

**ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA VE İŞ TATMİNİ
ETKİLEŞİMİ VE ALTIN ÇİNİ İŞLETMESİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Dilek GÜLTEKİN

Kütahya - 2010

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA VE İŞ TATMİNİ
ETKİLEŞİMİ VE ALTIN ÇİNİ İŞLETMESİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:
Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Hazırlayan:
Dilek GÜLTEKİN

Kütahya – 2010

Kabul ve Onay

Dilek GÜLTEKİN 'in hazırladığı “Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.....//2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Harun BÜBER		
Yrd. Doç. Dr. Emre SEZİCİ		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.....//2010

Dilek GÜLTEKİN

ÖZGEÇMİŞ

24 Ekim 1984 tarihinde Batman’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Balıkesir’de tamamladı. Balıkesir Lisesinde öğreniminden sonra 2003 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü’nü kazandı. 2003 yılında başlayan üniversite eğitimini tamamlayarak 2007 yılında mezun oldu.

2007 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında lisansüstü eğitime başlayan yazarın bu çalışması, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı bitirme tezidir.

ÖZET

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA VE İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMİ VE ALTIN ÇİNİ İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA

GÜLTEKİN, Dilek

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Temmuz, 2010, 184 sayfa

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

Kariyerin örgütsel boyutunu ilgilendiren kariyer yönetimi ise, bireylerin kariyerleriyle ilgili taleplerine cevap vermede, örgütte bireyin iş tatmininin ve buna bağlı olarak bireyin örgütte kalmasını sağlama tekniğidir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, bireylerin işletme içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylelikle kişilerin işlerinde motive olmalarıdır. Bireylerin iş yaşamlarında daha sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi kariyer yönetimi sayesinde olabilmektedir.

Kariyer yönetiminin bir işlevi olan kariyer planlaması çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanması olarak tanımlanabilir. Kariyer planlaması birey ve örgüt arasındaki ortak ilgilerin bir noktada bir araya getirilmesinde bir araç özelliği taşımaktadır. Kariyer planlaması faaliyetlerinin gerektiği gibi uygulanması ile çalışanlar ve örgüt bu durumdan olumlu etkilenecektir. Kariyer planlaması ile bireyler iş hayatında karşılaşacakları sorunları kolayca atlatacak ve ileride olmak istedikleri statüye gelmelerini sağlayacak böylelikle işlerinden gerekli tatmini alacaklardır. Kariyer planlaması ile iş tatmini arasında bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerin iş tatminini arttırmak için kariyer planlama faaliyetlerine gereken önemi vermeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel kariyer planlamanın iş tatminini etkileyip etkilemediğini araştırmaktır. Bu amaçla birinci bölümde örgütsel kariyer planlamanın genel çerçevesi; ikinci bölümde iş tatmini kavramı ve üçüncü bölümde örgütsel kariyer planlamanın iş tatmini ile etkileşimi incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise örgütsel kariyer planlamanın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için seramik sektöründe faaliyet gösteren bir çini ve seramik işletmesinde çalışan işçilere yönelik bir anket uygulaması yer almaktadır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde iş tatmini ve üçüncü bölümde çalışanların kariyer planlama uygulamasına ilişkin davranışlarına yönelik sorular bulunmaktadır. Anket sorularının ikinci ve üçüncü bölümünde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket verilerinin analizinde SPSS 11.5 For Windows paket programından yararlanılmıştır ve frekans dağılımı, korelasyon, t testi ve faktör analizleri yapılmıştır. Sonuçlar literatür taraması ile elde edilen bilgilerle yorumlanmış ve Örgütsel Kariyer Planlamanın İş Tatminini etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Kariyer, Örgüt, Planlama.

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL CAREER PLANNING AND JOB SATISFACTION
INTERACTION AND A RESEARCH IN ALTIN ÇİNİ****GÜLTEKİN, Dilek****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Asst. Prof. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN****July, 2010, 184 pages**

Career concept that is among the main concepts that are commonly used throughout Work life, is defined as a rise in the profession, to obtain a certain status, progress, and to have a preferred profession. Career concept is directly linked with individual and organizational goals, and is a process that is related to the business experience and activity the individual takes partially control of throughout life.

Career management concerning the organizational dimension of the career, is a technique to ensure responding to the request of individuals about their career, and to provide the individual's job satisfaction and the individual's survival of the organization. The distinctive feature of the career management in terms of human resources is the mobility of individuals in the business and so people's motivation in their work advance in a healthy way in the individuals' business life can be through career management.

Career planning that is a function of career management, can be defined as the rise of the knowledge, skills, abilities and motivation of the employee's ,and planning the development or progression within the employee's organization . Career planning has the characteristics of a tool for gathering the common interests between individuals and organizations together at one point. With the implementation of career planning activities as required, the staff and the organization will be positively affected by this situation. With career planning Individuals will easily overcome the problems they encounter at work and in the future will bring them to the status they want to work thus they will get the necessary satisfaction. Career planning and job satisfaction is thought to have a relationship between. Therefore organizations are required to give due importance to career planning activities to increase job satisfaction.

The purpose of this study is to explore the influence of organizational career planning on job satisfaction. With this purpose in the first part the general framework of this organizational career planning and in the second part the concept of job satisfaction and in the third section the interaction between organizational career planning and job satisfaction are examined. In the fourth part to determine the impact of the organizational career planning on job satisfaction a poll has been applied to a ceramic tile and pottery business sector worker. Questionnaire consists of three parts. In the first section the demographic characteristics, in the second part job satisfaction, and in the third section there are questions of employee behavior about career planning implementation. In the second and third sections of the survey questions a 5 Pieces Likert-type scale is used.

For the analysis of survey data SPSS 11.5 for Windows package program was used and the frequency distributions, correlations, t tests and factor analysis were performed. Results were interpreted with data obtained by literature scanning and it was determined that Organizational Career Planning affects Job Satisfaction.

Keywords: Career, Job Satisfaction, Organization, Planning.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.1. ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI KAPSAMI.....	5
1.2. KARİYER KAVRAMI.....	9
1.2.1. Kariyer Kavramının Tanımı Kapsamı ve Önemi	9
1.2.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi	11
1.2.3. Kariyer Sistemleri ve Özellikleri.....	13
1.2.3.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi	13
1.2.3.2. Bireye Yönelik Kariyer Sistemi	14
1.2.4. Kariyer Konusu İle İlgili Temel Kavramlar	15
1.2.4.1. Kariyer Planlama	15
1.2.4.2. Kariyer Platosu	16
1.2.4.3. Kariyer Patikası	18
1.2.4.4. Kariyer Geliştirme	18
1.3. KARİYER SEÇİM SÜRECİ VE ETKİLEYEN UNSURLAR	22
1.3.1. İçsel Faktörler:.....	22
1.3.2. Dışsal Faktörler	23
1.3.2.1. Sosyal Artyetişim (Background)	23
1.3.2.2. Kişilik Gelişimi	23
1.3.2.3. Değerlerin Gelişimi:	24
1.3.2.4. Bireysel Beklentiler	25
1.4. KARİYER YAŞAMINDA DÖNEMLER	25
1.4.1. İlk Dönem: Organizasyona Giriş.....	25
1.4.2. İkinci Dönem: Kariyerin Orta Dönemi.....	26
1.4.3. Üçüncü Dönem: İleri Kariyer	27
1.5. KARİYER KALIPLARI	27
1.5.1. Kararlı Kariyer Kalıbı.....	28

1.5.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı	28
1.5.3. Kararsız Kariyer Kalıbı	28
1.5.4. Çoklu Kariyer Kalıbı	28
1.6. KARİYER YAKLAŞIMLARI.....	28
1.6.1. Kurumsal Kariyer Yaklaşımı.....	28
1.6.2. Bireysel Kariyer Yaklaşımı	29
1.6.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	29
1.6.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	29
1.6.5. Portföy Kariyer Yaklaşımı	29
1.6.6. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı.....	29
1.6.7. Çok Boyutlu Kariyer Yaklaşımı	30
1.7. KARİYER ENGELLERİ	30
1.7.1. Gözden Düşme (Derailing)	30
1.7.2. İşten Çıkarılmak	30
1.7.3. Stres ve Tükenmişlik	31
1.7.4. Engellenme (Frustration).....	32
1.7.5. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	32
1.7.6. Çift Kariyerli Eşler	35
1.7.7. Ay Işığı (Moonlighting) Sorunu	35
1.7.8. Çift Kariyerlilik	36
1.8. ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİ	37
1.8.1. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Kavramının Tanımı, Önemi ve Amaçları	38
1.8.2. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Faydaları	42
1.8.2.1. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları.....	42
1.8.2.2. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	43
1.9. ÖRGÜTLERDE KARİYER YÖNETİMİNİN KAPSAMI	44
1.9.1. İşe Alma	44
1.9.2. Seçme ve Değerlendirme.....	44
1.9.3. Eğitim ve Geliştirme	45
1.9.4. Terfi	45
1.9.5. Transfer veya Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi).....	46
1.9.6. İşten Çıkarma/ Uzaklaştırma	46
1.9.7. Emeklilik	46
1.10. ÖRGÜTSEL KARİYER YÖNETİMİ ARAÇLARI	47
1.10.1. Kariyer Haritaları	47
1.10.2. Kariyer Danışmanlığı	48
1.10.3. Kariyer Rehberliği	49
1.10.4. Kariyer Merkezleri	49
1.11. ÖRGÜTLERDE KARİYER PLANLAMA	52
1.12. ÖRGÜTLERDE KARİYER PLANLAMA SÜRECİ	54
1.12.1. Kurumsal Değerlendirme	55

1.12.2. Pozisyonu Tanımlama	55
1.12.3. Personeli Belirleme	56
1.12.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme	56
1.12.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması	57
1.12.6. Performans Değerlendirme.....	57
1.12.7. Kariyere Yönelik Eğitimler	57
1.12.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi	58
1.13. KARİYER PLANLAMASI SİSTEMLERİ	58
1.13.1. Bireysel Kariyer Planlaması	58
1.13.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	60

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE AMAÇLARI	62
2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TARİHÇESİ	63
2.3. İŞ TATMİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	64
2.3.1. İş Tatmini Oluşturan Bireysel Faktörler	64
2.3.1.1. Personelin Beklentileri	64
2.3.1.2. Personelin Kişiliği	65
2.3.1.3. Personelin İş Tecrübesi	65
2.3.1.4. Personelin Sosyal Kişiliği	66
2.3.1.5. Personelin Hizmet Süresi	66
2.3.1.6. Personelin Eğitim Düzeyi.....	66
2.3.2. İş Tatmini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler	67
2.3.2.1. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi	67
2.3.2.2. Ücret, İlerleme Olanağı ve Uygun Ödüllendirme	68
2.3.2.3. İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği	69
2.3.2.4. Çalışma Arkadaşları	71
2.3.2.5. Performans Değerlendirme	71
2.3.2.6. Yöneticiler ve Yönetim Tarzı.....	71
2.3.2.7. Kararlara Katılım.....	72
2.4. İŞ TATMİNİ KURAMLARI	72
2.4.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	73
2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	74
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	78
2.4.1.3. McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı	82
2.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	84
2.4.2. Süreç Kuramları	85
2.4.2.1. Skinner'in İşlemsel Şartlandırma Kuramı	85
2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	87

2.4.2.3. Porter ve Lawler Kuramı	89
2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı	90
2.4.2.5. Edwin Locke'un Amaç Kuramı	91
2.5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	93
2.5.1. İş Tatmininin Başarıya Etkisi	93
2.5.2. İş Tatmini Devamsızlık ve İşten Ayrılmaları Azaltır	96
2.5.3. İş Tatminsizliğinin Yaratdığı Davranışsal Bozukluklar	96
2.5.4. İş Tatmininin Etkilerinde, İş ve Kişi Özellikleri	97
2.6. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMALARI	99
2.6.1. Puanlama Ölçekleri İle İş Tatmini Ölçümü.....	99
2.6.1.1. Minnesota Tatmin Ölçeği.....	99
2.6.1.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı İle İş Tatmini Ölçümü	100
2.6.1.3. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi İle İş Tatmini Ölçümü	100
2.6.2. Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü.....	101
2.6.3. İş Tatmini Araştırmalarının Temel Kuralları	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA VE İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMİ

3.1. BİREYİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLEŞİMİ	104
3.1.1. Yaş ve İş Tatmini Etkileşimi	105
3.1.2. Cinsiyet ve İş Tatmini Etkileşimi	106
3.1.3. Eğitim Düzeyi ve İş Tatmini Etkileşimi.....	107
3.1.4. Medeni Durum ve İş Tatmini Etkileşimi.....	107
3.1.5. Kıdem ve İş Tatmini Etkileşimi	107
3.1.6. Ücret ve İş Tatmini Etkileşimi	108
3.1.7. Çalışma Koşulları ve İş Tatmini Etkileşimi	108
3.1.8. Yöneticiler/Hiyerarşik Yapı ve İş Tatmini Etkileşimi.....	109
3.1.9. Çalışma Arkadaşları ve İş Tatmini Etkileşimi	110
3.1.10. İş Güvencesi ve İş Tatmini Etkileşimi	110
3.1.11. Örgüt İklimi ve İş Tatmini Etkileşimi	111
3.2. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLEŞİMİ.....	111
3.2.1. Kurumsal Değerlendirme ve İş Tatmini Etkileşimi.....	112
3.2.2. Pozisyonu Tanımlama ve İş Tatmini Etkileşimi	113
3.2.3. Personeli Belirleme ve İş Tatmini Etkileşimi.....	114
3.2.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme ve İş Tatmini Etkileşimi	115
3.2.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması ve İş Tatmini Etkileşimi	116
3.2.6. Performans Değerlendirme ve İş Tatmini Etkileşimi	116

3.2.7. Kariyere Yönelik Eğitimler ve İş Tatmini Etkileşimi	117
3.2.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi ve İş Tatmini Etkileşimi	117
3.3. ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMADA KARŞILAŞILAN	
ENGELLERİN İŞ TATMİNİ İLE ETKİLEŞİMİ	118
3.3.1. Gözden Düşme ve İş tatmini Etkileşimi	119
3.3.2. Stres ve İş Tatmini Etkileşimi	119
3.3.3. Engellenme ve İş Tatmini Etkileşimi	120
3.3.4. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar ve İş Tatmini Etkileşimi	120
3.3.5. Çift Kariyerli Eşler ve İş Tatmini Etkileşimi	121
3.3.6. Ay Işığı sorunu ve İş Tatmini Etkileşimi	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALTIN ÇİNİ İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA.....	124
4.1.1. Araştırmanın Problemi	124
4.1.2. Araştırmanın Amacı	124
4.1.3. Araştırmanın Önemi	124
4.1.4. Araştırmanın Modeli	125
4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	125
4.1.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	126
4.2. ANKET SORULARI VE ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI... 126	
4.2.1. Yapı geçerliliği	127
4.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	127
4.2.3. Güvenirlik.....	131
4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	133
4.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BİLGİLER	134
4.4.1. Demografik Bilgilerin Değerlendirilmesi	134
4.4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	138
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	146
EKLER.....	153
KAYNAKÇA:.....	157
DİZİN	166

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Holland'ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli	24
Tablo 2.1: Herzberg'in İki Faktör Kuramı	79
Tablo 4.1: Faktörlerin Özdeğeri ve Varyans Yüzdesi Tablosu	129
Tablo 4.2: Varimax döndürme (rotasyon) sonucu ölçekteki maddelerin beş faktördeki yük değerleri verilmiştir.....	130
Tablo 4.3: Madde Analizi ve Madde Toplam Korelasyonlarını Gösteren Sonuçları.	132
Tablo 4.4: Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistikler	134
Tablo 4.5: Yaş Değişkenine Ait İstatistikler	134
Tablo 4.6: Medeni Durum Değişkenine Ait İstatistikler	135
Tablo 4.7: Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistikler	135
Tablo 4.8: Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistikler	136
Tablo 4.9: Mesleki Deneyim Değişkenine Ait İstatistikler	136
Tablo 4.10: Gelir Durumu Değişkenine Ait İstatistikler	137
Tablo 4.11: Pozisyon Değişkenine Ait İstatistikler	137
Tablo 4.12: Seramik Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ve Kariyer Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları	139
Tablo 4.13: Seramik Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ve Kariyer Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan t testi Sonuçları	140
Tablo 4.14: Seramik Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ve Kariyer Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Gelir Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan t testi Sonuçları	141
Tablo 4.15: Kariyer Planlama ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları	138
Tablo 4.16: Ücret-Terfi Faktörü ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları	142
Tablo 4.17: Duyuşsal Faktörler ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları	143
Tablo 4.18: Olumsuz Tutumlar Faktörü ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları	143
Tablo 4.19: İletişim Faktörü ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları	144
Tablo 4.20: Gelir Faktörü ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1:	Kariyer Gelişiminin Temel Kavramları	19
Şekil 2.1:	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın esas aldığı motive süreci.	74
Şekil 2.2:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	75
Şekil 2.3:	İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler.....	77
Şekil 2.4:	İş Tatmini-Başarı İlişkisi	94
Şekil 2.5:	İş Tatminine /Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları.....	98
Şekil 4.1:	Çizgi Grafiği.....	128

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı geçen eser
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
C.	Cilt
ev.	Çeviren
Ed.	Editör
F	Frekans
İ.İ.B.F.	İktisadi İdari Bilimler Faköltesi
KMO	Kaiser- Meyer Olkin Testi
N	Örneklem Anaköltesi
ss.	Sayfa
S.	Sayı
Std.	Standart sapma
vd.	ve diğeri
Vol.	Volume (cilt)

TEZ METNİ

GİRİŞ

Kariyer son yıllarda önemi artan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Gündelik dilde başarı, yükselme, statü gibi kelimelerle tanımlanmaya çalışılan kariyer kavramı, genellikle meslek ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Kariyer kavramını meslek ile eş anlamlı kullanmak başlangıçta sorun oluşturmazken, bugün geline nokta bu iki kavramı eş anlamlı kullanmak, kariyer olgusunu tanımlamakta yetersiz kalmaktadır. Kariyerin meslek kavramından daha geniş bir içeriği sahip olduğu görülmektedir.

Kariyer olgusunun aslında iş ve çalışma kadar eski bir geçmişi olduğu söylenebilir. Ancak kariyer kavram olarak 1900'lü yılların başında kullanılmaya başlanılmıştır. Bu yıllarda başlayan kuramsal çalışmalar, başlangıçta birey üzerinde durmuştur. Çalışmalar bireyler ile meslekleri eşleştirmek, bireysel kariyer aşamaları ve bireylerin kariyer seçimi kararı üzerinde yoğunlaşmıştır. Kariyer olgusunun bütününi açıklamakta birey merkezli kariyer açıklamaları meslek seçimi açısından hala önemini korumaktadır. Ancak günümüzde kariyeri meslek veya meslek seçimi ile sınırlandırmak, kariyer olgusunu açıklamakta yetersiz kalmakta, dolayısıyla kariyer olgusunu eksik kavramaya neden olabilmektedir. Çünkü uzun süreli istihdam ya da bir örgüte kendini adanmak ve iş yaşamını o örgütte tamamlamak baskın bir tutum olmaktan çıkmaya başlamıştır (Erdoğan, 2003:10).

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onlar için yaşamsal bir olgudur. Dolayısıyla, çalışan her bireyin yaşamını planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını, yani kariyer fırsatlarını iyi anlaması gerekir. Bu, bireyin kim olduğunu ve nerede durduğunu anlamasına yardımcı olabilir. Ayrıca, kişiyi ileri atılma ya da gerekiyorsa olduğu yerde kalma veya geri çekilme gücü verir. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler, çalışanların meslekte ilerlemesinin önemini anlayan ve verimli oldukları sürece örgütte kalmalarını sağlayan yöneticilerdir. Kariyer çizgisinin planlanmasından temelde sorumlu olan çalışanın kendisidir. Bir organizasyon bu konuda ona ancak yardımcı olabilir. Mesleki danışmanlık ve çalışma grupları çalışanların kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamasını ve bunları organizasyon içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmesini sağlayabilir (Barutçugil, 2004:319).

Bireyin istekleri ve yetenekleri ölçüsünde bir kariyere yerleşmesi, eğer eğitim eksikliği varsa bu eksikliğin örgüt tarafından sunulan hizmetlerle giderilmesi ancak yönetim ve bireyin amaçlarının uyumlaştırılması ile mümkün olabilmektedir. Kariyer planlaması, yönetim ve bireyin birlikte yürüteceği çalışmalardır. Kişinin geleceği ile ilgili beklentileri ile, örgütün beklentileri uyum içinde olmalıdır. Aksi halde örgütün başarıya ulaşması güçleştiği gibi, bireyin motivasyonu ve işinden alacağı tatmin de azalır. Kısaca kariyer planlaması yapılırken örgütün mutlaka çalışanlarının isteklerini de göz önüne almalıdır (Aytaç, 2005:302).

Günümüzde, örgütlerde rekabette avantaj sağlamanın yolunun insan kaynağından geçtiği fikrinden hareketle, bireylerin başarılı kariyerlerinin başarılı organizasyonları yarattığı hatta ekonomiyi biçimlendirdiği söylenebilir. Kariyer yönetimi organizasyonlara insan kaynağını etkin biçimde ve ihtiyaç duyulan alanlarda değerlendirme ve örgütsel fonksiyonları gerçekleştirmelerini sağlayacak yönde beceri gelişimini sağlamaktadır. Böylece iki yönlü örgütsel ve bireysel kazanç sağlanmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:184).

Başarılı bir kariyer planlaması, bireylerin kendi ilgi, yetenek ve tecrübelerine dönük olmasıyla ilgilidir. Kariyer planlama birey ve örgütün birlikte yapacağı çalışmalarla ortaya çıkıyorsa, örgüt çalışanının isteklerini ve geleceğe dönük planlarını göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer planlaması bireylerin işlerinden aldıkları tatmini artıracaktır. Birey ileride hangi mevkide ve statüde olacağını bilirse, işinden alacağı tatmini de artacaktır.

İş tatminini bireyin işine karşı olumlu tutumları şeklinde tanımlayabiliriz. Bireylerin işlerine karşı olumlu tutum için de olmaları örgütün bireylere sağladığı olanaklarla ilgilidir. Bunların başında örgütün birey için yapacağı kariyer planlaması gelmektedir. Bunun yanında hem bireyden hem örgütten kaynaklı faktörler de iş tatminini etkilemektedir. Bu faktörler, ücret, terfi, ödül, çalışma arkadaşları, yöneticiler, işin özelliği, kararlara katılım vb.dir.

Günümüzde örgütler kariyer planlamaya oldukça önem vermektedirler. Kariyer planlama ile örgüt kendi amacını gerçekleştirme ve kariyer politikalarıyla bireylerin yükseleceği statüyü simgeler. Birey mevkisini yükseltmesi işinde bir adım daha ilerlemesi demektir. Bu da ancak örgütün bireye sağlayacağı olanaklarla mümkündür.

Yani kariyer planlama ile bireyin işinden sağlayacağı tatmin birbiriyle ilişkilidir. Örgüt kariyer planlamayı yaparken bireyin istek ve beklentilerini göz önüne almasının yanında bireyin işinden tatmin bulmasını sağlayacak faktörleri de bir arada toplaması da gereklidir.

Örgütsel kariyer planlama ile iş tatmini konusu ile ilgili araştırma ve teorik bilgiler sunan bu çalışmada örgütlerin çalışanları için yapacağı kariyer planlamanın iş tatminlerine olan bağlarına değinilerek, kurulan hipotezlerin doğruluğunu test etmek amacıyla 96 kişilik seramik sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte çalışan bireyler üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL
YAKLAŞIMLAR

1.1. ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI KAPSAMI

Örgüt kavramı çok farklı şekillerde tanımlanabilir. Yönetim literatüründe en çok taraftar bulunan tanımlardan biri, ünlü yönetim bilimcisi Chester I. Bernard tarafından yapılmıştır. Buna göre, örgüt; belirli bir, amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir.

Yine bir başka düşünür olan Leon P. Alford'a göre, örgütlenme ve örgüt; amaçlara ulaşmak üzere yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2002:137).

Üzerinde önemle durulacak nokta, örgütün yalnız insanlardan ve onların etkileşiminin dokusundan oluştuğudur. İnsan dışında örgüt için gerekli olan bina, araç, gereç, teknoloji gibi doğal ve yapay girdiler, örgütün tanımının dışındadır (Başaran, 2000:74).

Örgüt kavramı, bugün genellikle daraltılmış tanımıyla kullanılma eğilimindedir. Bu biçimi ile örgüt kavramı daha çok bir yapıyı anlatır. Bu da yöneticinin çalışmalarını dayandırdığı, sınırlandırdığı bir çerçeve olarak statik anlamda düşünülmektedir. Oysa, örgüt bu tanımlarda belirlenen statik bir “yapı” kavramının yanı sıra “süreç” kavramını da kapsamalıdır. Çünkü örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin güçlerini birleştirdikleri bir süreçtir. Süreçler hedeflere ulaşmaya yönelmiş eylemler sırasıdır. Örgüt içindeki süreçler ise, satış, üretim gibi fonksiyonel ya da örgütlenme, planlama, karar verme gibi yönetsel süreçler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ancak, örgütlerin süreçlerin yanı sıra bir yapısının da olduğu bilindiğine göre, asıl sorun, örgüt yapısının mı süreçleri etkilediği yoksa süreçlerin mi örgüt yapısını belirlediğinin anlaşılması olmaktadır. Farklı teorilerin bu alanda değişik yaklaşımları vardır. Örnek olarak sistem yaklaşımı, örgütü bir bütün olarak ele almak eğilimindedir. Sistem yaklaşımında örgüt tek başına değil, büyük bir sistemin unsuru olarak ve diğer alt sistemlere bağlı olarak incelenmektedir (Taşkın, 1997:12).

Örgüt ilk önce birçok işin özel yeteneğe ve bilgiye sahip insanlar tarafından yapılabilmesi için işi bölmeyi ve sonra da farklı insanlar tarafından yapılan işleri birleştirme yolları sağlamayı kapsar. Başka bir deyişle, örgütün amacı neredeyse hepsi

özel bir alanda uzmanlaşmış bir grup insanın diğerlerinin işlerine zarar vermeden kendi işlerini yapan tek bir birim gibi fonksiyon göstermesini mümkün kılmaktır (Dale Ph. D., 1965:225).

Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt; ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçlerdir. Sistem yaklaşımına göre ise örgüt; “geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir”. Pratik bir tanım yapmak gerekirse, örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı kuralara göre eş güdümlenmesidir (Genç, 2005:34).

Örgütlerin bir sistem olarak ele alınması Bertalanffy’nin görüşlerine dayanır. Yazar doğal bilimlerdeki sistem yaklaşımını toplumsal bilimlere yansıtmaya çalışır. İnsan vücudu biyolojik bir sistemdir ve dolaşım, solunum, sindirim, sinir ve kas sistemleri gibi her biri belli bir işlevi gören alt sistemlerden oluşmuştur. Keza bir makine, mekanik bir sisteme örnektir. Her biri ayrı bir işleve sahip birçok alt sistemlerden oluşmuştur. Örgütler de biyolojik ya da mekanik sistemler gibi birçok parçalardan oluşmuş birer toplumsal sistemdirler. Bunlar diğer açık sistemler gibi çevreden girdi alıp onu işleyen ve çevreye çıktı veren birer açık sistemdirler.

Örgütleri sistem olarak görmenin doğal sonucu, onların durağan özellikleriyle ilgilenmek yerine, parçaların karşılıklı ilişkileri, yapı ve karşılıklı bağımlılığın doğurduğu sorunlarla ilgilenmektir (Can,2005:5).

Örgütler belirli bir amacı yerine getirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir. Bu tanımda örgütler, insan toplulukları, ya da toplusal birimler olarak tanımlanmaktadır. Tanım örgütlerin en temel ögesinin insan olduğunu göstermektedir. Örgütler, bireylerin çabalarının eş güdümlenmesi sonucunda ortaya çıkar. Örgüt tanımlarında diğer önemli bir öge de, örgütlerin bir tesadüf sonucu değil, bilinçli bir şekilde ortaya çıktığıdır. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgütler bu amaca, rastgele davranışlarla değil, ancak bir düzen çerçevesinde işleyen yapılar sayesinde ulaşabilirler. Düzen kavramı, bir işleyiş düzenine ifade eder. Örgütlerin son bir unsuru da onların bir

“toplumsal birim” olmasıdır. Örgütler bir boşlukta değil, ancak sosyal bir çevrede faaliyette bulunurlar.

Presthus’a göre örgüt, “bireylerin ve işlevlerin üretici bir ilişki içinde yapılandırılmasıdır.” Bu tanımda da örgütlerin bireylerden oluşan birimler olduğu vurgulanmaktadır. Örgütler, sadece bireylerin bir araya gelmesiyle değil, bir araya gelen insanların faaliyetlerinin anlamlı bir eşgüdümü sonucunda ortaya çıkar. Bu faaliyetler, üretici bir ilişki çerçevesinde yerine getirilir. Üretici ilişki kavramı, bireylerin ve işlevlerin mal ve hizmet üretmek amacıyla bir düzen çerçevesinde bir araya getirilmesini ifade eder.

Çağdaş toplumları betimlemede en sık başvurulan iki kavram, “bilgi toplumu” ve “örgüt toplumu” kavramlarıdır. Bilginin işin bizzat kendisine uygulanmasından doğan üretim ilişkileri, toplumu bilgi toplumu haline getirirken, bu üretim ilişkileri, çeşitli sosyal birimleri ortaya çıkarmaktadır. Bu sosyal birimlerin başında örgütler gelmektedir. İster iş dünyasında, ister özel ve sosyal yaşamda olsun, bir örgütün amaç ve işlevi, uzmanlaşmış bilgileri, ortak bir amaç halinde bütünleştirmektedir. Örgütün işlevi, bilgiyi çalışmaya, aletlere, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamaktır.

Örgütlerin şu işlevleri gördükleri söylenebilir:

- a) Örgütler, insan ihtiyaçlarını daha etkin biçimde karşılarlar,
- b) Örgütler etkinliği artırır, sinerjiyi ortaya çıkarırlar,
- c) Bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar, onların ait olma ihtiyaçlarını karşılarlar.

Örgütler, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları, örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadırlar. Bu nedenle, örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Örgütsel başarı, ancak sistemli bir “örgütsel iletişim” sayesinde elde edilebilir.

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi, iletişime bağlıdır. İletişim sayesinde kurulacak örgütsel uyum, etkinlik ve iletişim, hem örgütsel etkinliği artırır, hem de üretim veya hizmet unsurları arasında güçlü bir bağ oluşturur. Bu ise ancak,

Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının sağlıklı bir şekilde anlaşılıp çözümlenmesi ile yani onlarla etkin iletişim sayesinde mümkün olabilir (Genç, 2005:34-35).

Toplu olarak yaşamak zorunda olan insanlar yaşamları boyunca çeşitli örgütlere (şirket, ordu, hkmet, okul, kulüp, gibi) ye olurlar. Ordu ya da büyük şirketler gibi bazı örgütler biçimsel olarak organize olurlar. Arkadaşlarla kurulan bir basketbol takımı ise farklı bir yapıya sahiptir. Ancak tüm örgütlerde ortak bazı noktalar vardır:

-Amaç ve hedefler: Her örgütün ulaşmaya çalıştığı bir amacının olması gerekli olup amacı olmayan bir örgütün varlığından söz etmek mümkün değildir. Tüm örgütlerin amaca ulaşmada kullandıkları bir programları, bir metotları olması gerekir. Örneğin bir futbol takımının amacı lig birinciliği olabilir.

-Plan: Her rgt önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmek için planlar yaparlar. Planı olmaya bir örgüt amaca ulaşmada etkili olamaz. Lig birinciliği amacına ulaşmak için futbol takımında hangi futbolcuların nerede oynayacağının, kimlerin yedekte kalacağının ve oyun planının belirlenmesi gerekir.

-Kaynaklar: Örgütler aynı zamanda hedeflerini gerçekleştirmek için gereken kaynakları(maddi ve maddi olmayan unsurlar),bunları nereden ve nasıl sağlayacaklarını belirlemeli ve bunlara ulaşmalıdır.

-Lider ve yönetici: Örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılacak bütün faaliyetlerin koordinesinin, kontrolünü, değerlendirmesini ve yönlendirmesini yapacak bir lider veya yöneticiye ihtiyaç vardır.

İnsanlar tarafından araç olarak kullanılan kurallar, her örgüt için vardır.örgüt yeleri amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde olmalı ve sistemin kullanımını dizayn etmelidir.Sistem ile insan arasındaki denge iyi işlediğinde örgüt başarılı olur.İyi organize olmuş bir örgütte her iş gören kendi görevinin neleri içerdiğini,diğer işlerle ilişkisini,kimlere karşı sorumlu olduğunu ve amaçlara ulaşmadaki rolünü bilir (Bedestenci vd., 2004:8).

şu halde örgüt, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye

unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Eren, 2003:207).

Örgütsel kariyer kavramı örgütler tarafından çalışanları için yapılan, örgüt içinde ilerlemesini gösteren bir kavramdır. Aşağıda örgütsel kariyer ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

1.2. KARIYER KAVRAMI

1.2.1. Kariyer Kavramının Tanımı Kapsamı ve Önemi

Kariyer kavramı, günlük yaşam ve iş ortamında oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Kariyer sözcüğü kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik kavramlar canlanmaktadır. Farklı açılardan farklı yaklaşımlarla tanımlanan ve genel olarak çalışma yaşamında soyutlanamayan ve çalışma yaşamıyla birlikte kullanılan kariyer kavramı ile ilgili tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Kariyer kavramının oldukça eskiye dayanan bir geçmişi vardır. Bazen kişinin kendisini bir ‘uzmanlık’ alanına adanması, bazen de aralarında fazla ilişki olmayan bir dizi işlerde çalışmak anlamında kullanıldığı görülmektedir.

Türkçeye “carriere” sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransa’nın güneyinde konuşulan Romen kökenli Provençal dilinde “carriera”(araba yolu) anlamında kabul görmüştür. Kariyer Fransızcada; “meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen yol, araba yarışı için ayrılmış etrafı çevrili alan” gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Şimşek vd., 2004:10).

Kariyer teriminin birçok anlamı vardır. Popüler anlamda kariyer; ilerleme , bir iş, ya da zamanla istikrar anlamına gelebilir.Kariyeri bir kişinin hayatına yayılan işle ilgili tecrübeler örüntüsü olarak tanımlayabiliriz (Decenzo ve Robbins, 1999:255).

Kariyer, kişisel ve organizasyonel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000:143).

Kariyerin sözlük anlamı “bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon” olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında,

işle ilişkin tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamına da gelmektedir (Gültekin, 2008:42).

Geniş anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin 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 örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşır (Aytaç, 2005:5-6).

Kariyer bireyler için hem parasal hem de psikolojik açıdan bir çok şey ifade etmektedir. Kariyer yolu insanın hayatın boyunca ne kadar para kazanacağını büyük oranda belirlemektedir.(Greenberg ve Baron, 2003:229).

Kariyer; bireyin iş yaşamında bulunduğu pozisyonlar, bu pozisyonlarla ilgili tutum ve davranışları ilgili yaptığı işleri içerir. Kariyer kavramı, hem bireylerin işe dair eylemlerini, hem de bu eylemlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. Bireyin kariyerinde, bireyin kendisi yanında, örgütlerin de etkisi vardır. Bu nedenle kariyer seçimi büyük ölçüde birey tarafından yapılmasına rağmen örgütler ve dış faktörler kariyer kararlarını etkilemektedir (Erdoğan, 2003:11).

Kariyer aynı zamanda tek bir örgüt içerisindeki hareketlilik olarak da görülebilir. Pazarlama işlevinde; satış temsilcisi, ürün yöneticisi, bölge pazarlama müdürü, bölgesel pazarlama müdürü ve birçok personeli ile bölge pazarlama müdür yardımcısı işlevlerinde olduğu gibi düşünebiliriz (Greenhaus vd., 2000:8).

Kariyer kavramının içeriği ile ilgili şunlar söylenebilir (Şimşek, 2002:352).

- Kariyer, yalnızca yüksek statüdeki kişiler veya hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir.
- Kariyer sadece dikey hareketliliğinin yarattığı iş değişiklikleriyle de ilgili değildir.
- Kariyer bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir.

- Örgütlerin, bireylerin kariyerleri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul görmemektedir. Günümüzde işgörenler de kendi kariyerlerinin planlaması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır.

Bir insanın kariyeri, birçok nedenden dolayı önem kazanmaktadır. Bireyin kimliği ve toplumsal durumunu, statüsünü oluşturmaya yardım eder. Kariyer, insan yaşamı için bir odak ve anlam teşkil eder. Zira birçok meslek insanlarla yakınlaşmayı gerektirdiğinden, bu yönüyle sosyal bir anlam taşır. Meslek, yaşamın sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmek için de etkin bir araçtır.

Kariyer kavramında odak noktanın insan olduğu görülmektedir. Kariyer aynı zamanda işe ilişkin bir kavramdır. İnsan çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bütün bunlar, insanın doğasından kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyerin bireyin davranışsal yönünü öne çıkardığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal (psiko-sosyal)boyutu ön plandadır. tutum Bütün bunlardan anlaşılacağı gibi, bireyin gereksinimlerini karşılama isteği, kariyerin kapsamını belirler. Her ne kadar bu kapsam kişiden kişiye değişse de, genelde belli gereksinimlerin giderilmesini içerir (Aytaç, 2005:13-14).

1.2.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Günümüz iş dünyasında yaşanan değişim ve yenilikler örgütleri de etkisi altına alarak piyasadaki rekabetin yapısını da değiştirmiştir. Çalışma yaşamında bu değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek; günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir iş gücü yaratmakla mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu kendi bireysel hedefleri ile çalıştığı işletmenin geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeniliklerin geliştirilmesi ve ilerde üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir. Bu durum karşımıza “kariyer” konusunu çıkarmaktadır.

Kariyer kavramı tam anlamıyla 1970’li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tarihe baktığımız zaman kariyer kavramının modern kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı on altıncı yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir. Kariyer kavramının on altıncı yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anno Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile görülmektedir. Daha sonra 1950 yılında Donald E. Supper’in yazdığı “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Tiedeman ve O’Hara’nın “Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland’ın yazmış olduğu “Meslek Tercihi Teorisi” kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir (Şimşek vd., 2004:4-5).

1970’li yıllardan bu yana ise, kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980’lerden sonra ise globalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde, özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu da ifade edilebilir (Bakan, 2004:115).

Değişen iş yaşamında örgütlerde, özellikle insanlar aracılığı ile verimlilik amacı sonucunda insan kaynakları daha yoğun bir biçimde inceleme alanı bulmuştur. İnsan kaynaklarına geçişle aynı zamanlara rastlayan eğitim sistemlerindeki değişim ve gelişmeler de kariyerin hızlı gelişiminde önemli bir olgu olarak dikkat çekmektedir. Hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında bireylerin kendilerini geliştirip, kaderlerine boyun eğmeyecekleri fikrinin yayılması ile kariyer kavramının daha yaygın bir şekilde kullanılmasında önemli artışlar görülmüştür.

İş dünyasında rekabetin artması ve değişime odaklaşma sonucunda bireycilik artış göstermiştir. Bu durum geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı fikrinin yerini; fırsatçılık, ne olursa olsun yükselme fikrine bırakmış ve refah içinde bir yaşam düşüncesinin yayılması bireylerin iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını arttırmıştır. Örgütler içindeki bu dönüşüm ve değişim kariyer kavramının önemini

günümüze taşıyan önemli etkenlerden bir diğeri olarak belirtilebilir (Şimşek vd., 2004:4-5).

Yöneticiler kendi kariyerleri ve örgütleri ile ilgilenirken, bu tür çabalara destek arayıp hem şimdi hem de gelecekte önemli yönetim pozisyonlarını doldurmak ve yöneticilerin tanımlamalarını da düşünmeleri gereklidir.. Bu yöneticilerin, potansiyelini gözden geçirmek ve terfi gibi konuları kapsayan uygulama planını ve genel politikayı birleştirmek yönetim sisteminin işidir (Mumford ve Gold, :2004:209).

1.2.3. Kariyer Sistemleri ve Özellikleri

Kariyer yapısı itibariyle hiyerarşi ilkesine göre örgütlenmiş, içinde türlü düzeylerde görev yerleri bulunan bir gruptur. Kariyer içinde bir düzeyden diğerine yükselme düzenli ve yavaştır, bir ömür boyu sürer. Kariyer düşüncesini uygulamaya koyma biçimlerinde farklılık olduğundan ortaya farklı personel sistemleri çıkmıştır. Kariyer sistemlerini bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. Bu ayrımlar içine en yaygın olanı, personel sistemlerini iç yapı özelliklerine ve uygulamaya konuluş biçimlerine göre belirli kümelerde toplayarak yapılan “işe yönelik kariyer sistemi” ve “bireye yönelik kariyer sistemi”dir.

Kariyer sistemleri, gerek kamu gerek özel sektör tarafından benimsenmiş kurallar çerçevesinde oluşturulan ve personelin örgüt içindeki davranışlarını ve hiyerarşik gelişmelerini düzenleyen örgüt yapılarıdır. Sistemin oluşturulabilmesi için ilk olarak örgütün temel amaç ve politikalarının belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleşmesi içinde personelden beklenen davranışların saptanarak örgütlerdeki kariyer sistemlerinin temel yapısının ortaya konulması ve kariyeri oluşturan unsurların belirlenmesi gerekmektedir.

1.2.3.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi

Pozisyon ya da kadro sistemi olarak da adlandırılan bu sistemde temel amaç, bireyin belirli bir göreve uyum göstermesidir. Bu sistemde birey, atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri hizmete başlamadan önce kazanmak durumundadır.

Bu sistemde deneyim, özel bilgi ve beceriler çok önemlidir. İşe başlamada yaş sınırlaması yoktur. Önemli olan, bireyin belirli olan bir işi yapıp yapamadığıdır. Birey, hizmete her zaman ve her düzeyden girmektedir. Bu sistem iş analizleri, iş

tanımlamaları ve iş gereklerinin hazırlanmasını da gerektirmektedir. Alt düzey görevlerdeki işlerin niteliğini ölçmek kolay olmakla birlikte teknik, bilimsel ve yönetsel işlerde güçlük ve sorumluluk derecesini belirlemek oldukça zordur.

İş ve görev devam ettiği sürece bireyin hizmetle olan bağı da devam etmektedir. Ücret, yapılan işin önem ve sorumluluk derecesine göre belirlenmektedir. Buna dayanarak aynı derecede güçlük ve sorumluluk taşıyan görevleri yapanlara benzer ya da eşit ücret ödenmektedir. Ücret saptama konusunda öncelikle belirleyeceği unsur, yapılan işin “güçlük ve sorumluluk derecesi” olmaktadır.

1.2.3.2. Bireye Yönelik Kariyer Sistemi

“Rütbe sistemi” olarak da adlandırılan bu sistemde, görevden çok o görevi yapacak birey ağırlık kazanmaktadır. Birey, belirli ve özel bir görev için değil, belirli bir meslek ya da uğraş alanı için işe alınmaktadır. Bütün çalışma yaşamı, bir küme içinde bir düzeyden diğerine yükselerek geçmektedir.

Bu sistemde, işe başlayabilmek için genel yetişkinlik düzeyi yeterli olmaktadır. Görevin gerektirdiği bilgi ve beceriler hizmet içinde kazanılmaktadır. Öğrenim durumu (düzeyi, niteliği, derecesi) ile işe başlama arasında organik bir bağ bulunmakta ve işe başlama düzeyini öğrenim düzeyi belirlemektedir. Ülkemizdeki personel sistemi, rütbe sisteminin özelliklerini göstermektedir. Ücret bireyin rütbesine bağlanmıştır. Buna bağlı olarak, aynı işi yapmalarına rağmen öğrenim düzeyleri farklı olduğundan bireyler farklı aylık almaktadırlar. Bireyin statüsü göreve değil, tüm hizmete bağlı olmaktadır. Sistemin dayandığı anlayışa göre, örgüt de önemli olan birey ve nitelikleridir. Örgüt yapısı, göreve ve bireylerin yeteneklerine uygun olarak biçimlenmektedir. Bu sisteme göre, bir örgütte bireyin yapacağı görevleri önceden ve ayrıntılı olarak saptamak mümkün değildir. Bir kimsenin ne yapacağı, “ne yapabileceğinin” bilinmesine bağlı olmaktadır (Uygur ve Tunç, 2001:25-27).

Her iki yönteminde yararlı ve sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle her iki sistemin birlikte uygulandığı, genelde üst düzeylerde mesleki ve yönetsel hizmetler için rütbe sisteminin, alt düzeydeki işler içinse işe yönelik kariyer sisteminin tercih edildiği görülür (Gültekin, 2008:44).

1.2.4. Kariyer Konusu İle İlgili Temel Kavramlar

Kariyer konusu ile ilişkilendirilen ve birbiriyle bağlantısı olan çeşitli kavramlar vardır. Bu kavramlar bireyin kariyer hayatını çeşitli şekillerde etkilemektedir.

1.2.4.1. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, “bir işgören sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlamasıdır (Aytaç, 2005:138).

Kariyer planlama, “Kasıtlı olarak kendinin, fırsatların, kısıtlılıkların, seçeneklerin ve sonuçların farkında olma süreci, kariyerle ilgili hedefleri tespit etme ve yönetim, zamanlama ve belli bir kariyer elde etmenin aşamalarının sırasını tayin etmek için iş, eğitim ilgili gelişimsel tecrübelerin programlanmasıdır” (Bernardin, 2003:194).

Günümüzde insan kaynakları uzmanlarının büyük çoğunluğu, işe alma gereksinimlerini karşılamamanın yolu olarak kariyer planlamasını görmektedir. İdeal olan tüm personelin kariyer planlama tavsiyelerini kabul etmesidir. Yöneticiler, kariyer planlamayı teşvik ettiklerinde, personelin onların yönlendirmesi sonucunda kariyer amaç ve çalışmalarını düzenlemesi daha olanaklıdır. Yöneticiler, daha fazla eğitim ya da diğer kariyer geliştirme etkinlikleri için olanak tanıyarak personeli motive edebilmektedir (Uygur, 1998:49).

Kariyer Planlaması, kariyer basamaklarının her biri için önem teşkil eder. İşgören kariyer planlaması yaparak önündeki hedeflere daha objektif ve net bir şekilde bakma imkânı sağlar. Kişinin hayatını yakından ilgilendiren kariyer kavramı planlı ve sistematik bir şekilde ilerleme gösterirse kişi hedefine ulaşırken zorlukların büyük kısmını kolayca aşmış olur (Emeksiz Çabuk, 2007:20).

Kariyer planlama fırsatların, sınırların, seçimlerin, sonuçların ve kariyerle ilgili amaçların farkında olarak eğitim, iş ve tecrübeyi uygun zaman ve yerde edinme adımları olarak ifade edilir (İbicioğlu, 2006:95).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kariyer planlama aşamasında hem bireye hem de örgüte çeşitli görevler düşmektedir. Birey ileriye dönük olarak kariyer planlarını geliştirmek, örgüt ise bu planları uygulamak ve yönlendirmekle yükümlüdür. Başka bir ifade ile kariyer planlamanın başarısı, önemli ölçüde örgüt tarafından sağlanan desteğe

bağlıdır. Örgütler başarılı olabilmek için, çalışanların kendi kariyer planları hazırlamalarına imkân vermeli ve gereken desteği sağlamalıdır. Bu anlayışla, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları da artabilecektir (Kılıç, 2008:36).

1.2.4.2. Kariyer Platosu

Kariyer platosunun ortaya çıkışı normal bir örgütsel olaydır. Plato, büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorundur. Bu dönemin bireyler açısından uzun sürmesi hem iş görenleri hem de örgütü olumsuz etkileyecektir. Sorunun büyük örgütlerde daha dramatik olmasının nedeni, muhtemelen endüstriyel bürokrasi nedeniyle kişilerin belli bir pozisyonda gereğinden fazla bekletilmeleridir. Çoğunlukla yüksek seviyedeki pozisyonlar için mevcut pozisyonlardan çok fazla sayıda adayın varlığı, bireylerin basitçe bir platoya ulaşmalarına neden olur. Birey daha üst seviyeli bir pozisyon için gerekli niteliğe sahip olsa dahi, yukarıdaki konumların kilitli olmasından dolayı hareket edemez. Bu durumda kişinin örgütsel açıdan platoda olduğu söylenebilir. Kariyer platosu kimi zaman otoriter bir yönetici, kimi zaman içinde bulunulan pazar koşulları ve kimi zaman da örgüt içindeki rekabetten kaynaklanabilir (Şimşek, 2002:369).

Gittikçe azalan sayıda yönetim pozisyonuna sahip kurum yapıları, bireyin kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği bir zamanın gelmesinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Ayrıca kariyer gelişimi, sürekli olarak yukarıya doğru olmak zorunda değildir (Tunç ve Uygur, 2001:28).

Bireyin kariyer yaşamını dengeleyen bazı unsurlar vardır. Bu unsurlardan bazıları kendi algıladıkları özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ve çevresi ile olan ilişkileridir. Birey kariyerinin herhangi bir aşamasında dengesini kaybedebilir. Bu denge bozukluğu, az önce sıralanan unsurlar arasındaki dengenin bozulmasından kaynaklanır. Bu dönemlerde bireyin kariyerinde yükselme potansiyeli yoktur.

Şu halde kariyerde plato; “Bireyin üst düzeydeki görevlere yükselme olanaklarının zayıf olduğu dönemler” olarak tanımlanabilir. Plato kelimesinin karşılığı olarak Türkçede “duraklama” kelimesi kullanılmaktadır (Budak vd., 1999:384-385).

Bu noktada birey, işindeki şevk, ilgi, istek ve heyecanını bilgi ve beceri eksikliği nedeniyle kaybetmiş, dikey yükselme olarak yükselme şansı kalmamıştır.

Örgüt bireyinin heyecanının kaybolmasına; yetersiz ücret, yetki ve sorumluluk belirsizliği, yönetim tarzının astları tatmin etmemesi, vb. birçok neden gösterilebilir. Örgüt içi ve dışı çevreden kaynaklanan değişik sorunlarla karşı karşıya kalan ve bunları aşamayıp, beklentileri kırılan örgüt bireyini güdülemek oldukça güçtür. Dolayısıyla güdülenmeyen çalışanın verimliliği de düşük olmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar öğrenme ve gelişmeye de kendilerini kapatmışlardır (Şimşek vd., 2004:23).

Karmaşık yapıli örgütlerde, birey hayatının bir döneminde durgunluk ile kaçınılmaz bir şekilde karşılaşmaktadır. Bireyin durgunluğa girmesindeki etkenlerden biri de bireysel algılamalarıdır. Bazı bireyler, örgütteki yükselme olanaklarının tıkanmasını durgunluğa girmeden atlatırlarken, bazı bireylerde aynı durum daha büyük bir sorun olarak karşılarına çıkmaktadır. Bu durumda önemli olan örgütün, durgunluk durumundaki bireyleri belirlemesi ve kendilerine yardımcı olmak için gerekli önlemleri almış olmasıdır. Mesleki durgunluk safhasında, çalışan bireyde depresyon, sağlık sorunları, diğer çalışma arkadaşlarına karşı düşmanlık hissi duyma, yorgunluk, stres, iş performansında düşme görülebilmektedir. Bu nedenle, bu dönemde kişiyi sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardım değil, kişisel ilişkilerde, boş zamanlarını değerlendirmesinde karşılaştığı sorunların çözümünde destek sağlanmalıdır. (Uzunbacak, 2006:32).

İlerleme olanaklarının azalması ya da kariyerde plato verimliliğinin düşmesi örgütten ayrılma gibi sorunlar genç ve yeni iş görenlere özgü olmayan, onlardan uzak sorunlardır. Bu sorunlar daha çok onların üstleri durumundaki kişilerle ilgilidir. Sorunların temelinde iş görenin iş ve ev çevresindeki değişimler yatmaktadır (Odabaşı, 2008:128).

Örgütlerin çevrelerinde iş arayan yönetici adaylarının sayıca artmakta oluşu, yavaş gelişen örgütler için dikkati çeken bir durum sergilemektedir. Yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları bu türden duraklamalar, yaşamdaki **“Orta yaş krizi”** ile aynı zamanda yaşanmaktadır. Bu aşamada örgütler yöneticilerin karşılaştıkları duraklamaların nedenlerini ortaya çıkarıcı girişimlerde bulunmalı ve işlevlerini etkin bir biçimde yerine getirebilmek için iyileştirmelere yönelmelidirler (Aldemir vd., 1998:174).

Platolara yol açan sorunlar kariyer ile bağlantılı olduğunda “kariyer danışmanlığı” hizmetinden yararlanılması gerekmektedir. Danışmanlık sırasında bireye sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardımcı olunmamakta, aynı zamanda bireysel ilişkilerinde, sağlık durumunda, ailesi ile ilişkilerinde, boş zamanlarını değerlendirmesinde ve karşılaştığı sorunların çözümünde destek sağlanmaktadır (Tunç ve Uygur, 2001:29).

1.2.4.3. Kariyer Patikası

Arzulanan kariyer amacına ulaşmada izlenen iş pozisyonlarını tanımlar. Örneğin üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin ya uluslar arası bir deneyime sahip olması, ya da yönetsel aşama çizgisinden geçmesi gerekebilir (Şimşek vd., 2004:23).

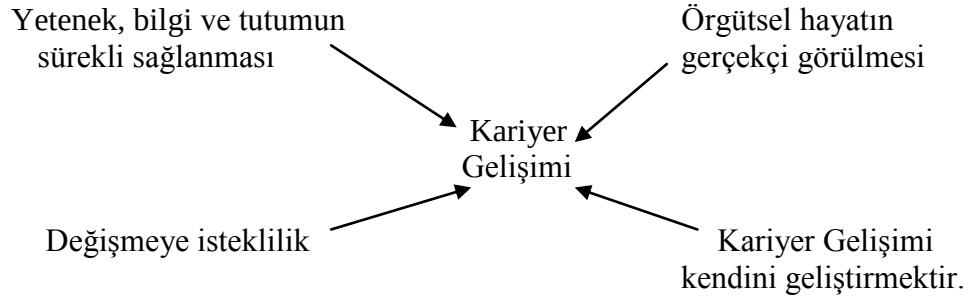
1.2.4.4. Kariyer Geliştirme

Son yıllarda iş hayatını etkileyen sosyal ve teknolojik gelişmeler ve örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde işgörenin kariyerindeki başarısını sadece yaptığı iş karşılığında iyi ücret alma, statü ve prestij kazanma, iş güvenliğinin sağlanması ile ölçmek yeterli değildir. Bundan başka işgören yeni teknolojiye uyum sağlamak için kendisini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusu içindedir. Ayrıca işgörenler kendilerini ispatlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar alıp sorumluluk üstlenerek üst düzeyde birçok sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da iş hayatlarında tatmin etmek istemektedirler. Bunun sonucu olarak işgörenler, sürekli kariyer geliştirmeye yönelik faaliyette bulunmaktadır.

Kariyer geliştirme; kariyer seçimine, bu seçimin sağlıklı olmasına ve işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarını tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olup işgören arasında bireysel farklılıklardan yararlanma, onları motive etme ve onların iş tatmin ve üretkenliklerini de etkileme yoluyla yüksek performansla örgütlere katkıda bulunabilme sürecidir (Ünsalan, 2006:112). Çalışanların amaç, gereksinim ve beklentilerinin zaman içinde değişmesi gibi, örgütlerin de değişen teknolojik ve sosyal koşullar altında kişilerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlarda sabit kalmamaktadır. Bu nedenle işe alınan personeli eğitip, işe başlatmak ve performansını

değerlendirmek artık günümüzde personel yöneticisinin geliştirme işlevini tamamladığı anlamını taşımaktadır (Yalçın, 2002:95-96).

Şekil 1.1. Kariyer Gelişiminin Temel Kavramları



Kaynak: Costley and Todd, 1991.

Kariyer geliştirme; kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla personelin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli etkinliklerdir. Örgütler, belirli amaç ve gereksinimlerin yanında toplumsal istemlere yanıt vermek için kariyer geliştirme programları düzenler.

Hızlı teknolojik değişmeler, yeni iş görme yöntemleri; iş öğeleri, beceriler, istihdama yönelik fırsat eşitliği konusunda toplumsal tepkiler ve personelin kariyerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskıları kariyer geliştirme programlarının artışına neden olmuştur (Can ve Kavuncubaşı, 2005:165).

Bir başka tanıma göre kariyer geliştirme, işi yapan birey ve iş tanımlayan örgütün her ikisinin de ilgi alanına girer. Yani kariyer gelişiminden 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 (Sağdıç ve Demirkaya , 2009:234).

“Kariyer gelişimi” kapsamına çalışanlara sadece dikey değil, farklı gelişim ve yatay ilerleme seçenekleri de sunulmaktadır. Kariyer gelişimini sağlamak ve çalışanları elde tutmak için proje çalışmaları, başka bir pozisyonda geçici görevlendirme, iş zenginleştirme ve iş geliştirme gibi yöntemlerden de yararlanılabilir. Bu tür proje çalışmaları ile çalışanların özellikle; farklı bilgi, beceriler kazanmaları, şirket

içinde/dışında farklı kişileri tanıyarak ilişki ağlarını geliştirmeleri, şirket işleyişini kavramaları kolaylaşacaktır (Tahiroğlu, 2002:150-151).

Örgütte çalışanların, gelişme gereksinimlerinin ve yükselme isteklerinin yerine getirilmesi ve dolayısıyla örgütsel başarıya ulaşılmasında kariyer geliştirme, gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Bu anlamda kariyer geliştirme, uzun dönemde gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasında katkıda bulunarak, bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada ve hedeflerini belirlemede onlara yardımcı olur. Diğer taraftan, çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru insanın doğru işe yerleşmesini, kısaca örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini de arttırır. Ayrıca kariyer geliştirmenin, çalışma hayatının kalitesini yükseltmesi, yetişmiş personelin örgütte kalması, personelin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kadın ve erkek personele eşit iş fırsatları sağlaması gibi konularda da önemli faydalar sağladığı belirtilmektedir (Bakan , 2004:128).

Organizasyonlardaki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek, onu, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesidir. Bu yönde, örgüt içindeki her bireye çeşitli destekler sağlanmaktadır. (Akın, 2005:6).

Başarılı ve verimli bir kariyer geliştirme programı ancak çalışanların istekleri göz önünde tutularak hazırlanabilir. Bu nedenle öncelikle çalışanlar genelde ne tür kariyer beklentisi içindedir yani ne isterler sorusunun cevabı aranmalı daha sonra da öncelikle yaş ve demografik faktörler de göz önüne esnek ve proaktif bir kariyer geliştirme çalışması yapılmalıdır (Okakın, 2008:141).

Kariyer geliştirme programları, bir taraftan performans değerlendirme ve ilerleme ve örgütsel amaçları sınıflandırmaya yardım etme gibi personel sistemlerinin etkinliğini sağlarken diğer taraftan ise, işçilerin kuvvetli yanlarını arttırma, iletişimi hızlandırma, işçilerin bağlılıklarını arttırma ve işçilerin yeteneklerini daha iyi kullanmasını sağlama gibi önemli faydaları söz konusudur (Bakan, 2004:128).

Kariyer gelişimi örgütte personelin uzun dönemli kariyer etkililiği ve başarısına bakar.

Kariyer gelişiminin örgüt için değeri;

1. Mümkün olan ihtiyaç duyulan yeteneği sağlar.
2. Örgütün yüksek yetenekli çalışanı çekme ve elinde tutma yeteneğini geliştirir.
3. Azınlıklar ve kadınların gelişme ve ilerlemeleri için fırsat elde etmelerini sağlar.
4. Çalışanın gerginliğini azaltır.
5. Kültürel çeşitliliği artırır.
6. Örgütsel iyi niyeti teşvik eder (Decenzo ve Robbins, 1999:255-256).
7. İşletmenin verim kaybını azaltmak
8. Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak
9. Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak
10. Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmak
11. Çalışanların kendi geleceğini planlamasına imkân yaratarak onların motive edilmesini sağlamak.
12. Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimi, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturmak
13. Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak
14. Bireylere kariyer yolları hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmektir (Aytaç, 2005:198).

Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel öge bulunmaktadır:

1. İşgörenin kendi kariyer ihtiyaçlarını değerlendirmede yardımcı olma,
2. Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörenlere duyurulması,
3. İşgören beceri ve ihtiyaçlarının kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılması.

Örgüt yukarıda sıralanan faaliyetlerde ne kadar başarılı olursa, işgörenlerin de başarısı o derece artmaktadır (Can, 2005:415).

Sonuç olarak kariyer geliştirmede; bireyin eğitim, geliştirme ve iş tecrübesi yoluyla kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu anlamda örgüt, planlanmış eğitim programları ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi gibi amaçları geliştirmeye çalışmaktadır (Şimşek vd., 2004:139).

1.3. KARIYER SEÇİM SÜRECİ VE ETKİLEYEN UNSURLAR

Kariyer seçim süreci, bireyin sahip olduğu tutum, değer ve alabileceği sosyal destek unsurlarının etkileşiminin bir sonucu olarak tanımlanabilir. Bireyin herhangi bir kariyeri seçmek gibi bir davranış kalıbını benimsemesi, şüphesiz onun bu davranışa yönelik bütünsel değerlendirmesinin çabasıdır. Herhangi bir davranış veya tercihlerinin sonucuna atfettiği değer ve ona yönelik inançlarının sonucunda gelişim göstermektedir. Kariyer seçimi ve olası karara varma beklentisi çoğu zaman belirsizlik içeren karmaşık bir süreçtir. Belirsizliğin nedeni bireyin hayatının bütününe etkileyecek bir kariyer seçiminin taşıdığı potansiyel sonuçlardan oluşmaktadır. Birey bu süreçte olası bazı senaryolar kurmakta, geleceğe dönük planlar yapmakta ve hatta gelecekte bütün bu belirsizliğin azaldığını veya yok olduğunu düşlemektedir. Öte yandan bu süreci karmaşıklaştıran durum ise, bireyin son karara varmadan önce dikkate almak zorunda olduğu, mesleğin elde edeceği gelir, tatmin düzeyi, sağlayacağı güvenlik ve istikrar durumu, başarı durumu gibi faktörlerdir. Karar süreci yaşayan birey tüm bu faktörlerin varlığını ve de nasıl analiz edeceğinin farkında olmayabilir. ABD’de ortaokul ve lise öğrencileri üzerinde yapılan niteliksel çalışmada, meslek seçiminde ebeveynin etkisi dışsal bir etmen olarak oldukça düşük bir seviyelerde kalmış ve önemsiz bir bulunmuştur. Araştırmacılara göre ABD gibi toplumlarda kişinin kendi tercihleri meslek seçiminde temel belirleyici bir unsurdur ve kişinin bir hakkı olarak görülmektedir (Gültekin, 2008:45).

En iyi kariyer seçimi, bireyin istek ve ihtiyaçları ile ilgi ve yeteneklerini en uygun noktada buluşturan karardır. Böyle bir karar sonucunda çalışan, daha yüksek performansla işini sürdürürken yüksek iş tatmini duygusu elde eder. Kendisinin önemli olduğunu, anlamlı bir iş yaptığını, değer yarattığını düşünür. Bu onun işine kendisini daha fazla adanmasını ve çabalarından daha yüksek sonuçlar elde etmesini de sağlar.

Kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumu sırasında bireyi yönlendiren çeşitli faktörlerden söz edebiliriz. Bunlar içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir.

1.3.1. İçsel Faktörler:

İçsel faktörler arasında en başta bireyin “kişilik” oluşumu söz konusu edilmelidir. Kişiliğinin yaşam süresi boyunca oluşumunda etki yapmış olan duygular,

düşünceler, başarılar, psikolojik güç gibi faktörler, açıktır ki bu faktörler üzerinde olmuş motivlerle, bireyi kariyer seçimi ve sürecinde etkileyecektir.

Giderek gelişen kişiliği çerçevesinde, bireyin, yaşamının ilerleyen yıllarında daha çok etkisi altına gireceği “kendini gerçekleştirme motivasyonu”nın, onun kariyer sürecinde en önemli içsel itici gücünü oluşturacağı açıktır.

Bu bağlamda bireyin kişilik sürecindeki oluşumlar sonucu ortaya çıkaracağı “ilgi alanları” onun kariyer yöneliminin lokomotiflerini oluşturacaktır.

1.3.2. Dışsal Faktörler

Dışsal faktörlere gelindiğinde ise, bu alanda en belirleyici faktörü bireyin sosyal özgeçmişinin oluşturacağı açıktır. Sosyal özgeçmiş; aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular vb. faktörlerden bir araya gelmiş geniş bir yelpazeden oluşur. Bu faktörlerden Bu faktörler zaman süreci boyunca bireyi dışarıdan etkileyerek iç tepkilerinin ve motivlerinin oluşumunda katkıda bulunurlar. Giderek, bireyin kariyer süreci ile ilgili kararlarını etkiler ve yönlendirir (Kaynak vd., 1998:243).

Bireylerin kariyer seçimini etkileyen birçok etmen vardır. Bu etmenlerin en önemlileri, sosyal artıyetişim, kişilik gelişimi, bireysel beklentiler ve toplumsal etkilerdir.

1.3.2.1. Sosyal Artyetişim (Background)

Kariyer seçimini etkileyen temel etmenlerden birincisi kişinin sosyal artıyetişimidir. Araştırmalar, aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Örneğin eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işler yapan kişilerin çocuklarının da hemen hemen aynı düzeyde işleri yapma olasılığı yüksektir. Yönetici veya profesyonellerin çocukları ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim göstermektedir.

1.3.2.2. Kişilik Gelişimi

Kariyer seçiminde bireyin kişiliği de önemli rol oynar. Çocukluk dönemi boyunca aileleri tarafından özen gösterilen bireyler insan yönelimli işlere eğilimli işlere yönelirken, aileleri tarafından özen görmeden büyüyen kişiler de teknik nitelikli işlere eğilim göstermektedirler.

Tablo 1.1. Holland’ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli

KİŞİLİK YÖNELİMİ		KARİYERLER
1	GERÇEKÇİ: Atak davranışlar, eşgüdüm, güç ve beceri gerektiren fiziksel etkinlikleri içerir.	Ormancılık Ziraat Mimarlık
2	ARAŞTIRICI: Etkileyici etkinliklerden (algılama, duygusallık) çok bilişsel süreçleri (düşünme, örgütleme, kavrama) içerir.	Matematik Biyoloji
3	SOSYAL: Düşünsel ve fiziksel etkinliklerden çok kişiler arası ilişkileri içerir	Klinik patoloji Dış işleri Halkla ilişkiler
4	GELENEKSEL: Planlı, kurallarla düzenlenmiş etkinlikleri ve kişisel gereksinimlerin bir örgüte ya da güçle statü sahibi kişiye tabi olması	Muhasebe Finansman
5	GİRİŞİMCİ: Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir.	Yönetim Hukuk Yayıncılık
6	SANATSAL: Dışavurumcu, sanatsal yaratıcılık, bireysel etkinlikleri içerir.	Sanat Müzik Eğitim

Kaynak: Can ve Kavuncubaşı, 2005.

Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanları kendi kişilik yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya çıkartan Jhon Holland’ın araştırması, bu alanda yapılan en tanınmış çalışmadır. Holland altı kişilik türü tanımlamış ve her kişilik türünün hangi kariyerlere eğilimli olduğunu göstermiştir.

Holland’ın modeli üzerinde yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin kariyer seçiminin yalnızca en belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda bireylerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır. Örneğin girişimci kişilik tipinin hem yönetsel işlere girme, hem de görevde uzun süre kalma olasılığı daha yüksektir.

1.3.2.3. Değerlerin Gelişimi:

Bireyler sahip olmak istedikleri kariyer ve işlerle ilgili bazı düşünceler geliştirirken, aynı zamanda kariyer ve işlerin getirdiği değişik olanaklar hakkında da bazı değerler geliştirirler. Bu kişisel değerlerin gelişiminde aile büyükleri ve

öğretmenlerin davranışlarıyla, toplumsal etkiler önemli rol oynamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:161).

1.3.2.4. Bireysel Beklentiler

Bireyler, genelde bir işi elde edeceklerine ihtimal vermiyorlar, ya da elde etseler bile başarılı olacaklarına inanmıyorlarsa o işi seçmemektedirler. Bireyin kariyer seçimi kararları, hem bireyin değer ve hedeflerine, hem de örgüte yönelik kişisel beklentilerine bağlıdır. Kariyer önerileri arasında birey, büyük olasılıkla en fazla ödülü sağlayacağını umduğu öneriyi seçecektir (Odabaşı, 2008:125).

Bireyin beklentileri ve ihtiyaçları da kariyer seçiminde bireye etkide bulunmaktadır. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından diğerlerinden farklıdır. Örneğin bazı bireyler iş arkadaşlarından memnun oldukları ve onlarla yakın ilişki kurmak istedikleri için işlerinde yükselmeyi isterler. Kısaca terfi etmek, belli bir kariyere ulaşmak için onlar için cazip değildir. Fakat bazıları ise başarıya ulaşmak, daha fazla yetki ve güç sahibi olmak, kendini etrafındakilere kanıtlamak istedikleri için terfi etmek, üst yönetim kademelerinde yer almak isterler. Bu istek ve arzuları, şiddetli ve önemlidir. Beklentisi yüksek olan birey, kariyer seçenekleri arasından başarılı bir yer edinmeye çalışacak ve en fazla ödülü sağlayacağını umduğu seçenekleri değerlendirecektir (Aytaç, 2005:94).

1.4. KARİYER YAŞAMINDA DÖNEMLER

Bir çalışan kariyer yaşamında, ilk dönem, orta dönem ve ileri dönem olmak üzere üç dönemden geçer. Bu dönemlerin sağlıklı bir biçimde yaşanması gerek bireysel gerek organizasyonel anlamda özen ve çaba gerektirir (Barutçugil, 2004:327).

1.4.1. İlk Dönem: Organizasyona Giriş

Yeni mezun bir insan iş aramaya başlar, organizasyona girer ve kariyerini oluşturmaya başlar. Çalışan genellikle uzun dönemli bir kariyer beklentisi içindedir. Bu aşamada kendisine verilen ilk işler ve görevler ve ilk denetçinin kişilik özellikleri ve davranış tarzı yeni elemanın kariyerinde kalıcı etki bırakır. Birçok organizasyon bugün yönetici çalışan ilişkisini başarıyla uygulamaktadır. Bir çalışan işe girmenin hazırlık

döneminden, gerçek iş hayatına geçtiğinde o çalışanın verimli ve mutlu olması gerekir. Bazı çalışanlar için ilk iş deneyimi zor ve umut kırıcı olabilir. Yeni işe başlayan bir çalışanın, kendi kariyer beklentileri ile şirketin iş talepleri arasında çelişkiye düşmesi alışılmadık bir durum değildir.

Örgütün de kişinin performansı nedeniyle hayal kırıklığına uğraması olasıdır. Hem çalışanın örgütten hem de örgütün çalışandan gerçekçi olmayan beklentileri “Kariyer Şok’u” sendromuna sebep olabilir. Sonuçta, her iki tarafın karşılanamayan beklentileri insan kaynakları potansiyelinin etkin olmayan kullanımına, tatminsizliğe ve yeni çalışanlarda yüksek dönüşüm oranına neden olur. Erken kariyer sorunlarını en aza indirmek için her şeyden önce gerçekçi olmayan iş beklentilerini azaltmak gerekir. Bu nedenle, yeni bir çalışanın işle ilgili doğru bilgileri alacağı bir oryantasyon sürecinden geçmesi çok önemlidir. Ayrıca giriş döneminde çalışanlara öğrendiklerini pekiştirme ve kendilerine olan inançlarını artırmak için sık sık geribildirim verilmelidir.

Bazı örgütler, seçme ve işe alma sırasında yüksek kariyer potansiyeli olan adayları keşfeder ve onları bünye içinde hızlı yükselmelerine fırsat tanıyacak bir “hızlı yol”a (tercihli yol) koyarlar.”Manegement Traniee”, Yetenek Havuzu, İstikbal Klubü gibi isimler verilen bu ayrıcalıklı genç çalışanlara sürekli ve yoğun gelişme olanakları tanınır. Eğitimleri ve gelişmeleri yakından izlenir. Ancak, bu genç yönetici adaylarının diğer çalışanlardan kopmaması ve çok yüksek beklentiler içine de girmemesi gerekir.

1.4.2. İkinci Dönem: Kariyerin Orta Dönemi

Bu, genellikle işte geçen birkaç yıldan sonra ulaşılan bir aşamadır. Kişinin işinde verimli olduğu bir dönemdir. Kişisel kariyerde çok önemli olan bu aşamada çalışanın bazı ödüller alması ve yükseltilmesi beklenir. Eğer beklenen ödüller gerçekleşmezse çalışan, kariyerindeki iddiasını büyük ölçüde kaybeder. Bu aşamada, kişinin erken kariyer döneminde ortaya koyduğu amaçlarının sonuçlarını tekrar değerlendirmesi ve eğer gerekli görüyorsa amaçlarında değişiklik yapması gerekebilir. Eğer çalışan uzunca bir süre aynı görevde ise iş gereklerinde değişiklikler veya yatay bir hareketlilik olmalıdır. Bu aşamada bireylerin “Kariyer Platosu” ile baş etmesi gerekir.

Kariyer Platosu, genellikle, iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen aşamadır. Burada, çalışan kariyerindeki iddiasını kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Başlangıçtaki çabaları

ve beklentileri artık görülmemektedir. Çünkü, ne kadar çaba gösterirse gösterecek bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu dönemde çalışanlar, bilgi ve becerilerinin artık işlerini tatmin edici düzeyde yapmak için yeterince iyi olmadığını fark ederler. Bu arada, işleri kaybetme korkusunun hem ekonomik hem de duygusal olarak yarattığı etki ile baş etme organizasyon fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınılmalı, olumlu zihinsel tutumu desteklemeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürmelidir

1.4.3. Üçüncü Dönem: İleri Kariyer

İleri kariyer dönemindeki çalışanların çoğu oldukça verimlidir ve emekliliğe hazırlandıkları için yüksek beklentileri yoktur. İleri kariyer dönemine uyum sağlamak için bireylerin meslektaşlarından destek almaya ve ileriye yönelik olumlu düşünceler geliştirmeye ihtiyacı vardır. İleri kariyer dönemindeki bir çalışanın uzun dönemli finansal planlar ve boş zamanlarını değerlendirme konusunda hazırlıklar yapması gerekir. Çalışanların çeşitli nedenlerle emekliliğe gösterdiği tepkiler farklıdır. Bazı kişiler emekliliği işin stresinin atıldığı bir dinlenme dönemi olarak görürler. Bunlar için emeklilik, çalışırken zaman bulup yapamadıkları hobilerine ve ilgi alanlarına zaman ayırma fırsatıdır. Bazıları bu noktada yeni eğitimlere ve yeni işlere yönelmeye başlar. Diğerleri için ise emeklilik olumsuz duyguları yaşatır. Yeniden ev ve aile yaşamına uyum sağlamaları gerekir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, bu dönemin hem çalışan hem de şirket için zorluğunu anlamaları gerekir.

1.5. KARİYER KALIPLARI

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği iş ve kariyer davranışları olarak tanımlanabilir. Bireyler, çalışma yaşamları boyunca çok çeşitli kararlar alabilirler. Alınan kararlar emekliliğe kadar aynı işte ve meslekte çalışma şeklinde olabileceği gibi, iş değiştirme, meslek değiştirme, kısa süreli işlerde çalışmak, kısa sürede kariyer sahibi olarak yüksek mevkilere gelebilmek şeklinde de olabilir. Tüm bu kararların neticesinde bireylerin başarısı etkileyen sonuçlar bulunduğu gibi örgütün başarısını etkileyen sonuçlar da bulunmaktadır. Bu kapsamda bireylerin çalışma yaşamları boyunca beceri, ilgi ve beklentilerinin sürekli ve geniş ölçüde farklılaştığı ve bundan dolayı kariyerleriyle ilgili kararlarında değişiklik olduğu göz önüne alınarak literatürde dört değişik kariyer kalıbından söz edilmektedir (Şimşek vd., 2004:21).

1.5.1. Kararlı Kariyer Kalıbı

Okuldan mezun olduktan sonra bir işletmeye girip ömürleri boyunca, çalıştıkları, örgüt değilse bile, aynı işi yapan bireylerin gösterdiği kariyer kalıbıdır. İnşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri buna örnek verilebilir.

1.5.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı

Geleneksel kariyer kalıbına, ilk işler olarak öğrencilik dönemlerinde yapılan part-time işler ve yazın yapılan stajlar örnek 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.

1.5.3. 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.

1.5.4. Çoklu Kariyer Kalıbı

Bu kariyer tipinde ise, bireyler bir deneme işinden diğerine geçerler ve bir işte kararlı olmaya yetecek süre kadar kalmazlar. Genelde eğitim düzeyi düşük olan veya yetenekleri yetersiz olan kişiler bu kalıbı izler. Bunlar garsonlar ve taksi şoförleri örnek olarak verilebilir.

1.6. KARIYER YAKLAŞIMLARI

Kariyer gelişimlerini, yalnızca, örgüt içindeki etkinliklere bağlamayan bireysel eğilimler günümüzde gitgide yaygınlaşmaktadır. Bu tarz bir yönelme, mesleki niteliklerini arttırarak, kariyerlerini geliştirmeyi hedefleyen özellikle öğrenen örgüt anlayışını benimsemiş örgüt çalışanlarında görülmektedir. Çalışma yaşamında öne çıkan başlıca kariyer yaklaşımları arasına şunlar sayılmaktadır (Akın , 2005:6-7).

1.6.1. Kurumsal Kariyer Yaklaşımı

Genel olarak, örgütlerdeki teknik personelin de yönetsel pozisyonlarda kolayca ilerleyebilmeleri için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Böylece, teknik elemanların

hiyerarşide yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayarak, personel yönetsel uzmanlık birikimini geliştirmek amaçlanmaktadır.

1.6.2. Bireysel Kariyer Yaklaşımı

Örgüt personeli, görevlerinin gerektirdiği niteliklerin neler olduğunu bilmek durumundadır. Bireylerin sahip olduğu deneyim ve yetenek, örgütlerde yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir.

1.6.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımla, personele, kendi kariyerlerini yönetmeleri sorumluluğu verilmesi öngörülmektedir. Bu doğrultuda, kurum yönetiminden beklenen ise, personelin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun koşulları ve araçları sağlamalarıdır. Böylelikle, örgüt ve birey arasında daha profesyonel ilişkiler kurulabilmektedir.

1.6.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Tek bir kurumda çalışmaktan öte, iş fırsatlarının değerlendirilmesi, bu yaklaşımın özünü oluşturmaktadır. Bireyin kariyer hareketliliği, başka kurumlara doğru olabileceği gibi, çalıştığı kurumun farklı iş bölümlerine de olabilecektir.

1.6.5. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Personel, bir örgütte tam zamanlı çalışmaktan çok, profesyonel hizmet vermeyi benimsemektedir. Tek bir örgütte bağlı olmamak eğilimindedir. Kurumsal ödüllendirme yerine, bir görevi başarıyla yerine getirmenin sağlayacağı motivasyonu değerlendirmek istemektedir.

1.6.6. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

Kariyer beklentilerinin kurum dışında gerçekleştirilmesi, bireyin isteğidir. Geçici kariyerler, kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlarken, diğer yandan fırsatlara hızlı cevap verebilmeleri esnekliği sağlamaktadır. Bu işleyişte, terfi ve ödüllendirme belirleyici değildir. Yeni gelir alanları yaratma ve bireylerin kendilerini geliştirmesi diğer hedeflerdir.

1.6.7. Çok Boyutlu Kariyer Yaklaşımı

Personel, profesyonelliği gereği iş odaklı hareke etmektedir; çalıştığı örgütle sürekli iş anlaşması yapmak zorunda değildir. Örgütte de paralel şekilde, personelin kariyerini geliştirmek için kaynak ve ortam hazırlamayı taahhüt etmemektedir.

1.7. KARİYER ENGELLERİ

Kariyer engelleri, bir bireyin çalışma yaşamında beklediği yükselme, yetki, prestij ve ücret gibi sonuçları elde edebilmesinin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Anafarta vd., 2008:115).

Kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyebilecektir. Bu sorunların bir kısmı gözden düşmek, işten çıkartılmak, stres ve tükenmişlik ve engellenmek gibi sorunlardır.

1.7.1. Gözden Düşme (Derailing)

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin güvenini yitirerek iş motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedede durağanlık pozisyonuna girmesidir. Bu durumun nedenleri;

- Kişiler arası çatışma
- Üst yönetimle anlaşmazlık
- Aşırı rekabet hırısı
- Çevreye karşı kötü muamele
- İşverene aşırı bağlılık
- Uyumsuzluk
- Yeteneksizlik

1.7.2. İşten Çıkartılmak

İşten çıkartılmak, çalışan birinin irade dışı işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. Toplu pazarlık anlaşmaları altında istihdam güvenceleri koruma altına alınan veya yasal olarak iş güvencesi hakkından yararlanan çalışanlar için böyle tehdidin şiddeti küçüktür. Performans düşüklüğü veya işverenin haklı bir nedenine dayanarak işten çıkartılma kararını vermesi her zaman geçerli olmayabilir. Bazı işten

çıkartmalar çalışanların kontrolü altında değildir. Örneğin, üretim hattının kesilmesi, fabrikanın kapatılması, örgütün küçültülmesi gibi.

İşten çıkartılan bir kişinin işsiz kalması sonucu ona yeni bir iş bulmasında yardım için danışmanlık yapan firmalar (outplacement firms) bulunmaktadır. Bu firmalar işten çıkartılan becerikli yöneticileri emek piyasasının özelliklerine göre uygun işlere yerleştirmek amacındadır. Bu kişilere yardımcı olmak için etkili bir özgeçmiş hazırlayarak onlara sekreteryaya hizmetleri de sunarlar.

1.7.3. Stres ve Tükenmişlik

Stres, çeşitli birikimler sonucu bireyde ortaya çıkan psikolojik ruh halidir. İş hayatının çoğu aşamalarında birey, örgütten kaynaklanan veya dışarıdan kaynaklanan veya faktörlerin etkisi ile strese girebilir. Kişilik yapısı A tipik olanların stresten daha çok etkilendikleri bilinmektedir. Kişilik özellikleri, güdülenme düzeyleri gibi bireyle ilgili nedenler de stres oluşumunu hızlandırabilir.

Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında tükenmesine işaret eden tükenmişlik olgusu, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir. Tükenmişlik, fiziksel, duygusal, zihinsel bitkinli olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, çalışanların yaptığı işten beklediği tatmini bulamamasıyla meydana gelir. Çalışan kişiler muhtemelen gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmada gerçek dışı beklenti içindedirler.

Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır:

- Stres dolu iş saatlerini azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak
- Örgütsel esnekliği arttırmak
- İş koşullarını düzeltmek
- Ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek
- Kararlara katılımını arttırmak
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak
- Kişiler arası ilişkileri düzenlemek, iletişimi arttırmak
- Üst yönetimin desteğini sağlamak

- Kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerini geliştirmek
- Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılımı sağlamak
- Monotonluğu azaltmak

1.7.4. Engellenme (Frustration)

Engellenme kavramı, davranış bilimleri ile ilgili kaynaklarda insanların ihtiyaçlarının tatmininde bir takım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme, bireyin performansının, dolayısıyla veriminin düşmesine yol açar. Örgütte meydana gelen bazı değişimler, örneğin üst yönetimin el değiştirmesi, kişinin örgütten beklentisinin gerçekleşmemesine yol açacak, bireyin hedefine ulaşması engellenmiş olacaktır. Kişi bütün hoşnutsuzluklara rağmen, piyasa koşulları daha iyi bir iş bulmasına elverişli olmadığı için aynı örgütte kalabildiği gibi, bireyin öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladığı için, örneğin iyi bir ücret sağladığı için de birey örgütte kalabilir.

Örgüt yönetimi bireyin beklentilerinin, ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenebildiği ölçüde kişilerdeki engellenme duyguları ve engellenmenin olumsuz sonuçları da azaltılmış olacaktır. Kariyer ihtiyacı ve beklentisi içinde olan bireyin amacına ulaşamaması bir diğer ifade ile engellenme sonucunda bireyde oluşan olumsuz gelişmeler şeklinde gösterilmektedir. Bu olumsuz durumun hem bireye hem örgüte zarar verdiği açıktır. Bu nedenle bireylerin kariyerlerinde ilerleyebilmeleri, kariyer planlarını oluşturmaları için yönetim imkânlarını seferber etmeli, kariyer yollarını ve seçeneklerini bireylere sunmalıdır (Aytaç , 2005:297).

1.7.5. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Bireyler kariyerlerinin değişik aşamalarında bazı kariyer sorunlarıyla karşılaşabilirler. Bu sorunlar bireyin bulunduğu kariyer aşamasından kaynaklanabileceği gibi, cinsiyet, her iki eşin çalışması ve teknik özellikleri yüksek bir işte çalışıyor olmaktan da kaynaklanabilir (Erdoğan, 2003:24).

Günümüzde güncel trendlerden anda biri, yakın zamana kadar erkek hegemonyasında olan iş hayatına kadınların da katılmasıdır. Örgütler, şu anda yüksek mevkilerde çalıştırdıkları kadın çalışanların oranlarını arttırmaları için baskı

altındadırlar. Birçok örgüt kadın yöneticilere var olan kültürü tanıtmak için programlar geliştirmektedir. Kadın yöneticiler, erkek meslektaşları tarafından şirket içinde kabul edilememe handikabıyla karşı karşıyadırlar. Kadınlar rehber (akıl hocası) olarak hizmet ederken daha pasif rol alırlar çünkü henüz yeteri kadar kadın, üst kademeye ulaşamamıştır (Şimşek vd., 2004:197).

Birçok örgüt; gelişmiş ülkelerde dahil kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Örneğin toplam çalışanlar içinde konuya baktığımızda, ABD’de iş gücünün %45’ini kadınlar oluşturmalarına rağmen 1000 büyük örgütün sadece %2’sinin tepe yöneticisinin, Japonya’da ise işgücünün %40’ını kadınlar oluşturuyor olmasına rağmen sadece %1’inin kadın olduğu görülmektedir (Eryiğit, 2000:22).

Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika’da, gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran arttırmıştır. Aslında bu oranın yinede istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir. Kadınların ince farkları görme yeteneği ve farklı tecrübeleri sonucu bazıları üst kademelere yükselirken ancak çok az kadının büyük örgütlerde tepe yönetim noktalarında olduğunu anlaşılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre ülkemizde 1960’lardan itibaren yöneyimdeki kadınların sayısı iki kat artmıştır. Ancak çalışan kadınların %33’ü yönetim kademelerinde yer alabilmesine karşın sadece %66’sı üst düzeylerde kalmıştır. Yönetici olmak belli ölçüde risk almayı hazır olmayı gerektirir. Kadın yönetici olmak içinse gerek yönetimde, gerekse kişiler arası ilişkilerde daha çok risk almak gerekir. Yukarı çıkan bir kariyer merdiveninde kadın yönetici olmak daha da büyük risklere hazır olmak anlamına gelir. 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 kolay kolay üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumluluğu, mesleğinde terfi ettirilme imkânını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “cam tavan=(glass ceiling)” kavramını ortaya çıkarmaktadır (Aytaç, 2005:263).

Cam tavan kavramı ilk defa 1986 yılında Wall Street Journal’ın iş kadınları ile ilgili raporunda kadınların üst düzeylere ulaşmasının örgüt geleneği ve basmakalıp

yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak kullanılmış ve günümüze kadar birçok çalışmaya konu olmuştur. Cam tavan olgusu, geçmişte yukarı doğru ilerlemenin yapılmış olduğunu ancak kariyerin sonraki aşamalarında daha fazla yükselmenin önünü kesen ciddi bir ayrımcılığın ortaya çıktığını ifade etmektedir (Anafarta vd., 2008:114).

Ekonomik anlamda çalışma yaşamına tarihsel süreç içinde erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda giren kadınların yönetim kademelerinde yer almaları çok daha uzun ve zorlu bir süreci gerektirmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu kadınların yönetici olmalarının önünde birtakım engeller olduğu belirlenmiştir. Bu engellerin ortaya çıkmasında etkili olan hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kadınların örgütteki yüksek kademelere gelmesiyle ilgili yasal düzenlemelerdeki eksiklik,
- Gelişim fırsatlarının azlığı,
- Resmi olmayan iletişim ağlarına ulaşamamaları veya dışında bırakılmaları,
- Örgüt iklimi,
- İş-aile çatışması,
- İş yükünün fazla olması (ev işleri, çocuk bakım vs.),
- Uzun çalışma saatleri ve esnek çalışma saatlerinin olmaması,
- Toplumun beklentileri (kadının evi yeridir, gibi önyargılar),
- Yetersiz çocuk bakımı düzenlemeleri.

Kısacası, kadınların iş hayatında yükselmeleri önünde çok sayıda ki unsur rol almaktadır. Ancak, bu hususları cinsiyet ayrımcılığı, önyargılar, iş-aile yaşamı dengesi ve kişisel cam tavan olarak incelenebilir (Tükeltürk ve Şahin Perçin, 2009:354).

Toplumsallaşma süreci, ülkemizde de kadınların erkeklerle eşit koşullarla yetişmesini teşvik eder durumda değildir. Birçok konuda olduğu gibi, devletin çalışan kadınların hakları ile ilgili yasaları yenilemek ve zenginleştirmekte yetersiz kalmış olduğu bir gerçektir. Son olarak, kadınların çalışma yaşamında cinsel tacize uğramaları, önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yeni firma kültürü, bu sorunun çözülmesinde etkili bir unsurdur (Bayraktaroğlu, 2006:160).

1.7.6. Çift Kariyerli Eşler

Giderek daha çok sayıda kadının çalışma hayatında yer alması, örgütlerde çift gelirli ve çift kariyerli eşlerin sayısının da artmasına yol açmıştır. Çift kariyerlik, “her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması” şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde çalışan kadınların %60’ı evli ve karı-koca çalışmaktadırlar. Ekonomik nedenlerle çalışan eşlerin kişisel kariyer hedeflerine ulaşmaları çok az sağlanabilmektedir. Ancak ekonomik düzeyi iyi, eğitim seviyesi yüksek çiftlerde kariyer tatmininin bireysel olarak arandığı, gelir, muhtemel bir motivasyon kaynağı olmasına rağmen temel bir faktör olmadığı belirtilmektedir (Aytaç, 2005:270).

Çift kariyerli eşlilik, uygulamada şu şekillerde ortaya çıkabilmektedir:

- Aynı örgütte aynı kariyeri izleyen eşler,
- Aynı örgütte fakat farklı kariyerleri izleyen eşler
- Aynı örgütte fakat kariyer seçimleri birbirine benzeyen çiftler,
- Aynı örgütte ve kariyer seçimleri birbirlerine benzemeyen çiftler (Şimşek vd., 2004:195).

“Trailing Spouse” olarak adlandırılan ve eşlerden birinin bir başka yere transferi halinde diğer eşinde aynı yere atanması uygulaması gelişmekle birlikte sorun her geçen gün daha da büyümektedir. Belki kadınlar için kariyer yapmanın rolü evlenmemekten veya geç evlenmekten geçmektedir (Eryiğit, 2000:23).

Çift kariyerli eşlerin getirdiği sorunlar örgüt için de büyük önem taşır. Bu tip sorunların çözümü için insan kaynaklarının çeşitli danışmanlık hizmetleri vererek çalışanlarına yardımcı olmaları gerekir (Okakın, 2008:145).

1.7.7. Ay Işığı (Moonlighting) Sorunu

Ay ışığı sorunu düzenli bir istihdam içinde çalışan kişinin çalışma saatleri dışında başka bir işte çalışması durumunda ortaya çıkan bir sorundur. Ay ışığı sorunu ilk olarak çalışanların mevcut işlerini kaybetme ihtimaline karşı ek işleri bir güvence olarak görmeleri ve maddi anlamda ikinci gelire sahip olarak ihtiyaçlarını karşılamak istemelerinden ortaya çıkmıştır (Okakın, 2008:145).

Ay ışığı kavramı ikinci bir iş değildir, fakat bazı uzmanlar için “kariyer gelişim stratejisi” olarak adlandırılmaktadır. Yapılan bir araştırmada, çalışan erkeklerin %8’den

fazlası, kadınların da %6'sının, bir başka işte gereken beceriyi karşılayacak gerekli tecrübeyi kazanmak için çalıştıkları rapor edilmiştir. Böyle bir aktivitenin iş güvenliği için kullanıldığı dikkat çekmektedir. İkinci hatta üçüncü iş temel işin yok olma ihtimali sonucu güvenceyi sağlamaktadır. Herhangi bir örgütte bir bilgisayar programcısı, gizlice ev bilgisayar programlarını geliştirip pazarlıyorsa, eğer herhangi biri hem örgüt için çalışıyor hem de aynı alanda kendi hesabına çalışıyorsa veya bir lise öğretmeni, kendi hesabına özel ders verip hem bir dershanede de çalışıyorsa “ay ışığında” demektir. Bazı örgütler bu tip çalışanları işten atmakla tehdit ederler. Ancak yine de bu oluşum engellenemez. Bazı örgütler ise doğrudan kendilerine rakip olmadıkları sürece bu kişilerin kendi hesabına da çalışmasına izin vermektedir (Aytaç, 2005:276).

Bu konuda örgütün politikasını belirlemiş olması ve ona göre davranması gerekir. Bazı örgütler çalışanın özellikle kendi alanı ile ilgili ikinci bir işte çalışmasını örgüt açısından bir kazanım olarak görmekte bazıları ise performans düşüklüğü yaratabilir endişesi ile konuya sıcak bakmamaktadırlar (Okakın, 2008:145).

Ancak bireylerin temel işinin yok olması durumunda bu faaliyetleri bir güvence olarak görmeleri sonucu bu yaklaşımda engellenememektedir. Çalışanların iyi olanaklar sağlayan ve iş güvencesine önem veren örgütler bütün sorunların en aza indirileceği açıktır. (Odabaşı, 2008:134) .

1.7.8. Çift Kariyerlilik

Kariyerdeki bir diğer 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 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 ve motivasyonunu arttıracaktır (Aytaç, 2005:276).

1.8. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİ

Günümüzün hızla değişen dünyasında kariyer ve onun iş hayatındaki gelişim süreci de büyük bir değişim yaşamaktadır. Tarihsel boyutundan bakıldığında kariyer, modern endüstriyel örgütlerin ortaya çıkmasıyla birlikte kavram olarak kurumlarda, topluluklarda, kişilerde yerini almaya başlamıştır.

Kariyer kavramına olan bakış açısı ilk defa 2. Dünya Savaşını izleyen zenginlik döneminde şekillenmeye başlamıştır. Savaştan sonra, Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmışlardır. Bu büyüme aynı zamanda mevcut örgütlerin büyümelerini de sağlayarak rekor sayıda yeni örgütlerin piyasaya girmelerine neden olmuştur. Bu ortamda, insan sermayesine olan ihtiyaç oldukça artmış ve çalışanlar önceden pek mümkün olmaya iş fırsatlarına sahip olmaya başlamışlardır. Bu aşamada bireyler kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele alarak ilk defa örgütsel kariyer kavramını gündeme getirmişlerdir.

Örgütlerde kariyer kavramı, ortaya atılan yeni bir kavram değildir. Özellikle bu kavram birkaç disiplin içinde birçok teorisyen tarafından kullanılan bir kavram olarak bilinmektedir. Örneğin bu kavram Weber'in "ideal bürokrasi" sinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Weber'in, "(Ofis)... bir kariyerle kurulur. Orada kıdemliliğe doğru ilerleme veya başarı veya her ikisi için bir sistem vardır. İlerleme yöneticilerin yargılarına bağlıdır" şeklindeki ifadeleri onun örgütlerde kariyerle ilgili düşüncelerinin oldukça basit olduğunu fakat örgütlerde kariyer kavramına değinmesi açısından önemli bir açıklama olarak kabul edilebilir. Kariyer ile ilgili literatürün birçoğunun bireysel görüş üzerinde odaklandığı, buna karşılık literatürde örgütsel uygulamaların teorik temelinin açık bir eksikliğinin olduğu ifade edilebilir.

Örgütün büyüklüğü, genel istikrarlığı, değişken olup olmadığı kişilerin kariyer yönlerini belirleyebilmesinde önemli örgütsel özellikler olarak sıralanabilir. Bu anlamda örgütsel kariyer, insanlara yaşam planı, stili ve döngüsü ve işinde motivasyona ulaşma olanağı sağlayabilmektedir. Bu istikrarlılık ise, örgütün çalışanlarına kariyerleri konusunda daha etkin destek sağlanmasına da olanak verebilecektir. Örgütsel kariyerler, kişinin yorumları, perspektifi veya performansı ve işinin anlamları, onun sorumluluğu, gücü, hakları ve ayrıcalıkları ve onun kimliği konusunda kişiye rehber olan kariyerlerdir. Örgütsel kariyer yapıları, örgütün içinden ve dışından da değişik insanlarla

birleşmekte ve onlarla beraber bir anlam ifade etmektedir. Kişi bu anlamda kariyerinin her bir aşamasında onun motivasyonunu çeşitlendirme ve artırma eğiliminde olan örgütlerde çalışmak isteyecektir. Bu noktada kişi, bazen örgütte kariyer beklentilerinin sağlanacağına inandığı takdirde örgütte kalacak, bazen örgütten ayrılma konusunda ciddi kararlar verebilecek veya örgüt içinde alternatif kariyer yönleri şeklinde daha farklı bir çaba içerisinde de girebilecektir (Şimşek vd., 2004:24-28).

1.8.1. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Kavramının Tanımı, Önemi ve Amaçları

Çağdaş yönetim düşüncesinin henüz yerleşmediği dönemlerde, çalışanlar hakkında yönetimin en belirgin düşüncesi, onların parasal çıkar karşılığında belirli işleri yapmak üzere istihdam edildiği yolundaydı. Oysa günümüzde özellikle teknik ve yönetsel alanda iş gören hareketliliği artmıştır. Bu nedenle büyüyen ve dinamikleşen örgütleri beslemek üzere gereksinme duyulan üstün nitelikli personeli sağlayabilmek giderek güçleşmektedir. Bu konuda atak davranmak zorunda olan işletmelerde nitelikli insan gücüne yatırım dolayısıyla kariyer yönetimine verilen önem daha bir artmış ve ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda kariyer yönetimi, örgütlerde uygulanan insan kaynakları yöntemlerinden biri olarak görülmekte ve karşılıklı amaçların bütünleştirilmesinde oldukça yararlı bir uygulama olarak dikkat çekmektedir.

“Kariyer planlaması” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; örgütlerin çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlaması olarak geçmektedir. Bu çerçevede örgütsel kariyer yönetimi, bireyin belirli bir örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenmekte ve bireyin örgüt içinde işine uygun biçimde ilerlemesini sağlayacak ve birey-örgüt uyumunu sağlayacak süreci içermektedir.

Kariyer yönetimi özellikle büyük örgütlerin etkili bir şekilde yönetimiyle ilgili bir süreçtir. Bu süreçte kariyerler insan ve sermaye kaynaklarının etkinliğinin ve verimliliğinin temin edilmesinde örgütler tarafından yönetilmektedir. Yani örgütsel kariyer yönetiminde örgüt yöneticileri amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirmektedirler. Böylece örgüt kariyer yönetimiyle, hem personelinin meslek hayatlarını planlama hem de bu planları eyleme geçirmek için belirli süreçleri yerine getirmeyi amaçlar. Kariyer yönetiminin, işletme örgütlerinde geçerli bir

uygulama olarak görülmesindeki etken düşünce ise, örgütte kalma kararında temel belirleyici olduğudur. Bu anlamda kariyerle ilgili bireysel yetenek ve ilgi alanlarının, organizasyonun amaçları ile uyumlaştırılması, hem birey hem de yöneticiler için sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir (Şimşek vd., 2004:45).

Kariyer yönetimi bir bireyin içinde devam eden bir süreç olarak tarif edilebilir: (Greenhaus vd., 2000:129)

- a) Kendi ve iş dünyası ile ilgili bilgileri toplar.
- b) Alternatif işler, meslekler ve örgütlerin yanı sıra kendi yetenek, ilgi, değer ve tercihi yaşam tarzının tam bir resmini çizer.
- c) Bu bilgiler üzerine kurulmuş gerçekçi kariyer hedefleri geliştirir.
- d) Bu amaçları gerçekleştirmek için tasarlanmış bir strateji geliştirir ve uygular.
- e) Hedeflerin alakalılığı ve stratejinin etkililiği konusunda geri dönüş elde eder.

Kariyer yönetimi çalışanların kariyerleriyle ilgili değişken taleplerine yanıt vermede, başarılı çalışanların terfilerinde, yeteneklerinin geliştirilmesinde, erken emeklilik, iş rotasyonu gibi pek çok yönetsel kararların alınıp, uygulanmasında işletmelere önemli yararlar sağlar.

Kariyer yönetimi, bir yanda örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları, diğer yandan ise çalışanların hedeflerini belirleyerek kişisel ve mesleki gelişimlerini tamamlamaları konularında gerekli bir alandır. Bu şekilde kariyer yönetimi ile hem yöneticilerin hem de çalışanların mesleki gelişim ihtiyaçları karşılanabilir. Kariyer yönetiminin olmadığı örgütlerde, iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamak büyük bir külfet ve maliyeti beraberinde getirecektir. Kariyer planlama ve geliştirme etkinliklerinin olmadığı örgütlerde karşı karşıya kalınan sorunlar; işe devamsızlık, yüksek düzeyde çalışan sirkülasyonu, çalışandan verim alamama ve yeteneklerinden yararlanamama, performans düşüklüğü ve yetenek noksanlığı olarak sıralanmaktadır. Uygun kariyer planlama ve gelişim sistemleri ile tatmin edilmiş çalışanlar ise genellikle işine bağlı, üretken ve yeniliklere açık olup örgütün hedeflerini gerçekleştirmek yönünde daha çok çalışmaya istekli bir profil çizmektedirler (Gürüz ve Yaylacı, 2004:185-187).

Kariyer yönetimi; insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerir. Kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığı artırarak kariyer amaçları belirlemesini, geribildirim almasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir. Kariyer yönetimi, yüksek performansı rekabet üstünlüğünü amaçlayan organizasyonlarda çalışanların bireysel farklılıklarından yararlanarak onların motivasyonunu artırmaya, iş tatminine ve verimliliğe katkıda bulunmaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi biriminin ve bu arada tüm yöneticilerin temel bir sorumluluğu; çalışanların bireysel kariyer planlamalarına yardımcı olmak ve onların entelektüel yeteneklerini, kapasitelerini artırmalarını desteklemektir. Kariyer hedefini belirleyen ve bu yönde kendini geliştiren çalışanın kendisidir. Bu nedenle, çalışanların kariyer yönetimi kapsamında “kişisel gelişim” sorumluluğunu üstlenmeleri gerekmektedir.

Kariyer yönetiminin stratejik bir anlayışla ele alınması, örgütlerin; birikimlerini artırmasını, pazardaki konumunu sağlamlaştırmasını, kritik çalışanların elde tutmasını, verimliliği artırmasını ve büyümeyi sağlamasını kolaylaştırabilir. Etkin bir kariyer yönetimi, örgütlerin gelecekte başarılı şekilde faaliyetlerine devam etmelerini sağlayacak strateji ve hedeflerle uyumlu bilgi, beceri ve davranışları ön plana çıkarır (Barutçugil, 2004:321).

Kariyer yönetimi bireyler tarafından ya da örgütün kariyer sistemine uyumlu olarak seçilmiş kariyer planlarını devamlı olarak hazırlık, uygulama ve gözlemlemesidir (Bernardin ve Russell, 1993:341).

İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayırıcı özelliği, çalışanların örgüt içindeki hareketliliklerinin sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı örgütlerde kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok önemlidir. Çünkü bu kişiyi işe ve örgüte bağlar. Motive eder. Başka arayışlarını önler, kişi kurumla bütünleşir. Kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini ön görmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi

kısacası kendini geleceğe hazırlaması bakımından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır (Fındıkçı, 2000:343).

Kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme unsurlarını kapsayan bir süreç olarak, insan kaynağının potansiyellerinden en verimli bir biçimde yararlanılmasına odaklanmıştır. Dolayısıyla, kariyer yönetimi, örgüt açısından iş, pozisyon, kısa ve uzun dönemli kurumsal gereksinimler üzerine kurulurken, birey açısından, bilgi, beceri, ilgi ve amaçlar üzerinde biçimlenmektedir (Argon ve Eren, 2004:246).

Örgütler, genel olarak insan kaynakları politikaları ve süreçleri aracılığıyla başta yönetsel ve profesyonel personel olmak üzere başı ileriye dönük olan hırslı çalışanlarının üst kademelere doğru engelsiz bir ilerleme yolunu ve geniş bir kişisel ve yönetim geliştirme faaliyetlerini ortaya koymak suretiyle kariyer arzularına cevap vermektedir. Böylece işgörenler, bir yükselme yoluna doğru umutla bakabilirler ve bunun sonucunda çaba ve performanslarını artırabilirler. Aynı zamanda kariyer geliştirme faaliyetleri sayesinde bireylerin kazanım güçleri artar, örgütsel bağlılık düzeyleri yükselir ve iş güvencesine sahip olurlar.

Kariyer yönetimi ve planlamasının gerekliliği veya önemi özetle şu şekilde ifade edilebilir: Değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir örgütsel yapıyı sağlamada kariyer yönetiminin katkısını artırmıştır. Bu katkı sayesinde örgütler önemli bir üstünlük sağlamış olur. Ayrıca kariyer yönetimi ve planlaması, bireysel kariyer planlarının uygulamasına önemli destekte bulunur, çalışanlara bu konuda yardımcı olur ve bu sayede hem örgüt, hem de bireyler amaçlarını gerçekleştirme olanağına kavuşurlar (Bingöl, 2003:249).

Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Amaçları: Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlara iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimliliğin artması sağlanır (Erdoğan, 2003:16).

Kariyer yönetiminin amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlar aşağıdaki gibi belirlenir.

Genel Amaçlar

1. Yönetim başarısını tatmin etmek için, organizasyon ihtiyaçlarını temin etmek
2. Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,
3. Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

Özel Amaçlar

1. Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde gereksinim duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek.
2. Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak.
3. Kariyerlerinde durgunluk dönemi geçiren personeli yeniden canlandırmak.
4. Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak.
5. Yukarıdaki amaçlara dayanarak, gerek örgüt gerekse bireyler için karşılıklı yararlar sağlamak (Eryiğit, 2000:7-8).

1.8.2. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetimi, örgütün bir parçasıdır, hem çalışana hem de örgüte büyük faydası vardır. Kariyer fırsatları olan örgütlerde çalışanlar, daha fazla sorumluluk almakta ve daha çok çalışmaktadırlar. Örgüt ve birey, çalışanlara yönelik kariyer sorumluluğun paylaştıkları takdirde, her iki taraf fayda görmekte, işler doğru zamanda, doğru yerde ve etkili bir biçimde yapılmaktadır (Kitapçı ve Sezen, 2002:222).

1.8.2.1. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer hedefleri için gösterdiği bireysel çabalarla, bireysel kariyer çabalarında, işverenin de bir parçası olduğu etkin bir kariyer yönetim programına ihtiyaç vardır. Hall ve Foster'ın psikolojik başarı modeline göre, çalışanlar, kariyer yönetim programıyla kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecek örgütlerde çalışırlar. Kariyer yönetim programlarının örgütün

hedeflerine ulaşmasında yöneticiler tarafından oluşturulması gerekmektedir (Kitapçı ve Sezen, 2002:222).

Kariyer yönetiminin bireysel faydaları; önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihlerini yapmak, bireyin örgütte kalma süresini arttırmak, bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçlarıyla kendini tanımasını sağlamak, birinin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak, farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven (itimat) ve ardı ardına gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek, bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek, işyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaigi içinde daha iyi bir kariyer hedeflerini yerleştirmek, iş tatmini ve yaşam tatminini arttırmaktır (Aytaç, 2005:120-121).

Bireylerin kariyerleriyle ilgili amaç ve ihtiyaçları toplumlara ve kültürlere göre farklılıklar arz etmektedir. Örneğin Japon toplumunda bir örgüte dahil olan birey adeta o örgütün bir parçası durumu olmayı kabullenmekte, Japon kültürü “ömür boyu istihdam”ı bir erdem olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle işgören devri düşüktür. ABD’de bir kişinin ilerlemesinin en yaygın yöntemi bir başka örgüte geçmektir. Buna karşılık Japonya’da kişinin ilerlemesi genellikle örgüt içinde olmaktadır (Eryiğit, 2000:10).

1.8.2.2. Örgütlerde Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları

Örgütte kariyer yönetimi; örgüt personelinin iş tatmininin, buna bağlı olarak personelin örgütte kalmasının sağlanması tekniğidir. Kariyer Yönetimi; işgören yönetimi bölümünün teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşılık, örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yükseltme işlevinin içinde düşünülebilen bir uğraşı alanıdır. Kariyer yönetiminde insanın iş ve özel hayatının aynı zamanda dikkate alınması gerekir (Eryiğit, 2000:7).

Kariyer yönetiminin örgütsel faydaları: Örgütün kullanımı için çalışanların becerileri ve hali hazırdaki amaçları stoklamak, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını daha iyi bir teşhis etmek, örgüt içi bilgi akışını hızlandırmak, mikro düzeyde veya bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak, kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla, bireysel değişmeyi kolaylaştırmak, firma içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha iyi ve farklı

gelişim safhalarını önceden tahmin etmek, çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak, iş gücünün tehlikeye düşenlerini yeniden eğitmek ve harekete geçirmek, çalışma barışını sağlamak (Aytaç, 2005:120).

1.9. ÖRGÜTLERDE KARIYER YÖNETİMİNİN KAPSAMI

Örgütsel kariyer yönetiminde örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar olarak onların kariyer yönetimini üstlenir ve yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunur. Literatürde örgütsel kariyer kararları aşağıdaki gibi sıralanabilir: Bunlar; Terfi, transferler veya yer değiştirme, işten çıkartılma, emeklilik, organizasyonel yedekleme, iç işe alım, oryantasyon programı ve yönetici geliştirme olarak sayılabilir (Şimşek vd., 2004:52).

1.9.1. İşe Alma

Kariyer yönetiminin ilk mantıki unsuru, örgütün işe alma gereksinimlerini istediği nitelikteki insanları işe alarak göstermesidir. İnsan kaynakları planlamasında işe alma sürecinde öncelikli konular, arzu edilen adayların yeterli oranda akışını çekme, işe alma gereksinimlerini tanımlama, geçerli seçim yöntemlerine başvurma ve yeni işe alınanların “üye yazılma” sürecini kolaylaştırmak için yapılan stratejiler oluşturmaktadır.

1.9.2. Seçme ve Değerlendirme

1960'lara kadar örgütlerde eleman seçiminde; yüksek derecede ya da 4 yıllık kolej mezunu olması, önceden iş deneyiminin olması, evlilerin tercihi, ideal olarak çocuklu olması, önceki patronların verdikleri referanslar, uzun erkeğin tercih edilmesi ve güçlü, kuvvetlinin tercih edilmesi gibi kriterler, profesyonel olarak çalışacak adayların yetenek ve potansiyelini değerlendirmelerin büyük bir kısmı subjektif olurdu. Geçen 20 yıl boyunca seçme ve değerlendirme uygulamaları, daha sistematik ve objektif olmuştur. Seçilen ve terfi ettirilen personelin kalitesinin artırılmasını sağlayan seçim süreçlerini geçerli kılmak aynı zamanda yönetimin arzusuna da uygun olabilecektir.

1.9.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, birkaç nedenden dolayı insan kaynakları planlaması ile ilgilidir. Öncelikle, personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsuru olması. İkinci olarak, insan kaynakları yönetiminde; değer, tutum ve uygulamalarını etkileyen bir araç olması ve örgüt tarafından kontrol edilebilen bir aracı iletişim olması ve son olarak, resmi sorumluluk konusunda ilgi odağı olmasıdır.

1.9.4. Terfi

Çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir.

Terfi, kişinin statüsündeki olumlu değişmeyi belirtir. Bu nedenle hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendirir. Kişi terfi etmekle görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağımlı değişken olan ücretlerinde bir artış olur. Bu artış, onu çalışmaya karşı daha istekli kılar ve örgüte daha çok bağlar. Bu açıdan terfi, kişisel özlemleri gerçekleştirme aracı olarak büyük önem taşır. Yönetim açısından ise terfi, personelin daha çok verim sağlayacağı bir yerde kullanımı demektir. İster kamu isterse özel kesimde olsun bir örgütte çalışanların en büyük beklentisi yükselmektir.

Bu çerçevede, örgütün kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin, hangi şartlarda, kimler tarafından nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır. Örgütlerde hemen her kadro için ihtiyaç duyulan kişiler gerek işletmenin içinde ve gerekse dışarıdan temin edilmektedir. Günümüzde özellikle çoğu örgütün içeriden terfi politikasının çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakacağını düşünerek kendisine gerekli olan elemanların dışarıda aramaktansa içeriden aramayı tercih ettikleri gözlenmektedir. İçeriden terfiyi standart politika haline getiren örgütlerde moral ve verimliliğin genellikle yüksek, iş bırakmaların ve işe gelmemelerin seyrek ve elemanların görevlerine daha bağlı oldukları ifade edilebilir. Çalışanların bu politikaya gösterdiği tepki genellikle, örgüt

hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenmek, elden geldiğince iyi ve çok çalışmak ve enerjisini örgüte daha çok hasretmektir.

1.9.5. Transfer veya Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi)

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanması transfer veya yer değiştirme olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda kariyer mobilitesi, çalışanların işler, pozisyonlar, departmanlar veya örgütün bölümleri arasında hareket etmesini sağlayan kariyer merdivenleri veya yollarıyla ilgili bir kavramdır.

Transfer veya yer değiştirmede, yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda örgüt içerisinde yatay değişiklik söz konusu olmaktadır. Çalışanların çoğu için transfer, gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine karşın bazıları için çevre değişikliğinden ve ailesel problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumudur. Örgüt açısından ise kariyer merdiveni, çalışanların yeteneklerini geliştirilmesine imkân sağlarken diğer taraftan örgüt içinde insan kaynakları akışının etkili bir şekilde yönetimini kolaylaştırmaktır.

1.9.6. İşten Çıkarma/ Uzaklaştırma

Örgütlerde çeşitli nedenlerle personelin işten çıkarılması gerekebilir. İşten çıkarma nedeni genel veya özel olabilir. Genel nedenlere; ekonomik durgunluk, örgütün küçülmesi veya bir alandaki faaliyetine son vermesi örnek olarak verilebilir. Özel nedenler olarak, personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi veya disiplini bozması sayılabilir. Ayrıca iş yasasında işverenin personeli tazminatsız olarak işten çıkarabileceği haklı nedenler de belirtilmiştir.

İşten çıkartılma bazı bireyler için kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir iken bazıları için ise, yeni kariyer olanakları anlamına gelebilmektedir. Bu bireyler için yine de belirli bir dönem işsiz kalma olasılığı söz konusudur. Bu nedenle bazı örgütler bu sorunun giderilmesi için iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır.

1.9.7. Emeklilik

Örgütün birey üzerinde odaklaşan kararlarından biri de emeklilik kararıdır. Örgütler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme ya da başka

nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. İkinci olarak, örgütün emekli olan personelden ne şekilde yaralanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Son olarak ise, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir. Özellikle kamuda çalışan personelin emekli olduktan sonra özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak mevcut çalışanların motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur.

1.10. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI

Kariyer yönetimi sürecinde kullanılan birçok araç mevcuttur. Bu araçların bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumundadır. Gelişmiş ülkelerde bu araçlar çok daha çeşitlidir. En çok kullanılan kariyer yönetimi araçları aşağıda belirtilmiştir.

1.10.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirtilmiştir (Bayraktaroğlu, 2006:155).

Kariyer haritaları örgüt şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi, tablolar halinde de oluşturulabilir. Bu tablolarda her bir pozisyon temel alınarak

- Pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı)
- Pozisyon için gerekli nitelikler (iş nitelikleri)
- Pozisyon örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği
- Pozisyondan örgüt içindeki hangi pozisyonlara geçilebileceği belirtilir.

Pozisyon arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örneğin; muhasebe uzmanlığından personel uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gibi. Bu nedenle örgüt şeması üzerinde belirli bir pozisyona gelmek için geçilmesi gerekli birbirinde farklı pozisyonlar olabilir. Böylece,

aynı pozisyona farklı pozisyonlardan geçerek ulaşmak mümkündür. İşte belirli bir pozisyona ulaşmak için izlenecek bu yollara kariyer yolları denilmektedir.

Eğer örgütte bir kariyer haritaları çalışması yapılmışsa kariyer yollarının belirlenmesi de kolaydır. Ancak bu tür detaylı bir çalışmayı yapmak oldukça güçtür. Üstelik örgütlerin yapısı ve buna bağlı olarak şemalar, örgütsel ihtiyaçlardaki hızlı değişime paralel olarak değişmektedir. Bu yüzden kariyer haritaları çıkarılmadan da genel hatları ile kariyer yolları belirlenebilmektedir (Bilgin vd., 2007:138).

1.10.2. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, mevcut meslek olanakları ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış müdahaleler olarak görülebilir (Şimşek vd., 2004:164).

Kariyer danışmanlığı önceleri, sadece yüksek okul öğrencileri için bir hizmet şeklinde düşünülmüştür. Birey, hedeflediği yaşam ve iş olanaklarını elde etmek ve bu doğrultuda tercihlerine yönelik seçim ve kararlarına şekil verebilmek amacıyla eğitim sürecinden geçmekte; eğitim ve meslek danışmanlığı aracılığıyla yönlendirilmektedir. İşe hazırlık ve farklı iş alanları arasında seçim yapmak bakımından bireylere yardımcı amaçlayan danışmanlık hizmeti, onlara gerçek dünyayı ve gelişmeye uygun yeteneklerini göstererek açıklamaya yardımcı olan bir müdahaledir. Çoğu bireyin, yaşamını büyük ölçüde etkileyen eğitimi hakkında ailesi ya da yakın çevresi ile konuşmadığı ya da bu ihtiyacını yeterli ölçüde karşılayamadığı bir gerçektir. Bu bağlamda eğitim danışmanlığının önemi ve gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Demirbilek, 1994:76).

Kariyer danışmanlığı, bireysel çalışanların kendi ihtiyaç ve değerlerini anlamaya yardım etmek için dizayn edilir. Bu aynı zamanda kişisel amaçlarını tatmin edebilecek örgütlerdeki fırsatları da öğrenmelerine yardım edecektir. Birçok örgütte çalışanlar öz analize odaklanan programlara katılabilirler. Bu çalışanlar ayrıca ilgilerini ve tutumlarını ortaya çıkarmak için değerlendirme merkezlerine katılabilirler (Wagner ve Hollanbeck, 1995:262).

Kariyer danışmanlığı kariyer sorunlarının tespit edilmesi ve sorunlara etkin çözümler bulunması amacı ile de kullanılabilir. Kariyer sorunlarının tespiti bireysel

verimliliği yükseltir. Kariyer sorunlarının açıkça ortaya konularak etkin çözümler bulunması ile endişe ve sinirliliği azaltmakta, maharet edinmeyi sağlamakta ve ayrıcalıklı olmaya neden olmaktadır (Anafarta, 2002:118-122).

Mentor adı verilen deneyimli yöneticiler de kariyer danışmanlığını yapabilmektedir. Mentor ya da bir başka adıyla akıl hocaları özellikle genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken yollar ve geliştirmesi gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktır. Bu anlamda mentorluk, bir usta-çırak ilişkisini andırmaktadır (Bilgin vd., 2007:139).

1.10.3. Kariyer Rehberliği

Brown, insan kaynakları geliştirmenin birçok alanından birisi olarak rehberliği, “bir meslekte deneyimli bir bireyin, mesleğe yeni başlayan birinin istenen düzeye gelmesine yardımcı veya rehber olduğu bir süreç” olarak tanımlanmıştır. Araştırmalar, rehberliğin çalışanlar için popüler olduğu kadar stratejik açıdan örgütler için de değerli olduğunu ortaya koymuştur. Eğer bir örgüt rehberlik uygularsa çalışanlarına değer vermekte ve örgüt başarısını tüm işgücünün bağlılık ve yeteneklerine dayandırmaktadır (Anafarta, 2002:116).

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, örgüt içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurdur ki; genellikle insan kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir. Mentorların da danışmanlık yaptığı yönetici adaylarına kariyer rehberliği yaptığını söyleyebilmek mümkündür (Bayraktaroğlu, 2006:157).

1.10.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer Merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır.

Kariyer merkezleri, personele istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, atölyeler (workshop)

oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı meydana getirirler (Aytaç, 2005:215).

Koçluk: Örgütlerde yönetici ve yönetici adaylarını çeşitli yönetsel pozisyonlara hazırlamak için değişik işbaşı ve iş dışı eğitim tekniklerinden yararlanılmaktadır. Yöneticinin, astının performansını işbaşında düzenli olarak gözden geçirmesini ve bu konuda gerekli yönlendirmeler yapmasını içeren bir dizi faaliyet; koçluk olarak adlandırılmaktadır. Koçluk diğer eğitim faaliyetlerinden oldukça farklılık göstermekte ve üst ile ast arasındaki iletişim ve etkileşimin niteliği ölçüsünde, her iki tarafa da yarar sağlamaktadır. Astının yönetim konusundaki becerilerinin geliştirilmesini hedefleyen üst; bunu ne derecede gerçekleştirebilirse, yetkisini de o ölçüde kolay devredebilmektedir. Koç; astının deneyim kazanarak kendini geliştirmesini sağlamak ve ileride onun da kendine bağlı olarak çalışacak kişilere yetki devretmesini kolaylaştırmaktadır. Özellikle son yıllarda; yöneticilerin karşılıklı iletişim yolu ile eğiticilik rolünü üstlenerek, astlarının mesleki gelişimlerine büyük katkıda bulunabileceği fikri yaygın olarak kabul edilmektedir (Dündar, 2008:329).

Eğitim ve Geliştirme Programları: Eğitim programları, eğitim görmüş personeli önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini kapsamaktadır. Örgütlerde değişik isimler altında değişik içerikli pek çok eğitim programı uygulanmaktadır. Eğitim programları eğitim türlerine ve iş başında, iş dışında, örgüt dışında yapıllarına göre ayrılırlar. Çalışanın bireysel gelişme ihtiyacı, kariyer planlama sürecinde belirlenir. Hedeflenmiş kariyer amaçları temelinde çalışan; danışmanı veya kariyer gelişim uzmanı ile işbirliğine girerek, onu kendi amaçlarına yöneltecek kariyer planları oluşturulur. Bu hareket planları, gerekli olan eğitim ve öğretim deneyimlerinin neler olduğunu ve nerelerde olacağını belirleyecektir.

Özel eğitim programları üç sınıfa ayrılır.

1. **Oryantasyon Eğitimi:** İşe yeni giren personele işlerin nasıl işlediğini anlatma ya da yeni terfi almış birine yeni bir süreç, prosedür tanıtma veya yeni işe başlayanlarla danışmanların tanışmasıdır.

2. **Teknik Beceriler Eğitimi:** Yeni beceriler, yeni teknolojiler ya da son yenilikler üzerinde yoğunlaşmak üzere tasarlanır. İşyeri içinde görevleri uzmanlarca verilebildiği gibi üniversite öğretim üyeleri tarafından da verilebilir.

3. **Yönetimsel Beceriler Eğitimi:** Yöneticilerin, sahip olması gereken becerilerin arttırılmasını amaçlar. İşyeri şartlarının tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversitelerce verilecek belli zaman süreli yöneticilik görevini geliştirme kursları olabilir. Alt düzeyler için verilebilecek eğitim deneyimlerinin çoğunluğu, iletişim anlaşmazlıkları çözümleme ya da zamanı kullanma gibi özel becerilerin geliştirilmesi konularında olur. Kariyerlerinde daha da ilerlemiş olanlar için düzenlenen eğitimle, planlama ya da üretkenliğin arttırılması konuları hedeflenir (Aytaç, 2005:222).

İş Rotasyonu: İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesi olarak ifade edilebilir. Örgütlerde iş rotasyonu kapsamında yönetici kadrosunun en alt basamağına (kısım müdür yardımcılığı) ulaşan personel, bundan sonraki kariyeri boyunca değişik zamanlarda ve değişik sürelerde firmanın çok çeşitli departmanlarında çalışabilmektedir. Bu şekilde rotasyon uygulamasının amacı, firmanın bütün departmanlarındaki işin inceliklerini bilen, çok iyi yetişmiş elemanlara sahip olmaktır. Bu tür kişiler örgütün bütününü, hedeflerini daha iyi kavradıkları için firma ile ilgili konularda belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerden daha yararlıdırlar. İş rotasyonu sisteminin en önemli diğer bir hedefi; personel ilişkilerinin geliştirilmesi ve her kadrodaki personelin birbiriyle iletişimini kolaylaştırmasıdır. İş rotasyonu ile çalışanların önüne, yeteneklerini geliştirip yeni beceriler edinme ve belki de yeni bir kariyer gelişimi doğrultusunda seçme fırsatı dahi çıkmış olmaktadır.

Bu çerçevede çalışanları teşvik eden kariyer geliştirme araçlarından birisi olan iş rotasyonu, çalışanların kariyerlerini geliştirme faaliyetlerini canlandırıcı ve eskiyi koruyucu bir sistem olarak görülebilir. Diğer taraftan iş rotasyonu; iş değişiklikleri, dikey ilerlemeler, yatay transferler, işi yeniden tasarımıyla veya paylaşma veya yeni göreve atamalar şeklinde değişik biçimlerde söz konusu olabilir. (Şimşek vd., 2004:163)

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk

verilmesidir. Bu çerçevede iş zenginleştirme, bir iş dizaynı tekniği olarak geliştirilmiş, ancak çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde de yararı görüldüğü için kariyer yönetimi aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Bakan, 2004:130).

1.11. ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMA

Bireyler tek bir işverenle sürekli istihdam garantisi ile çalışamayabilirler. Olağandışı çevre koşullarının geçerli olacağını bir dünyada yaşıyoruz. Bunun en somut örneğin 2008 dünya krizidir. Dolayısıyla bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi anarlarsa, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimleri olduklarını daha iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlama sağlayabilmektedir.

Kariyer planlama, çalışanların, fırsatların seçeneklerin ve sonuçları farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir (Anafarta, 2001:3).

Kariyer planı, bireysel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran bir harita niteliğine sahip olmalıdır. Bireyin kariyerinde ve yaşamında karşılaştığı bir soruna tepki vermesine yardımcı olur ve bu amaçla plan ve stratejiler hazırlar (Erdoğan, 2008:170-171).

Kariyer planlama, kariyer geliştirmeden farklı olarak, çalışanların kariyer yolunu tespitlerindeki daha çok kişisel kararlarıdır. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da daha somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (Özkalp,2003:284).

Örgütlerde Kariyer Planlamanın Önemi: Günümüz iş hayatının etkinliğine katkıda bulunan özellikle nitelikli personelin, örgütten beklentileri ve çalışma ilişkilerine bakış açısı önemli gelişmeler göstermiştir. Örgütler için; personelin sadece işini yapması değil, aynı zaman da kendini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanırken, çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve prestij gibi faktörler daha bir önemli hale gelebilmektedir. Söz konusu yenilik ve

değişimlerin gerçekleştirilebilmesi ise, bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ve organizasyon içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkün olabilecektir (Bakan, 2004:121).

Kariyer planlaması birey ve örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar.bütün bunların ötesinde her birey kendi kendine tanımış olur.İş tatmini ve motivasyonu artar.Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak nitelenir.Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Aytaç, 2005:141).

Kariyer planlaması ile örgütler; çalışanlarına kendi ve yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama ve uygulama imkânını vererek, çalışanlarına, çalışanların ilerlemesine, tam kapasite haline gelmesine ve gelişmesine de yardımcı olurlar. Böylece kariyer planlaması ile örgüt, çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanarak onların verimli bir şekilde çalışmasını da teşvik etmiş olurlar.Bu kapsamda örgütsel kariyer planlaması, yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi ve etkinliğini arttırabilmek açısından önem taşıyan bir olgu olarak görülebilir. Özellikle örgütler tarafından uygun kariyer planlama ve gelişim sistemleri ile tatmin edilmiş çalışanların; genellikle işlerine bağlı, üretken ve yeniliklere açık oldukları ve dolayısıyla işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek yönünde daha çok çalışmaya istekli bir profil çizdikleri belirtilmiştir (Şimşek vd., 2004:92-93).

Örgütlerde Kariyer Planlamanın Amaçları: Günümüzde kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve örgütlerin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği arttırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması haline gelmiştir.Bu anlamda kariyer planlaması, iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlaması olarak görülebilir (Şimşek vd., 2004:93).

Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Amaçları: Teknolojik değişme ve gelişmeler, işin ve işgücünün niteliğindeki değişmeler, ihtiyaçlardaki değişmeler, örgütleri kariyer geliştirme ve kariyer planlaması konusuna önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamanın genelde bireysel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak, insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak, iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının (performansın) yükseltilmesini sağlamak, bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak, iş güvenliğini sağlamak. Kariyer planlamasında uyulması gereken en temel prensip, kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yeteneklerin belirlenmesidir (Aytaç, 2005:139).

Örgütsel Kariyer Planlamanın Örgütsel Amaçları: Çalışanların meslek ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak, içeriden terfi politikası uygulamak, çalışanların mesleki danışmanlık hizmetlerini sağlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, çalışanlara örgüt içinde ortak hedefler koymak, çalışanlara eğitim ve gelişim olanakları sunup çalışmalarını desteklemek kariyer planlama açısından örgütlerin sorumluluğunda olan faaliyetlerdir. Kariyer planlamanın temel amaçları, insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak, işe bağlılığı ve iş tatminini arttırmak, işgörenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri için teşvik etmek, çalışanların yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek olarak belirlenebilir. Örgütsel kariyer planlamada gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme, kariyer basamaklarının planlanması, örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması, bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi, kariyer sisteminin koordinasyonu denetimi, incelenmesi ve gözetimi işlemleri gerçekleştirilir (Öztürk ve Teber, 2006:71).

1.12. ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMA SÜRECİ

Kariyer planlaması, işe giren personelin ilk görüşmesi ile başlayan, kişinin eğitimi ile devam eden ve onun özelliklerine yön vermeyi amaçlayan bir süreçtir. Yani kariyer planlaması, sürekli değişime uğrayan bir süreçtir. Bunun sebebi ise, kişilerin, örgütlerin ve çevrenin sürekli olarak değişime uğramasıdır. Bu nedenle kariyer

planlaması sürecinde esneklik ön plana çıkmaktır. Özellikle çalışanların sürekli değişen beklentileri karşısında hazırlıklı olmak açısından da örgütler, kariyer planlama sürecini dinamik tutmak durumundadırlar. Bir örgütün veya bir topluluğun kariyer planlama faaliyetinde bulunabilmesi için öncesinde yapması gereken zorunlu çalışmalar vardır.

Öncelikle örgütlerde kariyer planlamanın uygulanabilmesi için örgütün bireysel eğitim gereksinimlerinden yola çıkarak, şirket eğitim gereksinimlerine ulaşan, müşteri değerlendirmelerini ve yeterliliklerini dikkate alan bir eğitim yönetimi sistemi olmalıdır. Yapılması planlanan her eğitim bireye ve şirkete katma değer yaratabilmelidir. İkinci önemli nokta ise, kariyer planlama hem bugünkü işin daha iyi yapılabilmesi, hem de gelecek pozisyonlara hazırlanılması sürecidir. Örgüt, hedef ve stratejilerden bağımsız değildir. Bu ise anlaşılır, paylaşılr ve uygulanabilir bir performans yönetim sistemini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda örgüt içinde etkin bir iletişim ağının varlığını zorunlu kılan kariyer planlama süreci aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır (Şimşek vd., 2004:109).

1.12.1. Kurumsal Değerlendirme

Bu aşama örgütün sahip olduğu insan kaynağını genel olarak gözden geçirme aşamasıdır. Kariyer yönetimi için gereken bu çalışma aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da başlangıcını oluşturur. Bu çalışma sonucunda kişilerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş ve kişilere yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturma fırsatı sağlanmış olacaktır. Bu amaçla örgüt çalışanların yetenek, beceri, arzu ve ilgilerinin tam bir analizini yapmalıdır.

1.12.2. Pozisyonu Tanımlama

Bireyin kısa ve uzun dönemde üstlenmesi muhtemel görevlerinin; öğrenim, bilgi, yetenek, deneyim ve kişisel özellikler olarak gerektirdiği nitelikler bilindiği takdirde, kariyer planlama süreci içinde bu niteliklerin kazandırılmasına yönelik tedbirler zamanında alınabilecek ve özellikle bu konularda verilecek eğitimlerin daha planlı olarak yapılmasına çalışılacaktır. Bu amaçla daha önce yapılması gereken iş tanımlarını tamamlayıcı bir çalışma olarak, her iş tanımına ek olarak işin nitelikleri de saptanabilecektir.

1.12.3. Personeli Belirleme

Örgütlerde kariyer planlamasına başlanıldığında ilk olarak bu planlamanın kimler üzerinde yapılacağıın tespit edilmesi gerekir. Bu nedenden dolayı üçüncü aşamada kariyer planlarının içine alınacak uygun personel belirlenir. Eğer bir örgüt 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.

Diğer taraftan yönetimin örgütte iyi ve etkili bir sistem oluşturması için beceri envanterlerinin yanı sıra, iş analizlerinin, iş tanımlarının ve standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Örgütte oluşturulacak etkili bir iş analizi, çalışanlar hakkında güvenilir bilgiler sağlayacaktır iş tanımlarından ayrı olarak iş gereklerinin belirlenmesi ile de, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profili çıkartılır.

1.12.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme

İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden olan biri, kariyer olanakları konusunda kişilere danışmanlık yapmaktır. Örneğin çalışan kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini bilmelidir. Bunu örgüt içerisinde yapacak ve çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi ve rehberlik sunacak kişilerin örgüt tarafından görevlendirilmesi gerekmektedir. Görevlendirilen bu kişiler bireyin kariyer hedeflerine ulaşması için planladığı kariyer kararının uygulanması konusunda ona yardımcı olmalıdır.

Örgütsel kariyer planlamasında diğer bir önemli konu ise, çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koymalarıdır. Birey, ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olmasına dikkat etmelidir. Örgütte yöneticilerin, çalışanların ulaşmayı arzuladıklarına belirli hedefler koymaları hem kariyerde başarıyı arttırmakta hem de örgütün başarılı bireyleri örgüte kazanmalarını sağlamaktadır. Ancak bu başarıyı elde etmede her iki tarafa düşen görev, hedeflerin objektif olarak, rasyonel bir biçimde tespit edilmesi gerekliliğidir.

Sonuç olarak, çalışanlar, iş hayatındaki süreç içerisinde farklı aşamalarda farklı beklentiler içerisindeyirler. Eğer örgüt, çalışanların farklı aşamalarındaki kariyer

amaçlarını biliyorsa ve kariyer yollarını belirlemişlerse daha etkili bir kariyer planlaması oluşturulabilir.

1.12.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Birey açısından kariyer planlama, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimi ile çalışma yaşamındaki yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede olacağını belirleme olanağı yaratan bir süreçtir. Bu nedenle bireyin sahip olduğu niteliklerin iyi tespit edilmesi gerekir. personelin geçmişi ile ilgili tüm bilgilerinde yer aldığı bir envanter çalışmasının yanı sıra, bireyin beceri, uyum, yetenek, güdü ve bekleyişlerini saptamaya yönelik çalışmalarında yapılması süreç açısından çok önemlidir. Yani, çalışanın mevcut niteliklerinin saptanmasının yanı sıra, potansiyel niteliklerini saptamaya ve geliştirmeye yönelik bir çalışmaya da ihtiyaç vardır. Bu çalışmalarda psiko-teknik yöntemlerden de yararlanılabilir

1.12.6. Performans Değerlendirme

Kişilerin nasıl ve nerelere gidebilecekleri konusunda izlenmeleri ve özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması gerekmektedir. Performans değerlemesinde performans kriteri işin gereklerine göre yapılmalıdır. Değerleme yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, örgüt içindeki personelin benzer biçimde değerlendirilip, değerlendirilmeyeceği sorunudur.

1.12.7. Kariyere Yönelik Eğitimler

Bu amaçla örgütlerde kariyere yönelik eğitimler arasında; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi, hizmet içi eğitim sayılabilir. Bu eğitimlerin her biri örgütte çalışan grupların (işçi, memur, yönetici vb.) niteliklerine göre farklı amaç ve biçimlerde verilebilir. Özellikle örgütte kariyer yapma olanağına sahip kişiler (orta kademe yönetici, üst kademe yönetici) için verilecek eğitimin içeriği de değişebilecektir. Özellikle yöneticileri kapsayan eğitimlerde, pratik ağırlıklı eğitimler ve kişisel kariyere hizmet edecek, bireysel gelişimi kolaylaştırabilecek programlar tercih edilmelidir. Bu eğitimlerde özellikle, basit anlatıma dayalı yöntemlerden çok katılımcıların aktif olarak eğitimin içinde yer alması, öğretim ortamını adeta yaşadıkları bir süreç oluşturulmalıdır. Eğitim sırasında rol yapma, örnek olayların irdelemesi, çeşitli araştırmaların yapılması, bireysel deneyimlerden yararlanılması, kurum ziyaretleri gibi

yöntemlerden yararlanılmalı ayrıca, yöneticinin insan ilişkileri içinde kendi ilişkilerini görebilmesi, kendi bireysel özellikleri, davranışları, ilişkileri ile yüzleşmesi bakımından duyarlılık eğitimi de aksatılmamalıdır.

1.12.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi

Örgütlerde kariyerle ilgili strateji geliştirilmesi ile geleceğe, belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik faydalar elde edilir. Geliştirilecek stratejiler tepe yönetimi tarafından belirlenmiş örgüt stratejilerinin paralelinde, amaçlara bağlı olarak yapılandırılır. Genel olarak kariyer stratejileri, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler tespit edilerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılırsa başarı oranı çok daha artacaktır. Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında performans değerlemesi sonuçlarının önemi oldukça büyüktür. Bu değerlendirme sonucu elde edilen veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturur. Bu noktada yapılacak olan çevre analizi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemli bir araç niteliğindedir.

1.13. KARİYER PLANLAMASI SİSTEMLERİ

Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte nerede nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikaları oluşturarak bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları sergiler. Böylece örgüt kendi amacıyla çalışan kişinin amaçlarını bütünleştirmeye çalışır.

İnsan kaynaklarının planlaması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır. Bu planlama bireysel ve örgütsel düzeyde olmaktadır (Aytaç, 2005:150-151).

1.13.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması, bir bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlemesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmasını, amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları öngören sürekli bir süreçtir. Sürekli bir süreç olmasının nedeni, çevrede, örgütte ve çalışanlarda

meydana gelen değişikliklerle, bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluklarıdır. Kariyer planlaması üzerinde durulması gereken ana husus, gerçekten mevcut olan fırsatlarla kişisel amaçları uyumlaştırmadır. Mevcut iş çevresi; küçülme, hiyerarşik kademelerin azaltılması ve benzeri nedenlerle ilerleme fırsatlarının birçoğunu ortadan kaldırabilir. Bu nedenle kariyer planlamasının sadece var olan fırsatlar üzerinde yoğunlaşmaması gerekir (Bingöl, 2003:246).

Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Anafarta, 2001:5):

Bireysel Güç ve Zayıf Yönlerin Tespiti (Özdeğerleme): Bireyler kendi yeteneklerinin, kişilerinin, değerlerinin, ilgi alanlarının ve örgütsel kariyer gereksinimlerin farkında olabilmeli ve kendilerini değerlendirme konusunda objektif davranabilmelidirler. Bireysel kariyer hedeflerinin ve kariyer yollarının açıkça saptanması, bireylerin kendilerini objektif bir şekilde değerlendirmelerini (özdeğerleme) ve kendilerini derinlemesine anlamalarını (self-understanding) gerektirir.

Bireyler kendi kendilerini anlamaları, farkında olmaları, bireylerin kendilerini özellikle zihinsel ve duygusal açılarından tanımalarını ifade eder. Bireyler ancak bu durumda kariyer hedef ve yollarını net bir şekilde belirleyebilirler. Bireyler, özdeğerleme konusunda öncelikle kendileri sorumluluk almalı ve bunu bir ömür boyu gerçekleştirmelidirler. Bireyler saptadıkları zayıf yönlerini iyileştirmede öncelikle kendileri rol almalı, daha sonra örgütlerinden yardım istemelidirler.

Kariyer Hedef ve Amaçlarının Saptanması: Bireylerin yaşamları boyunca istihdam edilebilirliklerinde ve kariyer kararlarında yeteneklerinin yanı sıra etkili olan aile, kişilik gibi başka faktörler de vardır. Bireyler bu faktörleri kariyer hedef ve amaçlarının ışığında saptamalıdır. Çünkü mevcut yetenek ve niteliklerle birlikte bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak yeni maharet ve yeteneklerin de saptanmasına gereksinim vardır.

Örgüt İçi ve Dışı Olanakların Araştırılarak Kariyer Yollarının Tespiti: Örgüt içi ve örgüt dışı olanakların araştırılarak bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak mevcut ve olası kariyer yollarının saptanabilmesi için spesifik ve genel işgücü trendleri incelenmelidir. Bireyler, işe alınma ve seçim uygulamalarının yanı sıra işletme eğitim

olanakları hakkında bilgi sahibi olmalı, örgüt içerisindeki gelişmeleri ve mesleğindeki gelişmeleri düzenli olarak izlemelidirler.

Kariyer Planlarının Hazırlanması ve Çalışma Programlarının Yapılması:

Bireyler, yukarıda ana hatlarıyla ortaya konulmaya çalışılan üç aşamanın ışığında kariyer plan ve programları hazırlamalıdır. Bu plan ve programlar; bireylerin deneyimlerinin, yetenek ve niteliklerinin gelecekteki kariyerlerini nasıl etkileyeceklerini görmelerine ve atanmaları durumunda kazanabilecekleri yetenek ve niteliklerden yararlanabilecekleri işleri bulmalarına yardımcı olmaktadır.

Geri Bildirim (Feedback): Çalışanlar için kariyer geliştirme çabalarına ve kişisel farkındalıklarına ilişkin geri bildirim yapılmaksızın gereksinim duyulan kariyer hedeflerine ulaşmak bazen çok zor olabilir ve yıllar alabilir. Kariyer planlamada son aşamayı oluşturan bu aşamanın sonuçları, çalışanların performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede önemlidir.

Personel veya insan kaynakları birimleri çalışanlara bu bilgileri birkaç şekilde sağlayabilirler. Çalışanlara, işe yerleştirme kararlarına ilişkin ve iş performansları hakkında bilgi verilecek bilgi en önemli geri bildirimi oluşturmaktadır. Bir başka geri bildirim kaynağı meslektaşlar ve yöneticilerdir. Bu bireylerin söz konusu bireyler ilişkin çeşitli konulardaki iletişim ve bilgi düzeyleri kariyer planlarını şekillendirmede önemli rol oynayabilmektedir.

1.13.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütler iki açıdan çalışanlarının kariyerlerinin yönetiminde başarılı olmalıdırlar. Birisi, bireysel kariyer gelişimini heveslendirme, diğeri onların örgüte katkılarını arttırmaktır. Örgütler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesi ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidirler. Kariyer planlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir (Anafarta, 2001:4).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE AMAÇLARI

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. En basit şekliyle iş tatmini, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996: 231).

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden ve işyerlerinden ne kadar memnuniyet duyduklarının belirlenmesi; kişinin işine karşı genel ve olumlu tutumunun ifadesi aynı zamanda işini ne kadar severek yaptığı ile ilgilidir (Yaman, 2009:77).

İş tatmini, psikolojik, fizyolojik ve çevresel etkenlerin bir bileşimi olarak bunların bireyi mutlu kılma durumudur. Bir başka ifade ile iş tatmini bireyin işinden ve iş yaşantılarından kaynaklanan pozitif bir durumdur (Şişman ve Turan, 2004:119).

İş tatmini, bir bireyin işine karşı tutumu şüphesiz bütün organizeli davranış alanında en yaygın şekilde çalışılan değişkenlerden biridir. Örneğin Edwin A. Locke yalnızca 1976 yılında binden fazla çalışmanın iş tatmini konusunu incelediğini ifade etmiştir (Griffen ve Moorhead, 1986:211).

Bir başka tanıma göre iş tatmini, işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. İşgörenin ulaştığı haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı tatmin de o derece yüksek olur. Diğer yandan tatminsizlik, çalışanın, örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığının işaretidir. İşgörenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının tatminsizlik yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir. İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar işe çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutlulukla gelir. Çalışanın emeği sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır (Ay vd., 2009:59).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş yaşantılarına karşı duygusal bir tepkidir. Burada önemli olan insanların iş yaşamlarının

büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş tatmini ve yaşam kalitesi üzerinde baskın bir etkisi olduğu söylenebilir. Tatminin her çeşidi gibi iş tatmini de duygusal etkili bir beceridir. Etki, hoşlanma veya hoşlanmama ile ilgili duyguların tamamını ifade eder. Halbuki iş tatmini, bir bireyin işinden mutlu olmasını ve haz almasını sağlayan bir boyuttur (Avşaroğlu vd., 2005:117).

2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TARİHÇESİ

İş tatmini konusundaki ilk çalışmalar 1930’larda Elton Mayo’nun Hawthorne çalışmalarıyla başlatılmıştır. Ancak bu ilk çalışmalar iş tatmini konusunda başlı başına bir kuram niteliğinde değildir.

II. Dünya savaşıdan sonra iş tatmini kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle II. Dünya savaşıdan sonra çalışanların kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği mali yükten, olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sorunlardan kurtulmak için “İş tatmini” kavramını önemsemeye başlamışlar ve bu konudaki araştırmaları desteklemişlerdir.

1958 yılından beri iş tatmini ile ilgili yapılan 5000’e yakın araştırmanın sonuçları göz önüne alındığında; bu kavramın kesin olarak tanımının yapılamadığı, kendine has kurumsal yapısının oluşturulamadığı söylenebilir. Locke’a göre konuyla ilgili yapılmış araştırmaların çoğu yetersiz, tekrar niteliğini taşıyan araştırmalardır. Konuya yönelik ilgi Taylor’un 1912 yılındaki çalışmalarında görülse bile, gerçekte 1930’lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriğiyle ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır. 1950-1960 yılları arasında yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının yaygınlaşması ile birlikte, çalışan insana bakış açısı değişmiştir. Bu yaklaşım sayesinde insan “sosyal psikolojik” bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışan insanın ihtiyaçları ve motive edilmesi konuları önem kazanmıştır. Monotonluğu önlemek amacıyla iş zenginleştirme ve oryantasyon gibi kavramlar ortaya atılmıştır.

1980’lerden bu yana yapılan çalışmalarda iş tatmininin belirleyicileri olarak farklı öğeler üzerinde durduğu görülmektedir. Ancak en büyük çatışma, performansın iş tatmininin belirleyicisi mi, yoksa sonucu mu olduğu üzerinde toplanmaktadır. Maslow’un gereksinimler sıra düzeninde bireyin ancak mevcut gereksinimlerinin tatmini ile doyuma ulaştığıyla ilgili nedensel bir ilişki kurulamamıştır. 1960-1970

yıllarında örgüt yapıları, örgüt içindeki görev dağılımları ve bu kavramların verimlilik üzerine etkileri araştırılmıştır. 1980'li yıllardan sonra ise “İnsan Kaynakları” yaklaşımı benimsenmeye başlanmış ve insan artık işletmenin en değerli varlığı durumuna gelmiştir (Türk, 2007:71-73).

2.3. İŞ TATMİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

İşin genel boyutları iş tatmini sağlayan faktörlerin başında gelecektir. Belirli bir zaman dilimi içinde işini tanıyan, onda aradıkların bulan işgören iş tatminini bulabilir, ama bu işini değiştirmeyeceği anlamına gelmez. İnsanı doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Yaptığı işte gerekli tatmini bulan işgören, daha üst düzeyde tatmin aradığından başka bir işe geçebilir. Kişi işinde tatmin bulur, ancak işin çevresel değişkenleri tatminini azaltabilir. İşgörenini iş tatmini bulması için, işinde deneyim kazanması, iş yerinde bir müddet çalışmış olması gerekir. İş tatmini işgörenin işini kendisinin şekillendirdiği veya kendisine uyan işi bulduğunda ortaya çıkar. İşe yeni giren kişinin işini tanımadan hemen tatmin veya tatminsizlik duymasını beklemek doğru olmaz. Bu durumda iş tatminini sağlayan faktörleri kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür (Erdoğan, 1996:233).

2.3.1. İş Tatmini Oluşturan Bireysel Faktörler

2.3.1.1. Personelin Beklentileri

Her insan işi ya da mesleğine karşı bir beklenti içerisinde. Bu beklenti kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber temelde her biri belirli bir amaca yöneliktir. Bununla beraber günümüzde artık giderek daha bilinçlenen toplumlarda insanların işlerinden sosyal yaşamlarından olan beklentileri de birbirinden farklı olmaktadır. Çalışanların beklentileri aynı zamanda iş tatmini de etki eder. İş tatmini personelin işinde olan beklentileri ile elde ettiklerini karşılaştırmasının bir sonucudur. Dolayısıyla, iş ya da meslek, bireyin beklentilerine cevap verebildiği ölçüde tatmin sağlayıcıdır. Ayrıca her çalışanın beklentisi birbirinden farklı olabilmektedir.

Günümüzde birçok personel açısından ücret ya da işin ekonomik yönü, işe karşı olan beklentiler içerisinde en önemlisidir. İnsanların büyük çoğunluğu ihtiyaçlarını tatmin etmek ve yaşam standartlarını yükseltmek için işlerinden yüksek bir

kazanç beklentisi içerisindeydirler. Bu beklentisi gerekleŖen personel iŖinden tatminli olmaktadır (Özgen vd., 2005:352).

2.3.1.2. Personelin KiŖilięi

KiŖilik, insanların önemli bireyselliklerini seçmeye yardım eder. KiŖilięin birçok yönleri, insanın örgüt içindeki davranıŖlarında kendini gösterir. KiŖilik nispeten deęiŖmez bir Ŗeydir. Bebeklik ve çocukluk devresinin ilk safhalarında teŖekköl eder. Artık teŖekköl ettikten sonra da yetiŖkinin kiŖilięini deęiŖtirmek kolay olmaz. Bu bakımdan birey örgüte geldiği zaman kiŖilięi de beraber getirecektir. İkincisi, kiŖisel karakteristik özellikleri genel mahiyettedir. Yani bir insan belli kiŖilięini eŖitli durumlarda ortaya koymağa çalışır. Örgütsel bir role girdiği zaman kiŖilięinden sıyrılmaz. Üçüncüsü, kiŖilik motive edebilir. Bireyin ihtiyaçları, sıkıntıları, istekleri ya da kesinleŖmiŖ eğilimlerini kapsar. KiŖisel karakteristik özellikleri, sadece insanları sınıflandırmaya yarayan bir yol değildir. Daha önemlisi karakteristik özellikler bize, bireyin bilerek veya bilmeyerek özellikle yapmak istediği Ŗeyi açıklar.

İŖten tatmin derecesi iŖğörenden iŖğörene deęiŖir. İŖten tatmin, iŖğörenin gereksinmenin türüne, derecesine, süresine, iŖinden, örgütten beklentisinin niteliğine, iŖin değerlendirilmesindeki yeterliliğine dayanır. Her iŖğörenin bu üç deęiŖkene göre farklı olmaları, iŖten tatminlerinin değerini de deęiŖtirir (Türk, 2007:79).

2.3.1.3. Personelin İŖ Tecrübesi

Çalışma yaŖamına yeni baŖlayan, iŖ tecrübesi az olan kiŖilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir iŖletmeye baŖvuran ve kabul edilen kiŖi, çalışma koŖullarının üst düzeyini hayal eder. Dolayısıyla bu yıllarda çalışanların iŖlerinden olan beklentileri çok fazladır. Ancak zamanla iŖ hayatının katı gerçeklerini kavrayan ve beklentilerinin o an gerekleŖemeyeceęini anlayan personel tatminsizlik duygusuna kapılır.

Tatminsizlik duygusunun oluŖumuna neden olan faktör, personelin gerçekçi olmayan beklentileridir. Bu beklentiler, zamanla bireyin iŖini, iŖ hayatını tanıması ve tecrübe kazanması ile giderek daha gerçekçi esaslara dayanır. Bunun sonucunda bireyin iŖ tecrübesi arttıkça iŖ beklentileri de iŖ hayatının gerçek akıŖına göre olmakta ve sonuçta iŖğören iŖ tatminine ulaŖmaktır. Genç ve tecrübesiz personelin ilk yıllarda iŖ

tatmin düzeylerinin çok düşük olduğu, ancak yıllar ilerledikçe düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir. İnsan davranışı kişinin yaşamı, tecrübesi ve olaylara bakış açısına göre oluşur. Yaşam ve tecrübedeki değişiklikler insanın olaylara bakış açısını da değiştirirler. Bu çerçevede çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan personel tatmin kavramının zamana bağlı bir olgu olduğunu ve ilerde beklentilerine ulaşabilmesi için o anki durumda bazı olumsuz şartlara katlanması gerektiğinin bilinci içerisinde (Özgen vd., 2005:353).

2.3.1.4. Personelin Sosyal Kişiliği

İşgörenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetiştirme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan işgören özel beklentilere de sahip olmayacaktır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı işgörenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu çok arka planlara itecektir (Erdoğan, 1996:235).

2.3.1.5. Personelin Hizmet Süresi

Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu yaşla yakından ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte kalmaya devam eden çalışanlarda iş tatmini yükselmektedir. Sürekli olarak iş değiştirme arzusu, iş tatminsizliğinin en önemli belirtisidir. Bununla beraber kişinin işteki kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi, işinden tatmin sağlamasında önemli etkiye sahip olmaktadır. Genellikle hizmet yılları arttıkça, örgüt personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacağından, örgüte bağlılığın ve iş tatmin düzeyinin, yıllar ilerledikçe yükseleceği kabul edilir.

2.3.1.6. Personelin Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş tatmininin oluşumunda en önemli faktörlerden bir tanesi olup, eğitim düzeyi çalışanın tatmin derecesini de etkileyebilen bir yapıdadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi, çalışanın işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakla ve bu durum iş tatmininin oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Yüksek öğrenim görmüş, dolayısıyla düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimi fazla olan çalışanların çalışma değerlerinin farklı, özlem düzeylerinin yüksek, örgütsel beklentilerinin daha çok olduğu söylenebilir. Bu nedenle yüksek öğrenim görmüş çalışanların tatmin düzeylerinin, düşük öğrenimli çalışanlardan daha az tatminli oldukları bilinmektedir. Ancak, yüksek öğrenim görmüş çalışanların eğitim düzeylerine paralel olarak dinamik yapıdaki iş koşullarında işlerinden daha tatminli oldukları görülmektedir (Özgen vd., 2005:354-355).

2.3.2. İş Tatmini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler

İşgörenin işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. Yine bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendirler. En basit şekliyle iş tatminini, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İşgörenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktöre oluşturduğu tutumların bir bakıma bileşkesi, iş tatmini olarak karşımıza çıkar (Erdoğan, 1996:236).

2.3.2.1. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi

Personelin işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasına işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir (Özgen vd., 2005:355).

Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen değişkenlerdedir. İşin ilginç olması, kişiyi öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İşin ilgi çekici olması, genellikle iş tatminini oluşturan değişkenler arasında önemli bir yer alır. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş tatmini sağlamaya dönük olabilir. İşin zorluk derecesi de iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa işgören üst düzeyde tatmin bulacaktır. Fiziksel zorluğun, iş tatmini açısından çok zaman tatmin faktörü olmadığını kabul etmek gerekir.

Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli değildir. O nedenle işin zorluk derecesi derken fiziksel yönünden çok, zihinsel yönünü görmek gerekir.

Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulurlar. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yeteneklerine uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmini sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratır, iş tatminsizliğini doğurur. Bir bakıma kişinin mesleki pozisyonu, eğitimi ve yetenekleri ne kadar yüksekse işin meydan okuyuculuğu iş tatmini açısından o kadar önemli hale gelir. Yönetici düzeyindeki birçok kişi, işin kabul edilir düzeydeki zorluğundan tatmin bulduğunu her fırsatta göstermektedir (Erdoğan, 1996:237-238).

2.3.2.2. Ücret, İlerleme Olanağı ve Uygun Ödüllendirme

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisinin ücret olduğu ortaya çıkmıştır. Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendini göstermektedir. İşgörenin kendisi ile aynı düzeyde ve özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır (Kuşluvan, 2009:529).

Bireyin işten beklentilerinden biri olan ücret dışsal bir güdüleyici olarak iş tatminini etkilemektedir. Ücretin tatmine neden olması onun tanınma, gelişme ve iyi performansın işareti olarak algılanmasından da kaynaklanmaktadır. Ücret düzeyinin yükselmesi genel olarak iş tatminini arttırmakla birlikte, diğer iş tatmini faktörlerinden memnuniyetsizlik, ücretin göreceli önemini artırmaktadır. İşin niteliği, lider-yönetici, çalışma koşulları v.b. den tatminin düşük olması karşısında çalışanlar, araçsal niteliği nedeniyle ücrete daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle işin istenmeyen çalışma koşullarına karşılık verilen telafi edici ücret farklılıkları iş tatminini artırmaktadır (Çakır, 2006: 120).

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağı bulunmadığına ve ücretini artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle durumlarda, tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır. Terfi işlerine iltimaslara da çok rastlanmaktadır. Daha çok etki altına girebilecek ve idare edilebilecek kimseler üst kademelere daha çabuk terfi ettirilebilmektedir. Bu yüzden üstler, kendilerine karşı direnmeyen uysal kişileri, direnen işgörenlere tercih etmektedirler. Fakat işgörende yeteneklerin ötesinde ruhsal denge, uysallık aranmalıdır. Bunun yanında, mümkün olan ölçüler içinde demokratik olup, hiçbir art düşünceye sahip olmadan astlara söz hakkı tanımak yerinde olacaktır (Budak, 1999:48).

Bir çalışanın yaptığı işten tatmin sağlaması veya tatminsiz olması, erişilen ödüllerin beklenen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olması veya beklenen düzeyin üstünde bulunması gibi durumlara göre değişir. Ödüller çalışanın beklentileri ile uyum halinde ise kişi tatmine ulaşacaktır. Aksi takdirde ise, gerçekleşen ödüller çalışanın beklentilerinden daha düşük düzeyde ise tatminsizlik meydana gelecektir.

Örgütler çalışanların yaptıkları işten tatminli olmalarını sağlamak için uygun ve eşit bir ödül sistemi uygulamalı, her çalışanda hak ettiği ölçüde ödül elde edeceği hissi uyandırmalıdır. Yapılan araştırmalar ödüllerin eşit şekilde dağıtılmadığı durumlarda bu durumun çalışanlar açısından önemli bir tatminsizlik nedeni olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Özgen vd., 2005:358).

2.3.2.3. İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği

Örgütün sosyal yapısına ilişkin özellikler; çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurulabilen diğer bölüm üyeleri, rol ve statü dağılımları gibi faktörlerde oluşur. Her örgütün de kendisine özgü bir sosyal yapı ve görünümü vardır. Birçok çalışan açısından geleneksel ya da alışılmışın dışında farklı ve diğer insanların gözünde sosyal görünümü üstün olan bir işte çalışma personele bir prestij sağlamaktadır. Bu durum kişinin yaptığı işten daha çok tatmin sağlamasına neden olmaktadır.

Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar, dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklı olacaktır. İnsanlar çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan örgütte çalışmayı tercih ederler. Dolayısıyla bu tip

örgütlerde, alışan personeller yaptıkları işten daha çok tatmin sağlamaktadırlar. Sosyal görünüm açısından diğer insanlar tarafından saygınlığı olan örgütlerde çalışan bireylerin bu durumdan memnun oldukları ve daha çok tatmin sağladıkları görülmektedir. Bu durum ülkemizde de özellikle örgütler için geçerlidir. Bu tip örgütlerde çalışan bireylerin de iş tatmini düzeyi genellikle yüksek olmakta ve bu kişilerin hoşnutluk düzeyi devamlılık göstermektedir (Özgen vd., 2005:357).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini etkiler. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyebileceği gibi, örgütle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de arttıracaktır. Bu nedenle örgütlerde ısıtma havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların temposu ve isteğini arttıracak şekilde yapılması gerekmektedir. Çoğu kez işgörenlerin, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma yoluyla ortaya çıkardıkları görülür. Bu yakınmaları gidermek, işgörenin tatminini arttırmaktır (Türk, 2007:78).

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir tatmin faktörüdür. Birçok çalışan işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden tatmin sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışan yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa kapılacaktır. İş güvenliğinin olması işteki muhtemel kazaları da önleyici bir etkiye sahiptir. Araştırmalar iş tatmini ile kazalar arasında negatif bir ilişki olduğu sonucunu vermektedir. Bu çerçevede iş güvenliğinin muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahip olması da çalışana işinden tatmin sağlamada bir fayda sağlayıp, birey kendisini güvence içerisinde hissedecek ve işe karşı bu olumlu tutumu devam edecektir.

İş güvenliğinin varlığı çalışanın iş tatminini arttırdığı gibi, yönetimini de kolaylaştırır. Örgüt tarafından işin güvenli bir şekilde yapılmasına imkân tanınması çalışanın işinden en önemli beklentilerinden biridir. Böyle bir ortam içerisindeki çalışanın amirleri ile olan ilişkileri daha sıcak olup, yönetimi kolaylaştırır (Özgen vd., 2005:357).

2.3.2.4. Çalışma Arkadaşları

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma grubu veya ekibi iş tatminini etkilemektedir. Her örgütte bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model özelliklidir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun olan insanlarla çalışması iş tatminini artırır. İşgörenler yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemeyiz. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte olmak sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı örgütte destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini artmaktadır.

2.3.2.5. Performans Değerlendirme

Başarı değerlendirme, yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin iş başarımını değerlendirme sürecidir. Başarı değerlemesinden elde edilen geribildirim, işgörenin eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek işgörenin belirlenmesine yardımcı olacak ve böylece örgütte insan kaynağının etkin kullanımı sağlanabilecektir.

2.3.2.6. Yöneticiler ve Yönetim Tarzı

İşgörenlerin birinci derecedeki şef veya amirlerinin yönetim tarzı ve iletişimi iş tatminini etkileyen diğer bir faktördür. Şeflerin işgörenleri kayırması, onların kişisel sorunları ile ilgilenmesi, resmi olduğu kadar gayri resmi ve özel iletişim kurması, işlerini kolaylaştırıcı tavsiye ve yardımlarda bulunması, işgörenlerin görüş ve önerilerini alarak katılımını sağlaması iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdir.

Araştırmalar, birinci derecedeki amirin (şefin) anlayışlı, arkadaşça davranan, iyi performansı takdir eden, işgörenin görüşlerini dinleyen ve dikkate alan, onlara şahsi ilgi gösteren ve önemseyen şefler olduklarında iş tatmininin arttığını ortaya koymaktadır. Fakat amirler işgöreni katılımdan uzak tutuyor ve alınan kararlar hakkında fikir sormuyorsa genellikle iş tatminsizliği oluşmaktadır. Yaptıkları denetlenen, kendi başına karar veremeyen ve davranışlarında serbest olmayan astların zamanla iş tatmini azalmaktadır. Ayrıca, kadınların erkeklere oranla ilk amirlerine karşı daha duyarlı oldukları ve üst kademelere doğru çıkıldıkça ast-üst arasındaki kontrol ilişkisinin iş tatminine etkisinin azaldığı bilinmektedir.

2.3.2.7. Kararlara Katılım

Kararlara katılım (yönetime katılma), işgörenlerin karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Genel olarak bir örgütte çalışan işgörenlerin, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarda söz almalarını ifade eden kararlara katılma, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmektedir. İşgörenler kararlara katılarak, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce ise, işgörenlerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesidir. Ayrıca, yöneticilerin, işgörenleri kararlarının alınmasına katılmalarını sağlamaları, örgütsel amaçları gerçekleştirmede onların girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine de olanak tanımaktadır (Kuşluvan, 2009:52-55).

İş tatmininin yüksek olması işe bağlılığında yüksek olduğunu işaret edebilir. Ancak bunu her zaman ve her koşulda söylemek mümkün değildir. Bilindiği gibi iş tatmini, bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde ele alınabileceği gibi, işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum şeklinde de düşünülebilir. Ücret, ilerleme, iş güvencesi, iyi sosyal ilişkiler gibi beklentilerin her birinde duyulan memnuniyet bir bütün olarak iş tatminini oluşturur. İş tatmininin düşük olması bu beklentilerin karşılanma düzeyinin düşük olmasını ifade eder. Ancak bireyin işin bazı yönlerinden tatmin alması, bazı yönlerinden ise tatmin almaması mümkündür (Çakır, 2001:166).

2.4. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

Örgütler amaçlarına ulaşmak ve öngörülen planlarına sonuçlandırmak amacı ile kurulurlar. Bu nedenle örgüt emrinde çalışan personel, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç konumundadır. Buna karşılık örgütte çalışan personelin de sorunları, tutkuları gibi gereksinimleri bulunmaktadır. Personel yönünden örgüt, personelin isteklerinin gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Personel sorunlarının çoğu, bu iki görüş arasındaki farklılıktan doğar. Etkili bir çözüm ise, örgüt ile personel gereksinimlerini dengeli bir sentez ile uzlaştırmakla sağlanabilir (Tortop vd., 2007:164).

Örgüt içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken, çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre, işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerektirip gerektirmediği,

verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrinin alınması ve karara katılımlarının sağlanmasıyla, ahlaki değerleri ve iş tatmininde artış, devamsızlıkta ve çatışmalarda ve işgücü devir hızında bir azalma görülür. Çalışanların motive olabilmesi için, örgütün bazı özelliklerinin olması gerekir. Çalışanların örgüt için önemli konularda rol almasına fırsat tanınması, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini arttırır. İşle ilgili beceriler kazandırabilir, bazı yeteneklerini geliştirebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir (Tutar vd., 2004:174-175).

2.4.1. Kapsam (İçerik) Kuramları

İçerik kuramları insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır. İçerik kuramlarına göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kuramcılar bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı gösterebilmek için işgörenlerin ulaşmaya çalıştıkları amaç veya güdüleyicilerin tiplerini saptamaya çalışırlar. İçerik kuramları “statik” olarak nitelendirilirler; çünkü bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki bir veya birkaç noktayı kapsar. Bu nedenle içerik kuramları iş davranışını veya güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese dahi insanları iş yerinde nelerin güdülediğini anlamak için önemlidir (Yüksel, 1998:122).

Çalışanlar bazı ihtiyaçlarla ilgili olarak tatminsizlik duyduğunda belirli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır. Bu durumda birey ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır. İşte burada yönetici bireylerin davranışlarını izleyerek, onların ihtiyaçlarını giderme yönünde çaba harcamak zorundadır (Uygur ve Göral, 2005:122).

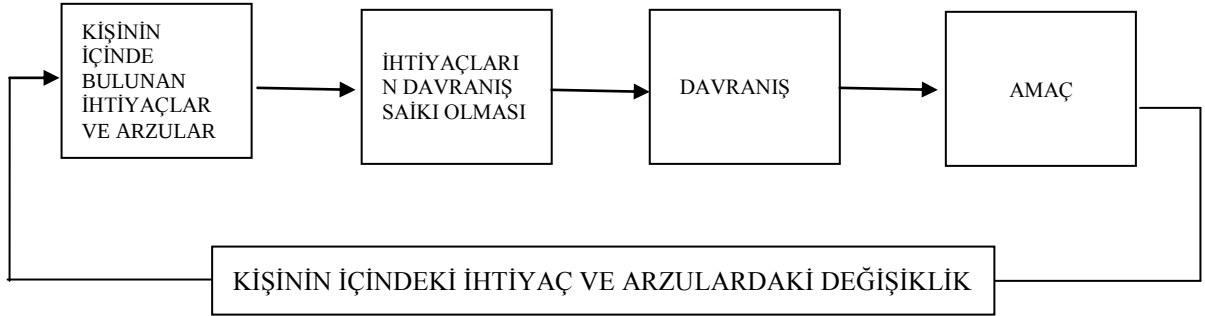
Kapsam Kuramları adı altında gruplanan dört adet iş tatmini kuramı bulunmaktadır. Bunlar Abraham MASLOW tarafından gerçekleştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; Frederick HERZBERG tarafından gerçekleştirilen Çift Faktör Kuramı ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer’in ERG Kuramıdır.

2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İş tatmini kuramları arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Bu kuramın iki ana varsayımı söz konusudur. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunana ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.

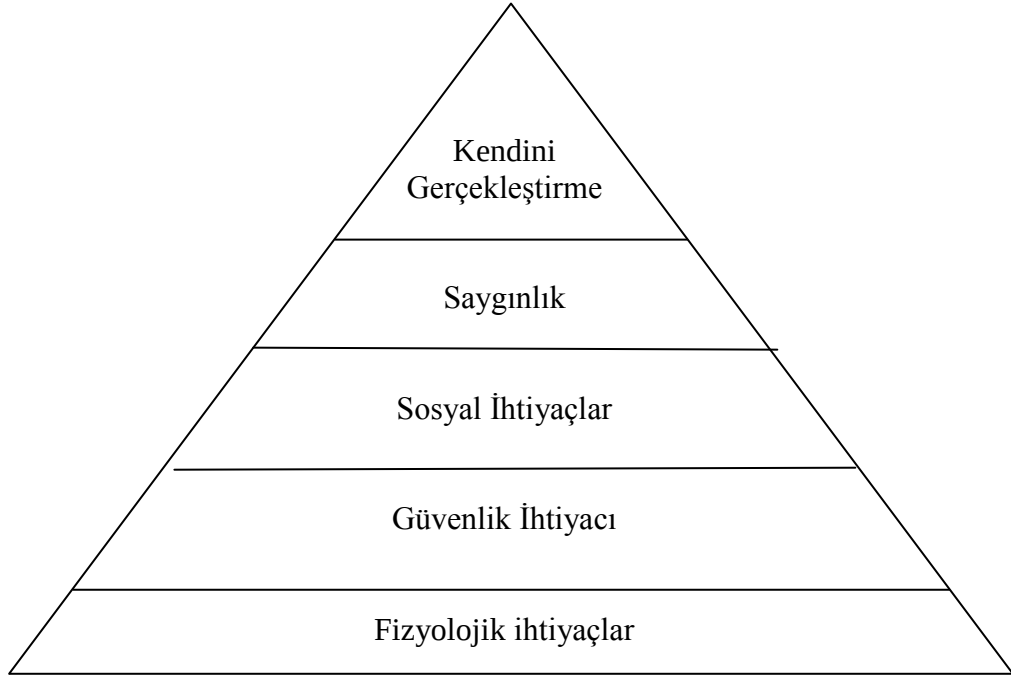
Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranışları sağlayabilirler.

Şekil 2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın esas aldığı motive süreci.



Kaynak: Koçel, 1995.

Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Aşan, 2001.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Hava, su, yemek, uyku, seks gibi ihtiyaçlar,
2. Güvenlik İhtiyaçları: Tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlar,
3. Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba ait olma, benimsenme, sevme- sevilme, arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlar,
4. Saygınlık İhtiyaçları: Kendine saygı ve güven duyma, bir iş başarma gibi içsel saygınlık faktörleri ile tanınma, statü sahibi olma, itibarlı olanaklar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerine duyulan ihtiyaçlar,
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Yaratıcılığını kullanabilme, sahip olunan tüm beceri yetenek ve potansiyelini açığa çıkarma, kişisel gelişme ve ilerleme gibi ihtiyaçlar.

Maslow'a göre kişi önce en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Yöneticiler çalışanlarının ne tür ihtiyaçlar içerisinde olduğunu anlamalı ve ihtiyaçlarını giderecek yöntemlerle örgüt amaçları doğrultusunda onları yönlendirmelidirler.

Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabilecekleri araçları şöyle örneklendirebiliriz

1. Fizyolojik ihtiyaçlar için: Dinlenme aralarının verilmesi, yemek imkânlarının sağlanması, ortamın ışık ve ısısının ayarlanması gibi iyi çalışma koşulları, ücret ve yan ödemelerde yapılan düzenlemeler,
2. Güvenlik ihtiyaçları için: İş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların verilmesi, aşırı gürültüde kulaklık, başa darbe durumlarında kask aparatlarının sağlanması gibi güvenli iş ortamının oluşturulması,
3. Sosyal ihtiyaçlar için: Birbirleriyle uyumlu çalışma gruplarının oluşturulması, parti ve piknik gibi sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi,
4. Saygınlık ihtiyaçları için: Görevin adının belirlenmesi, sorumluluk verilmesi, başarıya göre ücret ödenmesi, yapılan işin takdir edilmesi,
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için: Örgüt içerisinde gelişme ve yükselme olanaklarının sağlanması, potansiyelin ortaya konulacağı yaratıcı işlerin verilmesi (Aşan, 2001:227-228).

Maslow bu gereksinimleri tanımlarken bir ayrıma giderek ilk dört gereksinimi giderme durumunda olan bireyler için “eksiklik güdülenmesi” ve son gereksinimi tatmin etmek isteyen kişiler gelişim arzusuyla devamlı şekilde motive olacakları için “gelişim güdülenmesi” içinde olduklarını belirtmiştir. Maslow klinik gözlemlerine dayanarak sağlıklı bir bireyin ilk dört gereksinimi zaten gidermiş olduğunu öncelikli olarak kendini gerçekleştirmek amacıyla motive olduklarını ifade etmiştir.

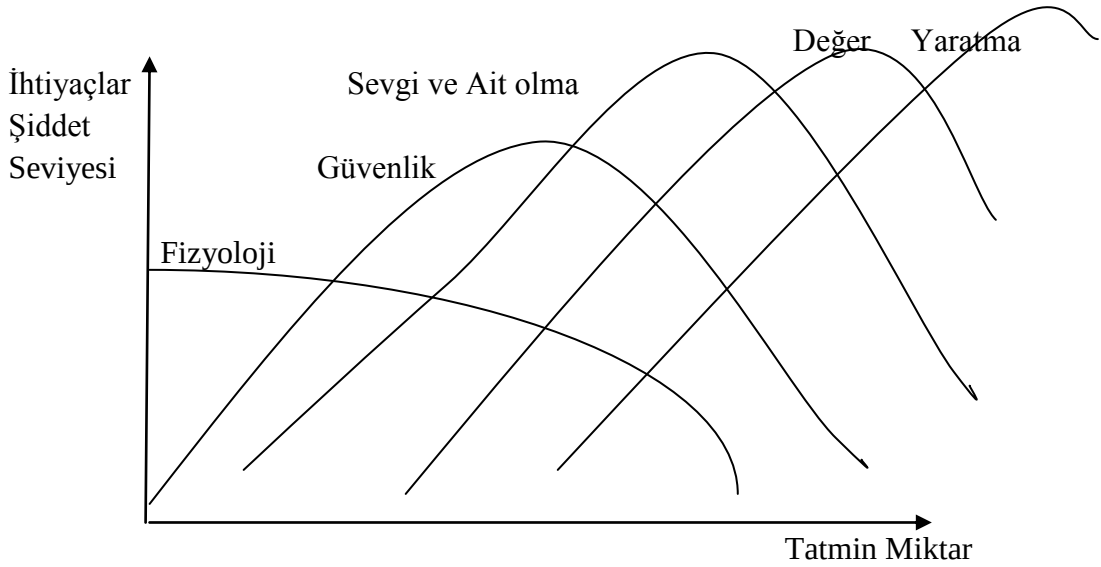
Maslow kendini gerçekleştiren kişilerin mükemmelliğe ulaşmak için kendilerini devamlı şekilde geliştirdiklerini ve temel gereksinimlerin eksikliğini zaten gidermiş olduklarını bununla birlikte, sıradan-olağan insanların eksik oldukları temel gereksinimin tatmini için bir çabalama içinde olduklarını belirtmiştir. Ona göre kendini gerçekleştiren insanlar da çalışır, uğraşırlar ve alışılmadık tutkulara sahiptirler. Onlar için motivasyon sadece kişiliğin gelişmesi, olgunlaşması, kendini ifade etmesi, kısacası kendini gerçekleştirmesidir.

Kendini gerçekleştiren bireyler temel olarak şu özellikleri sergilemektedir:

1. Gerçeği daha iyi ve yalın şekilde algılar ve gerçekte daha rahat ilişkiler kurar.

2. Kendilerini, başkalarını ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
3. Davranışlarında kendiliğindenlik, sadelik ve doğallık gösterirler.
4. Sorunların kendisine odaklanırlar.
5. Çevreden ayırıktırlar, yalnızlığa gereksinim duyarlar.
6. Özerklik arzularla, kültürden ve toplumdan bağımsızlık arzusu ve eylemi içindedirler.
7. Yaşamı sürekli şekilde yeniden yaşarlar, hayata yönelik minnettarlık duygusu taşırlar.
8. Kendilerini zirveye çıkaran mistik ve doruk deneyimler yaşarlar.
9. İnsanlığa yönelik özdeşim, yakınlık ve ilgi duyarlar.
10. Demokratik kişilik yapısına sahiptir.
11. Yaratıcıdırlar, kültürel çerçevelemeye direnç gösterirler (Süral Özer ve Topaloğlu, 2008:87-88).

Şekil 2.3. İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler



Kaynak: Eren, 2007.

Maslow, ortaya koyduğu bu kuram ile ihtiyaçlar konusunda, doğrudan doğruya örgütsel yaşamdan ziyade genel bir hiyerarşik yapıyı çizmiştir. Maslow'a göre bir

örgütte çalışanlar, genel olarak daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarının önemli bir kısmını karşılayabilirken (Temel ihtiyaçların %85'i, güvenlik ihtiyaçlarının %70'i, sosyal ihtiyaçların %50'sini, kendini gösterme ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise yaklaşık %10'unu) daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarının küçük bir kısmını karşılayabilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilmek için nelerin yapılabileceğini göstermektedir. Burada örgüt açısından ana hedef, örgüt üyelerini “kendini gerçekleştiren bireyler”e dönüştürebilmektedir. Kendini gerçekleştiren bireylerin yaratılması ile kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul eden, özerk, yaratıcı ve örgüt içinde yaşamaktan ve öğrenmekten zevk alan bireyler sahip olmak mümkün olur (Bolat vd., 2008:190-191).

Maslow'un kuramını test eden araştırma eksiklik ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçları arasındaki ayrımı desteklemektedir. Araştırma bütün insanların işlerinde yüksek mertebe ihtiyaçlarını tatmin edemediğini göstermektedir. Örneğin araştırma düşük seviyeli yöneticilerin işlerinde sadece eksiklik ihtiyaçlarını tatmin edebilirken örgütlerin yüksek kademelerindekilerin hem eksiklik hem de büyüme ihtiyaçlarını tatmin edebildiklerini göstermektedir. Genelde Maslow'un kuramı, ileri sürdüğü özel kavramlar, var olan tam ihtiyaçlar ve onların harekete geçirildiği sıra, açısından çok destek almamıştır.

Birçok araştırmacı sadece beş temel ihtiyaç kategorisi olduğunu ve bunların tam olarak Maslow tarafından ortaya konan, sırayla harekete geçirildiğini doğrulamada başarısız olmuşlardır (Greenberg ve Baron, 2003:194).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının bu kadar yaygın bir şekilde tanınmasının nedeni kuramın basit ve mantıklı oluşudur. Fakat araştırmalar ihtiyaçların beş basamaklı değil, iki-üç basamakta toplandığını ve ihtiyaçların önem sıralamasının kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Ayrıca ihtiyaçların sıralaması ülkelere göre de değişebileceğinden Maslow'un kuramı evrensel bir kuram sayılmamaktadır (Yüksel, 1998:126).

2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg (1959), Maslow'un kuramını geliştirmiş ve iki faktör kuramı olarak adlandırdığı bu kuramı araştırmalarla desteklemeye çalışmıştır. Yaklaşık iki yüz

muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde esas, çalışanların işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları bildirmeleridir.

Herzberg araştırma sonuçlarına göre, bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup faktörleri güdüleyiciler, ikinci grup faktörleri ise hijyen (koruyucu) faktörleri olarak nitelemiştir.

Maslow'un alt düzeyli gereksinimlerine karşılık olabilecek şirket politikası, gözetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret hijyen faktörlerine girmektedir. Bu faktörler doğrudan işle ilişkili değildir. Bu faktörlerin iyi olması halinde bir güdüleme söz konusu olmamakta, yalnızca tatminsizliği önleyici etkileri olmaktadır.

Tablo 2.1. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Hijyen (Koruma) Faktörleri (İş Tatminsizliği)	Güdüleyiciler (İş Tatmini)
Şirket Politikası ve Yönetimi	Başarı
Nezaretçi	Tanınma
Çalışma Koşulları	İşin Özellikleri
Ücret	Sorumluluk
Statü	İlerleme İmkânı
İş Arkadaşları İle İlişkiler	Gelişme İmkânı

Kaynak: Baysal ve Tekarslan, 1996

Diğer yandan işin kendisi ile doğrudan ilişkili ve işe karşı olumlu duygular yaratıcı faktörler vardır. Bunlar; başarı, tanınma, işin kendi sorumluluk, ilerleme, gelişme gibi. Bu faktörler güdüleyici faktörler olmaktadır.

Herzberg bu araştırmayı iş tatmini ile verimlilik arasında ilişki aramak üzere yapmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bireylerin işlerinin onların yeteneklerini zorlayıcı cinsten olması halinde güdüleyici olduğu düşünülmüştür. Herzberg iki faktör

kuramı, iş güdülenmesi konusuna yeni bir ışık tutmuştur. Daha önceleri yöneticiler yalnızca koruma faktörleri üzerinde durmaktaydı. Bir moral sorunu olduğunda çözüm, ücret, arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri, veya çalışma koşullarında aranmıştı. Bu araştırmalar sonuçları yöneticilerin iş güdülenmesine bakış açılarını değiştirmiştir. Ancak Herzberg'in kullandığı kritik olay yönteminden başka yöntemle aynı araştırma yapıldığında bu kadar kesin sonuçlar alınmamıştır.

Herzberg'in çalışma yaşamında güdülenme konusuna katkılarını şöyle özetleyebiliriz (Baysal ve Tekarslan, 1996:113-114):

- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir biçime sokmuştur.
- İş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkartmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.

Herzberg'e göre iş tatmini sağlayan faktörler iş tatminsizliğine neden olan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Bu nedenle iş tatminsizliğine yol açan faktörleri yok etmek isteyen yöneticiler huzur ve özellikle de motivasyon oluşturmalıdır. Bunlar onları motive etmek yerine onların iş gücünü yatıştırır (Robbins, 1996:217).

Herzberg çalışmaları sonucunda motivasyon faktörlerini, işten tatmin sağlayanlar ve tatminsizlik yaratanlar olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

İşte doyum yaratan beş önemli faktör şunlardır:

- İş başarıma (kişisel eylemlerde etkinlik)
- Tanınma,
- Çalışma,
- Sorumluluk,
- İlerleme,

İşte tatminsizlik yaratan faktörlerde önem sırasına göre şöyle sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:56):

- İşletme yönetimi ve politikasında hoşnutsuzluk,
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- Ücret yetersizliği,

- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk.

Herzberg, çalışanları güdülemede iç kaynaklı ödüllerin kullanılmasının başarı şansını arttıracaklarını ifade etmektedir. Fakat, bu yaklaşımın her kültürde geçerli olabileceğini düşünmemek gerekir. Örneğin, özellikle toplulukçu kültürlerde, kişiler ödüller yüzünden değil, örgüte veya patrona bağlılık yüzünden çalışmaya devam edebilirler. Bunun yanı sıra, gelişmiş ülkelerde yaşanan kaynak sıkıntısı ve belirsizlikten kaçınma eğilimi nedeniyle, dış kaynaklı ödüller çok daha etkin olabilir (Tuna ve Türk, 2006:621).

Herzberg'in bulgularına göre, geleneksel olarak tatmin ve tatminsizlik iki karşıt ucu gösteren kavramlar olmaktan çok, birbirilerinden farklı kavramlardır. İş tatmini ve motivasyonu meydana getiren faktörler, iş tatminsizliğinin söz konusu olduğu durumlardaki faktörlerden ayrı ve farklıdır. Bu araştırmaların en önemli sonucu ve teorisinin temel önermesi de, tatmin yaratan faktörler ile tatminsizlik doğuran faktörlerin ayrı olmasıdır. Buna bağlı olarak da, tatmin ve tatminsizliği olmaktan daha çok, işten tatmin duymaktır. İş tatminsizliğinin de aksi de iş tatmini duymaktan çok iş tatminsizliğinin olmamasıdır.

Motivasyon faktörleri, gerçek güdüleyici faktörler olurken, hijyen faktörler ise, bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği önlenemeyen bireyin, sadece motivasyon faktörleriyle güdülenmesi faktörleri zordur. Çünkü, hijyen faktörlerin varlığı bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı tatmine, yani güdülenmeye gerekli olan ortamı yaratacaktır. Şu halde Herzberg'in kuramında hijyen faktörlerin görevi, çalışanların güdülenmesine ve tatminine bir alt yapı oluşturmaktır.

Herzberg'in bulguları ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin birleştikleri husus, ikisinin de ihtiyaçların giderilmesiyle insanların motive olabilecekleri şeklinde açıklanabilir. Maslow ihtiyaçları önem sırasına göre sınıflandırma yoluna giderken, Herzberg tatmin ediciler ve tatminsizliği gidericiler olarak iki gruba ayırmaktadır. Gerçekte, Maslow'un sıralamasındaki alttan üç kademe, Herzberg'in hijyenik faktörlerine karşılık gelmektedir. Üstten iki kademe de Herzberg'in motivasyon faktörlerine karşılık gelmektedir. Maslow, alt kademe ihtiyaçlarının daha kuvvetli

motivatorler olduğunu vurgulamaktadır. Herzberg ise, Maslow'un alt kademesine tekabül eden hijyen-koruyucu faktörlerin motivasyona etkisinin olmadığını, yalnızca tatminsizliği önleyerek, bireylerin güdülenmesi için gerekli ortamı hazırladığı yargısına varmıştır. Esas motivasyona neden olan faktörler olarak, Maslow'un üst kademe ihtiyaçlarına tekabül eden motivasyon faktörlerini görmektedir. Sonuç olarak, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gelişmekte olan ülkelerde uygulanma imkânının, Herzberg modeline göre daha fazla olduğunu söyleyebiliriz (Eroğlu, 1995:260-264).

2.4.1.3. McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı

McClelland tarafından geliştirilen ve üzerinde pek çok araştırma yapılan başarı ihtiyacı kuramının önemli bir yer tuttuğu bu teori, diğer kapsam kuramlarına göre biraz farklılık göstermektedir. Diğer teoriler ihtiyaçlarının doğuştan olduğunu varsayarken, bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda kişi için önem kazanmaya başladığını ileri sürer (Tevrüz, 2002:108).

McClelland başarı, bağlılık ve güç ihtiyaçlarının doğuştan öğrenilmekten ziyade sonradan öğrenilen şeyler olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, bu ihtiyaçları güçlendiren eğitim programları düzenlemiştir. Onun başarı motivasyon programında kursiyerler diğer başarı hikayelerini okuduktan sonra başarı odaklı hikaye yazma alıştırmaları yaparlar ve iş oyunlarında başarı odaklı davranış alıştırmaları yaparlar (Mc Shane ve Glinow, 2003:139).

Mc Clelland başarıma, güç ve ilişki kurmaya dönük güdülerini ölçen bir test geliştirmiştir. Bu testin de yardımıyla Mc Clelland bireyleri üç gruba ayırmıştır: başarıma ihtiyacı duyanlar, ilişki kurma ihtiyacı duyanlar ve güç kazanma ihtiyacıdır.

Başarıma ihtiyacı duyanlar: Başarıma ihtiyacı içindeki kişiler için başarının kendisi, başarının sonucunda elde edilecek ödüllerden çok daha önemlidir. Bilinmeyeni keşfetmek, rekor kırmak, herhangi bir işi daha önce hiç yapılmadığı kadar iyi yapmak başarıma ihtiyacını karşılayıcı türden davranışlara örnek olarak verilebilir.

İlişki ihtiyacı duyanlar: İlişki kurma ihtiyacına sahip olan kişiler rekabetten çok dayanışmanın ön planda olduğu bir çalışma ortamında yer almak isterler. Bu insanlar için örgütsel bağlılık, arkadaşlarla yakın ilişkiler kurmak, sorunları paylaşarak

çözmek vb. davranışlar daha ön plandadır. Bu kişiler başkaları ile ilişki kurma, gruplara girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar.

Güç kazanma ihtiyacı duyanlar: Güç kazanma ihtiyacı duyanlar ise bulundukları ortamda çevrelerine egemen olmak isterler. Başka bir deyişle bu kişilerde diğer kişileri yönetme ve denetleme ihtiyacı ağır bastığından daha çok yönetim kademesinde olmak isterler. Güç kazanma ihtiyacı duyan bireyler, bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten ve sahip olduğu prestij ile insanları kazanmaktan hoşlanırlar.

Dolayısıyla Mc Clelland'a göre tüm insanlar için söz konusu olan hiyerarşik ihtiyaçlar zincirinden söz edilemez; bu ihtiyaçlar bireylerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterecektir. Bu kurama göre önemli olan, örgütlerde bireylerin davranışlarını yönlendirmede hangi ihtiyacın ön planda olduğudur. Güdülenmenin sağlanabilmesi için bireyin hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığının doğru belirlenmesi ve buna uygun bir görev ya da pozisyonda çalıştırılması gerekir. Öte yandan, bu ihtiyaçların derecesinin, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamı tarafından etkilendiği ileri sürülmektedir (Bolat vd., 2008:194).

McClelland'ın kuramının ana teması bu ihtiyaçların birisinin çevresine uyumla öğrenildiğidir. İhtiyaçlar ödüllendirilen öğrenilmiş davranışlar olduğu için sıklıkla yinelenir. Başarı davranışından dolayı ödüllendirilen yöneticiler hedefleri başarmak için ılımlı riskler almayı öğrenirler (Ivancevich ve Matteson, 1999:155).

McClelland, günümüz rekabete ve mücadeleye dayanan iş dünyasında, yeniliğe açık olmayan, yaratıcılığa dönük olmayan yöneticilerin başarılı olma şanslarının olmadığını savunmaktadır. Böylece, yüksek başarı isteği olan bireyler, bir rekabetin veya mücadelenin olduğu iş durumlarında daha fazla güdülenme ve yaratıcı olma eğilimi içerisinde dirler. Buna karşılık, iş durumunun monoton ve rutin olup, rekabete dayalı olmadığı hallerde güdülenmezler. Tam aksine, düşük başarı isteğine sahip olan bireyler, iş dünyasındaki hızlı değişime intibak edemezler. Yöneticileri, yüksek başarı güdüsüne sahip olan örgütlerin iş başarılarının, yöneticileri daha düşük başarı güdüsüne sahip olan örgütlerin iş başarılarına göre daha yüksek olduğu, çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir (Eroğlu, 1995:266).

2.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Yale psikologu Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG kuramı bir diğer önemli motivasyon kuramıdır. ERG kuramı ikisi arasında birçok önemli farklar olmasına rağmen, birçok açıdan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletir ve iyileştirir. E,R ve G harfleri üç temel ihtiyaç kategorisi olan varlık, ilişkililik ve büyümenin yerine kullanılmaktadır. Temel insan yaşamı için gerekli olan varlık ihtiyaçları kabaca Maslow'un psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları hiyerarşisine karşılık gelir. Diğerleriyle ilişki kurma ihtiyacını içeren ilişkililik ihtiyaçları Maslow'un aitlik ve güven ihtiyaçlarına benzemektedir. Son olarak büyüme ihtiyaçları Maslow'un özgüven ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzeşmektedir (Moorhead ve Griffin, 1998:125-126).

Maslow'un kuramını basitleştirmeye çalışan Alderfer de ihtiyaçları bir çizgi içinde sınıflandırabilecek bir model geliştirmiş ve alt düzey ihtiyaçlarla daha üst düzey ihtiyaçlar arasında temel bir farkın olduğunu belirtmiştir.

Alderfer'in ihtiyaçları üç grupta toplamıştır. Bunlar, var olma (existence) ihtiyacı, ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı ve gelişme (growth) ihtiyacıdır. Var olma ihtiyacı, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile ilgilidir. İlişki kurma ihtiyacı, bireyler arası ilişkinin ve sosyal ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Gelişme ihtiyacı ise, bireyin yaradılışından gelen ve içinde bulunan kişisel gelişme arzusu ile ilgilidir. ERG Kuramının öncüsü Alderfer'e göre, bireysel ihtiyaçlar, belirli bir hiyerarşi izlemekten çok, birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır. Maslow ve Herzberg'den farklı olarak Alderfer herhangi bir ihtiyacın bireyi güdülemesi için, mutlaka bir alt grup ihtiyacın tatmin edilmiş olmasının gerekmediğini öne sürmüştür. Yine herhangi bir ihtiyacın bireyi harekete geçirmesi için mutlaka kişinin bundan yoksun olması gerektiğini de kabul etmemektedir. Buna göre temel ihtiyaçlar karşılandığında daha önemsiz hale gelip, bireyi bir üst ihtiyacın karşılanmasına yöneltirken; gelişme gibi üst düzey ihtiyaçlar, tatmin edilmedikçe daha önemli hale gelirler ve bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar (Bolat vd., 2008:192-193).

ERG kuramı belli başlı üç önermeye dayanmaktadır:

1. Belli bir ihtiyaç ne kadar az doyurulursa o ihtiyaç o kadar yoğun olacaktır.
2. Belli bir ihtiyaç ne kadar fazla doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olacaktır.
3. Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakiler o kadar yoğun olacaktır.

Bu teori Maslow'unkinden farklı olarak, ayrıca aynı anda bir den fazla ihtiyacın faaliyet gösterebileceğini de kabul etmektedir. Farklı yoğunluklarda olmakla birlikte bir insan aynı anda bu üç ihtiyaca da sahip olabilir (Tevrüz, 2002:105-106).

Kapsam kuramları esas itibariyle kişiyi davranışa sevk eden faktörleri, diğer bir deyişle kişinin içindeki faktörleri incelemektedir. Bazı kuramcılara göre güdülemeyi açıklamak için yalnızca iç faktörlerin incelenmesi yeterli olmaz; ayrıca dış faktörlerin incelenmesine de ihtiyaç vardır. Süreç kuramları da güdülemede dış faktörlerin etkisini inceleyen kuramlardır (Yüksel, 1998:129).

2.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının odak noktası, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir. Bireylerin çevrelerini nasıl algıladıkları, davranışlarını etkileyen dış faktörlerin neler olduğu; gelen uyarılara ne tarz tepkiler verdikleri bu kuramlar çerçevesinde dikkate alınır. Süreç kuramlarında, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmaktadır. Bu kuramları geliştiren araştırmacılara göre; farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargıları vardır. Ancak davranış hareket geçiren güdüleme süreci hepsinde aynıdır (Tınaz, 2005:8).

Süreç adı altında inceleyeceğimiz beş yaklaşımdan birincisi, Skinner'in İşlemsel Şartlandırma Kuramı, ikincisi Vroom'un Beklenti Kuramı, üçüncüsü, Porter ve Lawler Kuramı, dördüncüsü, Adams'ın Eşitlik Kuramı, beşincisi Edwin Locke'un Amaç Kuramıdır.

2.4.2.1. Skinner'in İşlemsel Şartlandırma Kuramı

İşlemsel şartlandırma, Thorndike'nin etki ilkesi ve etki yasası yaklaşımıyla ilgili bir motivasyon kuramıdır. B.F. Skinner'in, hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalar

üzerine dayanan modele göre davranış, davranışın sonuçlarına bağlıdır. Bu modelde, davranışların kaynakları ve nedenleri üzerinde durulmak yerine sonuçlar üzerinde durulmaktadır. Böyle olunca da, işlemsel şartlandırma, bireylerin ödüllendirilmiş davranışlarını tekrar göstereceklerini ve ödüllendirilmemiş veya cezalandırılmış davranışlarını tekrar göstermeyecekleri gibi bir temel düşünce üzerine kurulmuştur.

Skinner, işlemsel şartlandırmayla ilgili görüşlerini hayvanlar üzerinde yaptığı araştırma bulgularına dayandırmıştır. Skinner deney kutusu içerisine koyduğu farenin davranışlarını gözler. Çeşitli hareketlerde bulunan fare, tesadüfen basmış olduğu manivelanın sayesinde kutunun içindeki kaba yiyeceğin düştüğünü görür. Fare her defasında, öncekinden daha kolay şekilde manivelaya basmaya başlar. Çünkü manivelaya basmak ile yiyecek arasında bir ilişki kurar. Sonuçta fare, manivelaya basmak gibi belirli bir davranışın, yiyecek gibi ödülle sonuçlanmasından dolayı, bundan sonra, doğrudan doğruya manivelaya basarak yiyecek elde eder. İşte burada, bir davranışın yol açtığı sonucun tekrarlanması için aynı davranışa yönelinmesi, bir işlemsel şartlandırma olmaktadır.

İşlemsel şartlandırma, Pavlov'un Klasik Şartlandırmasından farklıdır. Pavlov, köpeklerdeki salgı sayısı ile ilgili araştırmalarında, salgının yalnızca yiyeceğin ağza girmesiyle değil, yiyeceğin uzaktan gösterilmesi, ya da sahibinin ayak seslerinin duyulmasıyla da ortaya çıkacağını buldu. Yiyeceğin doğrudan köpeğin ağzına konulmasından ortaya çıkan salya salgısına doğal tepki ve mutlak refleks derken; yiyeceği görme, duyma veya dokunma gibi durumlarda ortaya çıkan salya salgısına ise, şartlı tepki veya refleks adını vermiştir.

İşlemsel şartlandırmanın, Pavlov'un şartlandırmasından farklılığı da, daha çok davranışın tekrarlanıp tekrarlanmaması hususunda ortaya çıkmaktadır. Klasik şartlandırmada nötr bir uyarıcı, bir takım uygulamalar sonucunda şartlı uyarıcı haline geldiği zaman, organizma üzerindeki etkileri tek yanlı olacaktır. Başka bir deyişle, organizmanın göstereceği ve etkisi altında bulunduğu şartlı tepkiyi, durdurması veya bunu tekrarlanmaması gibi bir şey söz konusu olamaz. Ancak belirli bir süre sonra, şartlı uyarıcının şartlı tepkiyi doğurmasının etkililiği zayıflayacaktır. Skinner'in işlemsel şartlandırmasında, organizma bir davranış alternatifine sahiptir. Davranış ile sonucu arasındaki ilişkiden hoşnut olmayan organizma, bu davranışa bir daha dönmek

istemeyerek bu davranışı terk eder. Aynı şekilde, sonucundan hoşnut olduğu ve arzuladığı bir davranışı da tekrar ederek sürdürebilir (Eroğlu, 1995:269).

2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Süreç teorileri içinde en fazla sözü edilen beklenti kuramıdır. Bu kuramın çıkışı Vroom'la başlamış (1964) Lawler ve Porter ile de eklemeler yapılarak geliştirilmiştir. Bu modelin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti (expectancy), diğeri ise sonuçtur (outcome). Sonuç veya hedef, güdülenme için son derece önemlidir; çünkü insanlar sonuçlara değer biçerler. Sonucun değeri bu modelde değerlik (valence) terimiyle adlandırılır (Tevrüz, 2002:111).

Beklenti kuramı bireyin çabası, performansı ve yüksek performansla ilgili sonuçların çekicilik arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. Beklenti kuramının temelleri çaba, performans ve birey için sonuçların değeri ile sonuçlar arasındaki beklentilerdir (Daft, 2000:544). İnsanların gösterdikleri çabanın yüksek performans göstermeye yeteceğine inandıkları ve bu performansında değer verilen bazı sonuçlara ulaşmayı sağlayacağını bildikleri durumlarda güdülendiklerini öne sürer (Ergin, 2002:166).

Valens bir bireyin elde edeceği sonucu (ödül) arzulama derecesidir. Valens'in pozitif olması, bireyin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü arzuladığını gösterir. Valensin sıfır düzeyinde olması, ödül karşısında bireyin kayıtsız kaldığını; negatif Valens değeri ise, bireyin bu ödül için hiçbir çaba göstermek istememesini gösterir. Valens ile ilgili bir diğer önemli girdi, birinci derece sonuçların, asıl arzu edilen ikinci derece sonuçlara ulaşmada araçsallık özelliği taşımasıdır. Örneğin birey terfi arzusuyla daha yüksek performans gösterme konusunda güdülenebilir. Burada daha yüksek performans, birey tarafından terfi almada bir araç olarak görülmektedir.

Vroom'un güdüleme sürecindeki bir diğer önemli değişken ise "bekleyiş"tir. İlk bakışta "bekleyiş" ile "araçsallık" benzer gibi görülmekte ise de gerçekte ikisi arasında önemli farklılıklar söz konusudur. Bekleyiş, birinci derece sonuçlarla gayretler arasındaki ilişkiyi kurarken; araçsallık, birinci derece sonuçlarla, ikinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiyi kurar. Diğer bir ifadeyle Vroom'un kuramındaki bekleyiş belirli bir hareket ya da çabanın bireyi belirli bir birinci derece sonuca götüreceğine ilişkin olasılığı gösterir. Araçsallık ise, birinci derece sonuçların, bireyi arzu edilen ikinci

derece sonuçlara ulaştırma konusunda sahip olduğu öznel olasılığı gösterir (Bolat ve diğ., 2008:196).

Bu modele göre, kişinin performansını yükseltmek için sarf ettiği gayret, sonuçta elde edebileceği ödüllere verdiği değere ve gayretinin onu bu ödüllere ulaştırma ihtimalini algılamasına bağlıdır. Ancak, Lawler’a göre (1970) kişinin gayret sarf etmesi performansın yükseleceği anlamına gelmez. Sahip olduğu yetenekleri ve niteliği, yaptığı iş de üstlendiği rolü algılayış biçimi performansını etkileyecektir.

Vroom’un geliştirmiş olduğu ilk beklenti modelinden sonra, kurama bazı eklemeler yapılmıştır. Yetenek ve rol algılaması değişkenleri bu eklemelerden biridir. Diğer bir ekleme sonuçlarla ilgilidir. İkincil sonuçlar, ücret ve terfi gibi dış kaynaklı ödüller; başarıma, gelişme, takdir edilme gibi ödüllerin iç kaynaklı ödüller olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bu ödüllerin, kişinin ortaya koyduğu performansı karşılayıp karşılamadığı hakkındaki görüşü de güdülenmede önemli olmaktadır. Bu husus, modelde adil ödül algısı terimiyle önemli bir değişken olarak yer almaktadır. Bir başka ekleme de iş tatminidir. Modelin yeni şekline göre tatmin, performansın, bu performans sonucunda elde edilen ödüllerin ve bu ödüllerin adil olup olmadığı hakkındaki inancın bir fonksiyonudur. Bu değişkenlerin ilavesiyle, performans değerlendirme ve örgütsel ödüllendirme sistemleri konuları da teoriye katılmış olmaktadır (Tevrüz , 2002:112-113).

Vroom’un Bekleyiş Kuramından, örgütsel açıdan yararlanılmak isteniyorsa, aşağıdaki konuların dikkate alınması gerekir (Bolat vd., 2008:197):

- Bireyi güdülemede hangi çeşit ve hangi düzeyde ödülün birey açısından önem taşıdığı ortaya konmalıdır. Bazı bireyler için bu ücret artışı yükselme, bazı bireyler için takdir edilme olabilir.
- Örgüt tarafından, bireylerden hangi tür davranış değişikliği ve performans göstermeleri istendiği ortaya konmalıdır: Örneğin verimliliğin artması, astların eğitimi, iş kazalarının azalması gibi.
- Son olarak bireylerin gösterdikleri performans düzeyleri ile elde edecekleri ödül arasında ilişki kurulmalı ve bu da bireylere yansıtılmalıdır.

2.4.2.3. Porter ve Lawler Kuramı

Vroom'un beklenti kuramının bir uzantısı olan Porter ve Lawler modeli, çok sayıda değişken üzerine kurulmuş olan bir modeldir. Bu kuramın en önemli yanı da, motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasındandır. Vroom, çalışan insanın motivasyonunu, güç, beklenti, valence ve araçsallık gibi kavramlarla izah etmesine karşılık; Porter ve Lawler, bunlara ek olarak, bilgi, özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkserliğine ilişkin algılar ve tatminkarlık gibi kavramlar ile, kuramı daha da geliştirmişlerdir (Eroğlu, 1995:274).

Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. Örneğin, muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramı kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her örgüt üyesi, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır.

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel ve dışsal ödüller olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Yani herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bekleyiş kuramlarına yöneltilen en önemli eleştiri ve kuramların çok kompleks oldukları ve dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de, bu kuramların iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce

ayrıntılı bir mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 1995:397-398).

2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Festinger'in 1950'lerde ortaya koyduğu sosyal karşılaştırma ve 1955'lerde geliştirdiği bilişsel çelişki kuramlarında kaynaklanan hakkaniyet (eşitlik) teorisi (equity theory) Adams tarafından (1963) özellikle çalışma davranışının güdülenmesi açısından ele alınarak geliştirilmiştir (Tevrüz, 2002:114).

Adams 1960'lı yıllarda yaptığı çalışmalarında işgörenler tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve dışsal faktörlerle ilgisinin neler olabileceği üzerinde odaklanmıştır. Bireylerin algılanan eşitsizlikler tarafından motive edilmesi eşitlik kuramının temel alt yapısını oluşturmaktadır. Eşitlik kuramına göre bireyler kendi konumlarıyla ortaya koydukları girdi ve çıktı oranlarını kendileri ile aynı oranlara sahip olan diğer bireylerin konumlarıyla karşılaştırmaktadırlar. İş görenin elde ettiği çıktılarla (sonuçlarla) girdileri (bilgisi, tecrübesi, gayreti vb..) arasında dengesizlik varsa; veya girdi-çıkıtı oranı, kendisi gibi aynı işi yapan diğer işgörenlerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştığında eğer eşitlik yoksa adaletsizlik doğmaktadır ve bu durum bireylerin algılamalarına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda eğer adaletsizlik algılanıyorsa işgören adaleti oluşturma yoluna gidecektir ve eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu performansını düşürerek yapacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:62).

Çalışanlar girdilerinin (çabalar) çıktılarına (ödülleri) oranının diğer benzer çalışanlarınkine eşdeğer olduğunu algıladığı zaman eşitlik vardır. Bu oranlar eşdeğer olmadığı zaman eşitsizlik vardır. Bir bireyin kendi girdisinin çıktısına oranı diğerlerinkinden fazla ya da az olabilir (Gibson vd., 2003:145).

Adams tarafından geliştirilen bu kuramın ana fikri, bireylerin, iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görmeleridir. Bu kurama göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik düzeyine (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği çaba ve bunun karşılığında ödül ile, aynı iş ortamında diğer bireylerin sarf ettiği çaba ve karşılığında aldıkları ödülleri karşılaştırır.

Örneğin;

$$\begin{array}{lcl}
 \text{a)} & \frac{\text{Bireyin Elde Ettiği}}{\text{Bireyin Sarf Ettiği}} > & \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği}} \\
 \text{b)} & \frac{\text{Bireyin Elde Ettiği}}{\text{Bireyin Sarf Ettiği}} < & \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği}}
 \end{array}$$

Birey, yukarıdaki eşitlikler çerçevesinde, kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı diğer bireylerle karşılaştırmaktadır. Bu kuramın güdüleme açısından kullanılışı ise; yukarıdaki gibi karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan birey, bu eşitsizliği giderici yönde davranışlar gösterecektir. Eşitsizliği gidermek için bireyin gösterebileceği davranışlar, şu şekilde gruplandırılabilir:

- Sarf edilen çaba miktarının değiştirilmesi (daha az etkin çalışma gibi);
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül için talepte bulunma);
- İşi terk etme (istifa, bölüm değiştirme, devamsızlık);
- Diğer bireyleri, sarf ettikleri çabayı azaltmaya zorlama;
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu kuramın ağırlık noktası, eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiğidir (Bolat vd., 2008:198-199).

2.4.2.5. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

1968 yılında Edwin A Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı, kişilerin belirlediği amaçların, onları bu amaçları başarmaya doğru motive ettiğini ileri sürer. Amaç kuramı, çalışanların, amaçları uğruna bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı tezi üzerine kurulmuştur. Bu teze göre çalışan, işinde kendisine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, çalışanı kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye motive eder.

Dolayısıyla ile amaç kuramının altında yatan temel düşünce, her amacın bir motivatör olarak bireye ve örgüte hizmet edeceğidir. Çünkü, amaç belirlendikten sonra, birey mevcut kapasitesini amaca ulaşmak için gerekli olan kapasite ile karşılaştıracaktır. Birey, mevcut kapasitesiyle amaca ulaşamayacağını hissettiği anda, eğer o amaca daha fazla çaba sarf edilerek ulaşılabilirliğine inanıyorsa çabalarını arttıracaktır. Amaca ulaşıldığını hissettiği anda ise kendini yetkin ve başarılı hissedecektir. Ayrıca, bir amaca

sahip olmak performansı arttıracaktır, çünkü amaç bireyden ne tür ve ne düzeyde bir performans beklendiğine açıklık getirecektir. Kuramın bir başka iddiası ise bireylerin amaca ulaşma yolunda makul bir şanslarının olduğuna inandıkları takdirde, amaçları daha yüksek düzeyde sahiplenecekleridir.

Amaç kuramı, amaçları olan kişilerin, bunları başarmak için amaçları olmayanlardan daha iyi performans gösterdiklerini ortaya çıkartmıştır. Ayrıca kişiler, belirgin ve ulaşılması daha zor olan amaçlara, ulaşılması daha kolay olan amaçlara göre daha yüksek performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır. Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde amaçlarla ilgili dört temel özellik mevcuttur. Bunlar; amaçların zorluğu, amaçların belirginliği, amaçların kabul edilebilirliği ve amaçların yoğunluğudur. Amaçların belirginliği; bir amacın netlik derecesidir. Amaçların zorluğu; amaca ulaşabilmek için gerekli uzmanlık derecesi ya da performans düzeyidir. Amaçların kabul edilebilirliği; çalışanların belirlenen amaçları kendi amaçları olarak kabul etmesidir. Amaçlara bağlılık; çalışanların kişisel olarak amaca ulaşmaya çalışmaları ve amaca nasıl ulaşılacağına dair yolların belirlenmesi ile ilgilidir.

Amaçları belirleme süreci şu aşamalardan meydana gelmektedir.

- Hazırlık Düzeyine ilişkin Teşhis Aşaması: Örgütün, çalışanların, teknolojinin, kaynakların vb. amaç belirlemeye uygun olup olmadıkları teşhis edilir.
- Hazırlık Aşaması: Çalışanlar, daha fazla kişilerarası etkileşim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır duruma getirilir.
- Uygulama Aşaması: Yöneticiler ve çalışanlarca anlaşılması gereken amaç özellikleri vurgulanır, belirlenen amaçlarda gerekli değişiklikleri yapmak için ara görüşmeler yapılır, konulan ve yenilen amaçların kontrolü için nihai bir gözden geçirme işlemi yerine getirilir.

Amaç kuramı; belirgin ve ölçülebilir, iddialı ama ulaşılabilir amaçların genel amaçlara göre daha yüksek performansla yol açacağını ve çalışanları motive edeceğini ileri sürmektedir. Amaç kuramı süreci, sadece çalışanlar amaçları anladığında ve kabul ettiğinde yararlıdır. Performansı motive etmenin en iyi yolu, doğru amaçları doğru yollarla belirlemektir. Çalışanlara yönelik amaç belirlenirken, sadece belirgin, iddialı ve ulaşılabilir olmasına değil, aynı zamanda aşağıda belirtilen noktalara da dikkat edilmesi

gerekmektedir. Böylelikle, amaçların motive etme ve performansı artırma özelliğinin artacağı söylenebilir (Süral Özer ve Topaloğlu, 2008:126-128).

2.5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan bir dizi önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu nedenle, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji alanında en çok araştırılan kavram olmuştur. Öncelikle, iş tatmini sorumluluk, görevin çeşitliliği ve iletişim gibi çalışma koşulları ile bağıntılıdır. Bununla birlikte, iş tatmini, devamsızlık, işten ayrılma, işte hata yapma, işe gitmede isteksizlik gibi sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar ve bunların doğurduğu sorunlar doğrudan doğruya örgütle ilgilidir. Bu bakış açısından dolayı, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji literatüründeki araştırmaların merkezi bir kavramı olarak yer almıştır. Literatürde iş tatmininin sonuçları; örgütsel etkililik, verimlilik, işgören ilişkileri, devamsızlık, işgücü devri ve işgören sağlığı bakımından önemli bulunmaktadır (Yüksel, 2005:295-296).

İş tatmini özel bir tutum türüdür. İş tatmininin işgören ve işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir. İş tatminini sağlayan örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsizliğe yol açan kuruluşların eleman bulmakta zorlandığı, olumsuz sendikal çalışmalara sahne olduğu da bilinen sonuçlardır. İş tatmininin yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağına, bu gelişmeye örgütlerin cevap verememesi durumunda yakın gelecekte iş tatminsizliğinin önemli sorunların kaynağı olacağına ilişkin düşüncelerinde bulunduğu düşünülürse iş tatmininin önemi daha açık hale gelecektir. Aslında iş tatmini iki boyutlu bir olaydır. Bir yanda tatmin vardır, ölçeğin diğer ucu tatminsizliktir.

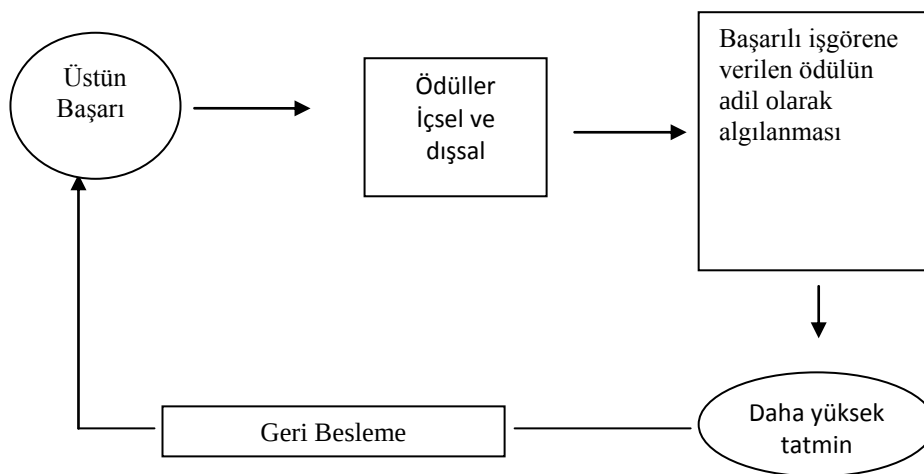
2.5.1. İş Tatmininin Başarıya Etkisi

İş tatmini konusunda çalışmalara göre iş tatmini bulan işgörenlerin işinde daha başarılı olacağı, daha verimli çalışacağı yönünde görüşler çıkmıştır. İş tatmini bulan işgörenlerin işlerine daha bağlı oldukları, bu nedenle daha fazla çalışacakları düşünülmüştür. Zamanla bu tür düşünceler adeta yönetsel inanç haline gelmiştir. Ancak

yapılan bilimsel araştırmalar, özelliği olan incelemeler bu görüşü yeteri kadar desteklememiştir. İş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkileyecektir. Her şeyden önce iş tatmini örgütler uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla tatmin buldukları da bilinmektedir. Yüksek başarı da görünür yöntemlerle mükafatlandırılır, teşvik edilirse ödöl tatmini arttırır. Bu durumda tatmin, yüksek başarının bir yolla ödüllendirileceklerini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar, sonuçta alacakları ödülle iş tatmini bulurlar. Bu durumda iş başarısının tatmin üzerindeki etkisi daha önemli olur.

Bir işletmede üstün başarı gösterenler daha yüksek ödüller alıyorsa, ücretleri daha fazla arttırılıyor, daha fazla prim alıyorsa, bu kişilerin iş tatmini düzeyleri, daha yüksek olacaktır. Bu durumda iş tatmini ile başarı arasında pozitif bir korelasyon olacaktır. Ortaya çıkan pozitif korelasyon ise en azında örgütlerin ilişkilerin sağlıklı olduğunu gösterecektir. Eğer bir örgüt tatmin ile başarı arasındaki korelasyon negatif ise, başarısız insanlar daha fazla iş tatmini bulacaklardır. İş tatmininin başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek daha doğru olacaktır. Yani, “iş tatmini başarıyı arttırır” demek yerine “tatmin başarı doğurur” demek daha doğru olacaktır. Başarı ile tatmin arasındaki gerçek ilişkiyi üstün başarının tatmini arttırdığı, bunun da daha sonraki dönemde başarıya yansıdığıdır

şekil 2.4. İş Tatmini-Başarı İlişkisi



Kaynak: Erdoğan, 1996.

Şekilde görüldüğü gibi üstün başarı, başarıya verilen ödül ve bu ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş tatmini arasında, sonuçta da ortaya çıkan tatmin ile başarı arasında bir döngü bulunmaktadır. Şekil 2.5’de görüldüğü üzere işgörenler aldıkları ödülleri başarı düzeylerinin altında veya ödülü hak etmeyene de ödül verildiği yönünde algıarlarsa ortaya tatminsizlik çıkacaktır. Her iki durumda da kişinin tatmin düzeyi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasındaki bir ilişki ortaya çıkacaktır.

İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan üç ayrı görüş vardır. Bunlar;

Birinci görüş tatminin başarıyı arttırdığı yönündedir. Herzberg’in iki faktör kuramı bu görüşün en bilinen en önemli destekleyicisidir. Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür, ancak ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir.

İş tatmini ile başarı arasındaki ikinci görüşe göre başarı tatmine yol açar. Yönetici elemanının iş tatminini daha üstün başarıyı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Yönetici başlangıçta iş tatmini yaratmak yerine üstün başarıyı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalıdır. Eğer işgören üstün başarı elde ettiğinde kendince önemli bir ödül alırsa sonuç tatmin olacaktır. Böyle bir ilişki nedeniyle yönetici, önce işgörenin yüksek başarı elde edebileceği bir ortam yaratmalı sonra da başarıyı ödüllendirilmelidir.

İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan üçüncü görüş ise; başarı ve tatmine ödüllerin sebep olduğudur. Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmini hem de iş başarısının etkiler. İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırmalar çoğaldıkça bu ilişkinin dolaylı olduğu, araya ödülün girdiği açıklıkla görülmüştür. İş başarısının artması, ödül beklentisini doğurmuş, ödülün de istekleri karşılama derecesine göre ortaya tatmin çıkmıştır. Çalışanların gösterdikleri üstün başarı daha fazla ödül gerektiriyorsa ve verilen ödüller de adil algılanıyorsa tatmin artacaktır, çünkü işgörenler başarılarının ödüllendirildiğini hissedeceklerdir. Eğer verilen ödüller ile başarı arasında bir ilişki kurulamazsa, ortaya tatminsizlik çıkacaktır. Bireyden, çevreden ve örgütten kaynaklanan faktörler, tatmin verim ilişkisini etkileyecektir.

2.5.2. İş Tatmini Devamsızlık ve İşten Ayrılmaları Azaltır

İşinden tatmin bulmayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Esasında devamsızlık ile tatminsizlik arasındaki ilişkileri araştıranlar bu konuda çok güçlü sonuçlar elde etmemiştir. Buna rağmen iş tatmininin daha az devamsızlıkla ilgili olduğu kesindir. Özellikle bir işgörenin devamsızlığının sıklığı ve kişinin kontrolü altında olabilen faktörlere bağlı olarak yaptığı devamsızlık ele alındığında bu ilişkinin daha güçlü olduğu görülmektedir. İşgörenlerden belirli ve toplumsal yapıya göre alışılmış olmayan mazeretlerle devamsızlık yapanların iş tatminlerinin de düşük olduğu yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır (Erdoğan, 1996:245-251).

İşte tatminsizlik olduğunda işe devam oranında azalma olduğu saptanmıştır. İş tatmini düşük olan işgörenin psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları ya da işe geç gelmeleri sık sık görülen bir durumdur. İşe geç gelmeyle baş edebilmenin en iyi yollarında biri çalışanların beklentilerine uygun, tatmin edici bir ortam yaratmaktır (Türk, 2007:98).

Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın düşük olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalar iş tatmini yüksek insanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğunu ve bunun sonucunda daha iyi bir öğrenme potansiyeline sahip oldukları için yeni işleri kısa sürede öğrendiklerini, iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğunu göstermektedir. Çalışanların işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki görülmektedir. Ortalama bir çalışan tatmin olduğu zaman yoğun çalışırken, bazı işçiler memnuniyet eksikliklerini unutmak için yoğun çalışır, bazıları ise daha az çaba gerektiren, kolay işlerde çalıştıkları zaman tatmin olurlar (Gündüz Çekmecelioğlu, 2007:85).

2.5.3. İş Tatminsizliğinin Yarattığı Davranışsal Bozukluklar

İş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. Bazen iş görenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş tatminsizliği ile birleşerek kişiyi yıkmaktadır. İş tatminsizliği bazen kişinin hayatında kısır döngüler yaratır, baş ağrısı, yorgunluk gibi semptomlar

yaratır. Şüphesiz hırsızlık, duygusal hastalıklar gibi sonuçlar iş tatminsizliğinin yaratacağı uç davranışlardır. İş tatminsizliğinin daha çok sendikal hareketlere yol açtığı, iş görenlerin kendi aralarında anlaşarak verimi düşürmelerine sebep olduğu, devamsızlık ve işten ayrılmaları desteklediği bilinmelidir.

2.5.4. İş Tatmininin Etkilerinde, İş ve Kişi Özellikleri

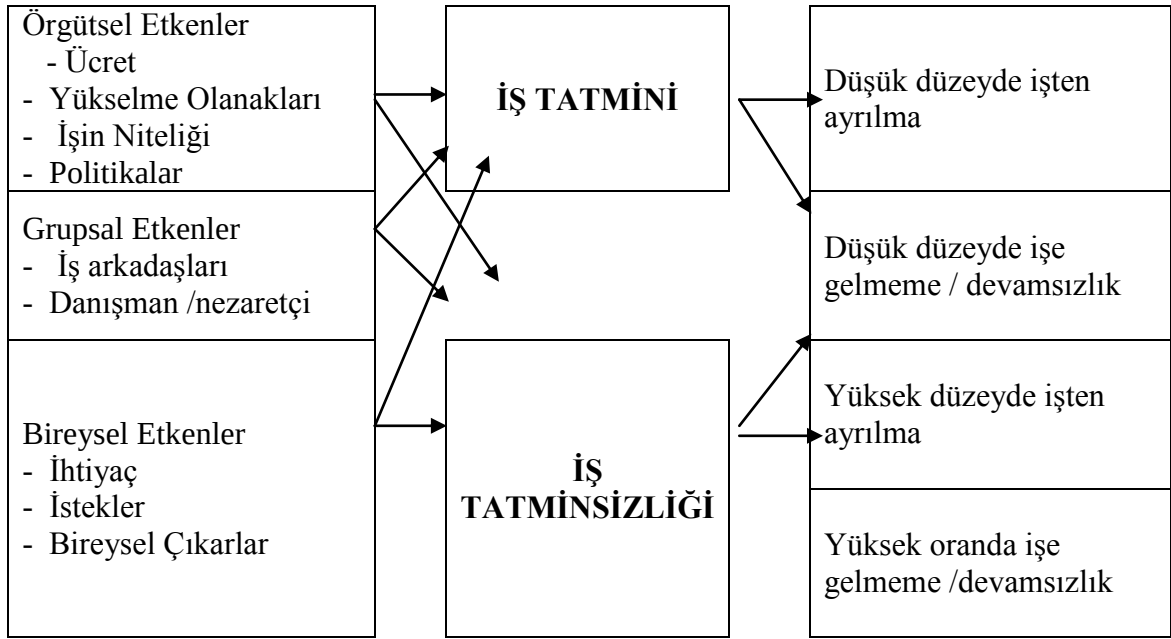
İş tatmininin yarattığı olumlu veya tatminsizliğin yarattığı olumsuz etkilerde işgörenin ve işletmenin bazı özelliklerinin de sınırlayıcı olduğu bilinmektedir. İşgörenin yaşı ile tatmin etkileri ilişkilidir. Kişiler yaşlandıkça işlerinden daha fazla tatmin bulmaya başlarlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle yaşlanan kişilerin işlerinden hatta hayattan beklentileri azalmaktadır. Ayrıca bir örgütte kıdem kazanan kişi sosyal ortama ve işine alışır. Bu tür alışkanlıklar da birer tatmin faktörüdür. Genç işgörenler işlerinden daha az tatmin bulma eğilimindedirler. Çünkü, gençlerin beklentileri daha yüksektir, yavaş alışkanlık kazanırlar, bu nedenle de işlerine daha az uyum sağlarlar. İstisnalarının olmasına rağmen genel eğilim, yaşla birlikte iş tatmininin arttığı yönündedir. Üstelik bu eğilim, yönetilenler için olduğu kadar yöneticiler içinde geçerlidir.

İşgörenlerin mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin bulmaktadırlar. Bu kişiler mesleki açıdan üst düzeyde olmakla bir sosyal prestij kazanırlar, ücretleri daha yüksektir, çalışma koşulları daha iyidir, işleri yeteneklerinin daha fazla bir kısmını kullanmalarına olanak verir, bu nedenle de iş tatmini bulmak için daha fazla nedenleri vardır. Sonuçta, yöneticiler ve profesyoneller vasıflı işçiler ise yarı vasıflı olanlardan daha yüksek tatmine sahiptirler.

Tatminin yarattığı etkiler açısından örgütün büyüklüğü de önemlidir. Genellikle örgütün büyüklüğü ile iş tatmini arasındaki ilişki ters yönlüdür. Örgütün büyüklüğü de çok zaman çalışılan bölümün de büyüklüğüdür. Örgüt büyürken yönetim, iş tatminini arttırıcı önlemler almazsa, tatmin düşecektir. Sistem büyüdükçe haberleşme ve koordinasyon azalacak, işgörenler karar organlarından uzaklaştıklarından kendilerini etkileyen kararların dışında kaldıklarını hissedeceklerdir. Böyle bir gelişme, kişisel yakınlık, arkadaşlık, küçük çalışma gruplarının üyesi olma türünden iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerin önemi azaltacaktır. Şüphesiz örgüt büyüdükçe iş tatmini

azalacaktır diye bir sonuç genellenemez. Örgüt büyüdükçe yönetim gerekli örgüt düzenleyici yöntemleri geliştirip büyümeye paralel olarak tatmini arttırabilir. Bazen büyük örgütlerin iş piyasasında prestij kuruluşlar olma özelliği vardır. Bu tür örgütlerde çalışmanın da iş tatminini en azından kısa sürede yüksek tuttuğu bilinmektedir.

Şekil 2.5. İş Tatminine /Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları



Kaynak: Kutanis, 2003.

- İş tatmini / tatminsizliği bireyden bireye değişir.
- İş tatmini / tatminsizliği örgütte görülen bireysel farklılıklardandır.
- İş tatminsizliğinin sonuçlar, ülkenin ekonomik ve istihdam düzeyi ile ilgilidir.
- Tatminsiz iş görenin çalışmaya devam etmesi bireysel sorunları arttırır, örgüt ortamını olumsuz etkiler.
- Birey çalıştığı ortamda mutlu ve tatminkar olmalı, başarısını arttırmalı
- Motivasyon iş tatminini etkiler (Özen Kutanis, 2003: 85).

2.6. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMALARI

İşgörenin işine ve iş ortamındaki ilişkiler sistemine karşı tutumunun önemi ilk olarak Hawthorne araştırmaları ile ortaya çıktı. Bu araştırmalar sırasında oluşturulan örnek gruplardaki işgörenler, ilgi gördükleri için, araştırma sırasındaki gözlemlerin yapıldığı dönemlerde iş tatminlerinin arttığını bildirdiler. İş tatmini konusunda zamanla yapılan araştırmalar bu konunun önemini gündeme getirmiştir. Başarı tatmin ilişkisi yönetim biliminde önem kazandıkça, çalışanları mutluluğu istedikçe kişilerin tatmin derecelerinin ne olduğu da ölçülmek istenmiştir.

İş tatmini bir tutum olduğuna göre doğrudan gözlenmesi zordur. Ölçüm kişilerin verecekleri bilgiye dayanmak zorundadır. Bu durumda ölçümün sağlıklı olması bilgiyi verenin doğruluğuna ve bilgi toplama tekniğinin tutarlılığına bağlıdır. Tutarlı ve güvenilir bir iş tatmini ölçümü için yararlanılan bazı yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan çok yararlanılanları puanlama ölçekleri (rating scale), kritik olaylar (critical incidents) yaklaşımı ve iş tanımlayıcı endeks yaklaşımıdır.

2.6.1. Puanlama Ölçekleri İle İş Tatmini Ölçümü

İş tatmininde en çok başvuru alan yöntem ölçekleme tekniğidir. Puanlama ölçeği oluşturmanın iki büyük yararı vardır. Birincisi bilgilerin homojen toplanması söz konusudur, ikincisi sonuçların sayısal olarak ifade edilme olanağının bulunmasıdır. Bu yöntemin en tanınmış ölçekleri arasında Minnesota tatmin ölçeği gelir. Minnesota tatmin ölçeği işgörenlerin özel tatmin faktörlerini veya tatminsizlik derecelerini belirlemede kullanılan puanlama yöntemlerindendir, orijinali işin 20 boyutuna ilişkin 100 sorudan oluşur. Yine puanlama ölçekleri arasında bulunan tanımlama endeksi ise daha ziyade yönetici düzeyinde çalışan işgörelere uygulanacak tekniklerdendir.

2.6.1.1. Minnesota Tatmin Ölçeği

Bu yöntem bir bakıma Likert ölçeği tekniği ile kişilerin işlerinde iş tatmini veya tatminsizliği olgularına karşı tutumunu ölçmeye dayanır. Minnesota ölçeği türü yaklaşımla çalışanların iş tatmini ölçülmek isteniyorsa önce işgörenlerin işlerinin genel yapısı ve algı doğuran özellikleriyle tatmin sağlayan yönleri analiz edilir. Tatmin veya tatminsizliği doğuran iş etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere dayalı olarak bir ölçek geliştirilir. Cevaplayıcının bu ölçeğin yargılarını ayrı ayrı

değerlemesi ve her yargı için kendisine uyan bir noktayı işaretlemesi istenir. Sonuçta tüm cevaplayanların verdiği bilgilere göre işin tatmin yaratan yönleri bulunacağı gibi, işgörenlerin de toplam olarak işlerinde duydukları tatminin düzeyi, tatmin ve tatminsizliği yaratan faktörlerin hangileri olduğu görülür.

Şüphesiz bu ölçekte işin tatmin boyutları araştırma yapılan işe ve örgüte göre çeşitlendirilebileceği gibi, her boyutun karşısında verilen seçeneklerin düzenlenmesi de özel olarak geliştirilebilir. Bu ölçekle elde edilen bilginin işlenmesi işe ve kişiye göre ayrı ayrı yapılacaktır. Tüm cevaplayıcıların verdikleri cevaplardan her bir iş boyutuna göre elde edilen değerler işin tatmin faktörünü verecektir. Benzer şekilde kişinin işinden bulduğu tatminin derecesi bireysel formun toplam sonucuna göre saptanacaktır.

2.6.1.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı İle İş Tatmini Ölçümü

Bu ölçek ilk defa Herzberg tarafından geliştirilip uygulanmıştır. Kişiler kendilerini iş yerinde özellikle mutlu ve mutsuz hissettikleri zamanlar sorulmuş, bu durumlar daha sonra içerik olarak analiz edilmiş ve işin hangi yönlerinin tatmin açısından önemli olduğu bulunmuştur. Kritik olaylar yaklaşımının yararlarından birisi, cevaplayanların kendilerini daha rahat hissetmeleri, düşündüklerini tam söyleyebilmeleridir. Minnesota tekniğinde olduğu gibi yönlendirme yoktur, cevaplayanlar anketin kategorileri veya yapısı ile sınırlı değildir. Bu yararına karşın kritik olaylar tekniği ile tutum ölçümü zaman alıcıdır. Ayrıca yorum ve tepkilerin objektiflikten uzak ihtimali vardır. Cevap veren işgörenler araştırmacıya araştırmacının duymak istediği sonuçları vererek yanılgıya yol açabilirler.

2.6.1.3. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi İle İş Tatmini Ölçümü

İş tatmini, işe karşı bireyin genel tutumudur. Kişinin iş deneyiminin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halinin sonucudur. İşgörenin işine karşı olumlu tutum göstermesini sağlayan önemli etkenler vardır. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi kişinin işinin beş boyutuna karşı tutumuna bağlı olarak iş tatminini analiz etmeye dönük bir tekniktir. Ölçümde faktör olarak kullanılan iş boyutları ücret, terfi olanağı, nezaret ilişkisi, işin doğrudan kendisi ve iş arkadaşları ile olan ilişkidir. Kişi bu iş boyutlarının bazılarında memnun olurken, bazılarında memnun olmadığını bildirebilir. Bu ölçeğin adımlarına tüm iş boyutları ilave edilerek, gereğinde her boyut için değişik yaklaşımlar sunularak işgörenlerin iş tatminin ölçümü mümkündür. Bu ölçeğin seçeneklerine yine

Likert yaklaşımlı puanlar verilerek işletmenin genel iş tatmin puanı ve her bir işgörenin tatmin değeri hesaplanabilir.

2.6.2. Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü

İş tatmini özel olarak geliştirilmiş bir ölçeğe bağlanmadan yapılan mülakatlarla veya belirli yaklaşımlarla hazırlanan anketlerle de ölçmek mümkündür. Mülakat yoluyla iş tatmininin ölçümü olayın derinlemesine analiz olarak verir. Mülakat yönteminde araştırmacının dikkatli davranması ve cevap verenlerin tepkilerini yanlış yorumlamaması, değerlemede objektif olması gerekir. Ayrıca mülakatçının araştırmacı yeteneğinin olması da sonuçları olumlu yönde etkileyecektir. Soruların soruluş biçimi veya aldığı cevapları doğru kaydetme de elde edilen bilgilerin tamlığını etkileyecektir. Şüphesiz anket yöntemiyle iş tatmininin ölçümü ölçek tekniğine oranla daha pahalıdır. Buna rağmen de iş tatmin ölçüm anketlerinin diğer yöntemlere oranla türev yararları vardır.

Anket yöntemi ile araştırma yapmak öncelikle yönetime, çalışanların iş tatmini hakkında genel bilgi verir. Araştırma sırasında alınan ilave bilgilerle, örgütteki özel tatmin faktörleri veya tatminsizlik nedenleri saptanır, hangi grubun tatminsizliğinin daha fazla olduğu görülür. Anket yöntemi işletmede haberleşme fırsatı yaratır. Anketin hazırlanması, uygulanması ve cevapların değerlendirilmesi sırasında yönetim ile yönetilenlerin tatmine dönük konularda haberleşme fırsatı elde etmesi söz konusu olacaktır.

Anket yoluyla iş tatmininin ölçümü tutum geliştirme aracı haline de gelir. Araştırmaya cevap verenlerin bazıları için anketler duyguları ifade aracıdır. Ankete cevap vererek bir bakıma içlerini dökmüş olurlar. Yönetim içinse anket çalışanların iyiliğini istemenin göstergesidir. Bu benzeri türev faydalarının sonunda işgörenlerin yönetime daha olumlu bakmaları mümkün olabilir. Anket yolu ile tatmin ölçümü bazen eğitim ihtiyacının belirlenmesine de katkıda bulunur. Anket uygulanırken kişilerin işlerine ilişkin olgulara ne ölçüde hâkim olduklarını, amirlerin iş talimatı vermeye ne kadar yatkın olduklarını da görmek mümkündür. Kısacası anket yoluyla iş tatmininin ölçümü, bazen uzun zaman alır, pahalıdır ancak, belirli dönemlerde uygulanmakta yarar görülen tekniklerdendir.

2.6.3. İş Tatmini Araştırmalarının Temel Kuralları

İş tatmini ölçümü için bu tekniklerin dışında başka yöntemlerde vardır. En önemlisi belirli kurallara dikkat ederek uygulamacıların kendi işletmeleri için ölçüm tekniği geliştirmeleri mümkündür. İş tatmini araştırmaları periyodik araştırmalardır. Örgütte tatminin ne düzeyde olduğunu belirten göstergeler vardır. Devamsızlık, rahatsızlık, işten ayrılmalar bu göstergelerden bazılarıdır. Bu tür bilgiler personel birimleri tarafından genelde başka amaçlarla toplanır, ancak iyi bir çalışma ile aylık iş tatmin raporları haline getirilebilir. Belirtilen türden istatistiki bilgilerle oluşturulan sonuçlar iş tatmin araştırmaları kadar yol gösterici olmayacaktır. Ayrıca veriler objektiftir ve işletmenin mevcut eğilimlerini gösterir. Bu tür bilgilerden yoruma dönük rapor hazırlayanlar, oluşturdukları raporları kullanmak üzere tüm ilgililere vermeli, yöneticiler de bazı kararlarını bu bilgilere dayandırmalıdır.

Büyük örgütlerde bölümler arasında tatmin karşılaştırması yapmak yararlı olacaktır. Bilgilerin gizliliği korunarak, bölüm yöneticileri rahatsız edilmeden karşılaştırma yapılırsa ortaya her yöneticinin kullanacağı bazı bilgiler çıkar. Kendi bölümündeki tatmini yetersiz bulan yönetici, alacağı önlemler sergileyeceği uygulamalarla elemanlarının tatminini yükseltmeye çalışır. Tatmin ölçümlerinden beklenen faydalardan birisi de budur. Ayrıca yönetici bölümündeki iş tatminini yükseltme yollarını araştırırken elemanları ile ilişki kurarsa kaynaşma ve grup ruhunu geliştirme mümkün olacaktır.

Örgütüne insan kaynakları yönetimi modeli geliştiren yöneticiler öncelikle iş tatmini ölçümü konusunda çalışmalar başlatmaya hazır olmalıdır. İlgili birimler iş tatminini izlemeli, elemanlarının bu konudaki hislerini araştırmalıdır. Bu tür çalışmalardan elde edilen bulgular çalışanın mutluluğunun oluşturulmasında, örgütün verimini yükseltmede, hislerden daha önemli olan girdiler olarak düşünülmelidir (Erdoğan, 1996:252-264).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA VE İŞ TATMİNİ ETKİLEŞİMİ

3.1. BİREYİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN FAKTÖRLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLEŞİMİ

Kariyer bireyin iş veya meslek yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet olarak tanımlamak mümkün. Birey yaşamı boyunca çalışmaktan dolayı bir kariyere sahiptir. Fakat bireyin sahip olduğu kariyeri kendisi için anlamlı olarak yorumlaması gereklidir. Günümüzde kariyer örgütler için önemli bir konu haline gelmekte ve çalışanlarının kariyerlerinin geliştirilmesi için bir takım faaliyetlere girmektedirler. Böylece örgüt hem kendi ihtiyaçlarını hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini kapsayacak şekilde kariyer planlamasını ve örgütsel sürecin uygulanmasını sağlarlar.

Kariyer Planlaması hem örgüt hem de birey için oldukça önemlidir. Günümüzde örgüt için önemli olan sadece bireyini işini yapması değil, aynı zamanda kendini sürekli olarak yenilemesi ve geliştirmesi önem kazanırken, birey için mesleğinde ilerlemek, daha çok para kazanmak, saygınlık, prestij sahibi olmak daha önemli hale gelmektedir. Bunların gerçekleşebilmesi örgüt tarafından yapılacak başarılı bir kariyer planlaması ile mümkündür.

Aynı zamanda sadece kariyer planlaması ile başarı garanti edilemez. Bunun yanında performans, deneyim, eğitim ve şans da başarı için gerekli olan faktörlerdir. Ancak birey kariyer yaşamı boyunca bazı engellerle de karşılaşabilir. Bu engeller bireyin iş tatminini, verimliliğini ve motivasyonunu olumsuz etkiler. Bu bölümde bireyin demografik özelliklerinden kaynaklanan faktörlerin, örgütlerin yapacağı kariyer planlama sürecinin ve bireylerin kariyer yaşamları boyunca karşılaşabileceği engellerin iş tatminlerine olan olumlu ve olumsuz etkileri incelenecektir. Bu olumlu ve olumsuz etkilerin hem bireye hem de örgüte olan yarar ve sakıncaları görülecek, gerekli çözüm yolları incelenecektir.

Çalışan tatminini etkileyen bireyden kaynaklanan faktörler söz konusudur. Bunlar: Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, ücret, çalışma koşulları, yönetici/hiyerarşik yapı, çalışma arkadaşları, iş güvencesi ve örgüt ikliminden oluşmaktadır. Görüldüğü üzere bu faktörler bireyin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan bir takım özelliklerdir. Bunları daha da genişletmek mümkündür. Yapılan

araştırmalarda; yaş, eğitim, eğitim düzeyi ve kıdem süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3.1.1. Yaş ve İş Tatmini Etkileşimi

Yaş çalışan tatmini ile ilişkili bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda yaş değişkeni ile çalışan tatmini arasında kuvvetli bir ilişki gözlemlenmiştir. Yapılan çeşitli araştırmalardan yola çıkarak yaş ile çalışan tatminin şekli konusunda 3 temel sonuca varılmaktadır. Birincisi; pozitif doğrusal ilişkidir, yani yaş düzeyi yükseldikçe çalışanların tatmin düzeyinin yükseltmektedir. İkincisinde U Şekli denilen model gözlenmektedir. Bu modele göre; çalışanların tatmin düzeyleri genç yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Ancak bu sonuca sınırlı araştırmalarda ulaşılmıştır. Üçüncüsü ise; yaş ile çalışan tatmini arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar.

Bir dizi çalışan tatmini araştırmasında yaş ile tatmin ilişkisinde pozitif doğrusal ilişki saptanmıştır. Araştırmacılar pozitif doğrusal ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadırlar, Çalışanların yaşla birlikte işe- bağlı gerginliğin azalması, meslekte deneyimle birlikte zorluklarla başa çıkma yollarının daha gelişmiş olması, genç olanların meslekte hiyerarşik düzende daha rutin işler yapması ve sisteme ayak uydurmakta daha çok sorun yaşamları şeklinde açıklamışlardır.

Diğer bir sonuç da U Şekli Modelidir. Çalışan tatmini ile yaş arasındaki U şekli ilişkiden ilk bahseden Herzberg (1957) olmuştur. U şekli modelinde birey yeni iş girdiğinde, işe girmenin verdiği pozitif bir duyguya sahiptir ve tatmin düzeyi yüksektir. Ancak zaman içinde gerek beklentilerine cevap bulamaması halinde gerekse içinde bulunduğu koşulların rutinleşmesine bağlı olarak tatmin düzeyi düşebilir. Bu süreçteki bireyin tatminsizliğini yenmek için gerçekleştireceği uğraşlar, tatmin düzeyinin tekrar yükselmesini sağlayacaktır. Yaşın ilerlemesi ile başka iş değiştirme becerisinin zayıflaması, mevcut durumu kabullenir hale gelme ve gelecek beklentisinden gerçekleşen bir takım kısıtlamalar bireyin ilerleyen yaşlarda tatmin düzeyinin yükselmesine neden olabilir (Keser, 2006:100).

3.1.2. Cinsiyet ve İş Tatmini Etkileşimi

Kariyer birey üzerinde odaklaştığı için bu sorunlar doğrudan kişiyi etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Birey, kariyerinin çeşitli aşamalarında karşılaşılabileceği sorunların üstesinden gelmek zorundadır. Aksi halde psikolojik olarak yıpranacak, kendine güvensiz, işe isteksiz bir görünüm içine girebilecek, stres ve gerginlik oluşacak, motivasyonu azalacaktır (Aytaç, 2005:262).

İş piyasalarındaki erkek egemen tablo, geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren kadın işgücünün iş piyasalarına katılımıyla yoğun bir şekilde değişmeye başlamıştır. Her ne kadar oran olarak erkek çalışanların düzeyi hala yüksek olsa da küçümsenmeyecek oranda kadın çalışan iş piyasalarında yer bulmuştur. Bu durumu gelişen teknoloji ile kadının ev işlerine ayırması gereken zamanın azalması ve iş piyasalarında oluşan kısmi süreli iş olanaklarının artışı ile açıklamak mümkündür. AB ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmada erkek çalışanların tatmin düzeylerinin kadın çalışanlara oranla yüksek çıkmıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük tatmin düzeyine sahip olması doğal karşılanmaktadır. Kadınların iş ile aile yaşamı arasında oluşan bir dengede yaşadıkları çatışmalar ile genellikle düşük ücretle çalışıyor olmaları bu tatminsizliğin nedenleri olarak belirtilmektedir. Bazı çalışmalarda da kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu saptanmaktadır. 1975 yılında Winconsin’de 5000 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ailevi sorumluluklar, kişisel beklentiler gibi 12 iş özelliği sınanmış ve kadın çalışanların yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.

Çalışma yaşamında yer alan kadı aynı zamanda evde ailesi (eş rolü) ve çocukları ile (anne rolü) ile ilgilenmek zorunda kalmakta, ayrıca geleneksel yapı çerçevesinde iş saatleri dışında kadının ev içindeki görevleri de kadının yoğun olarak çalışma hayatına kendini vermesini engellemektedir. Bu rollerden dolayı kadının çalışma hayatında kariyer basamaklarında tırmanması zorlaşmaktadır. Belirtilen hususları tüm kadın çalışanlar için genellemek doğru değildir, elbette bunların dışında beklenti düzeyi yüksek ve kariyer basamaklarını tırmanabilen pek çok kadın çalışan örneği vardır (Keser, 2006:107-111).

3.1.3. Eğitim Düzeyi ve İş Tatmini Etkileşimi

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin çalışan tatmininin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamında, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır (Keser, 2006:111).

İş tatminini sağlayan faktörleri kişiye işe ilişkin olarak iki grup altında toplarken bir gerçeğin gözden uzak tutulmaması gerekir. Görünüşte iş ve iş çevresinin yarattığı bir dizi tatmin faktörü vardır. Ancak, bu faktörlerin algılanması, değerlendirilmesi, kişinin işinde kalıcı olması yönünde karar vermesi bireysel davranışın sonuçlarıdır. Esasında işe bağlı faktörlerin kendilerine göre kişisel yönü vardır. Çünkü, faktörü algılayan ve bir davranış oluşturmak için değerleyen kişidir. Bir örgütte iki işgörene verilen eşit düzeydeki ücret, çalışanların birine göre çok iyi nitelenirken diğeri tarafından az görülebilir. O nedenle ki, iş tatmini işgörenin beklentileri ile bulduklarının özel bileşimi olarak görülmelidir (Erdoğan, 1996:236).

3.1.4. Medeni Durum ve İş Tatmini Etkileşimi

Medeni durum değişkeni ile çalışan tatmini arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğuna işaret eden çok sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır. Medeni durum ile tatmin arasında bir ilişkinin bulunmadığına yönelik araştırma sonuçları da mevcuttur. Evlilik kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak, mesleki tatmin düzeyini arttırdığı düşünülebilir. Çalışanın medeni durumunun tatmini ne şekilde etkilediği araştırıldığında genellikle evli olan çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmaktadır (Keser, 2006:113).

3.1.5. Kıdem ve İş Tatmini Etkileşimi

Yıllarca aynı işte kalan bir personel zamanla, işini adeta yaşamının bir parçası olarak görmeye başlamakta, giderek örgütle ve işi ile bütünleşmektedir. Bunun yanında artan hizmet süresi ve buna paralel olarak örgütün personele daha geniş olanaklar sunması da, bireyin ihtiyaçlarını daha fazla karşılamasına imkan tanımaktadır. Böylece,

örgüt tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanan birey iş tatminine ulaşacaktır (Özgen vd., 2005:354).

İşte hizmet süresinin artmasıyla birlikte tatmin düzeyinin de arttığı, işten ayrılma olasılığının azaldığı, buna bağlı olarak da tatminsizliğin azaldığı görülmektedir. Bununla birlikte iş deneyiminin de çalışan tatminini etkilediği; yaptıkları işler konusunda önemli deneyime sahip olan çalışanların tatmin düzeylerinin kendileri kadar deneyimli olmayan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (Keser, 2006:116).

3.1.6. Ücret ve İş Tatmini Etkileşimi

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisinin ücret olduğu ortaya çıkmıştır.Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir.Ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendini göstermektedir.İşgörenin kendisi ile aynı düzeyde ve özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörenlere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır (Kuşluvan, 2009:529).

Bireyin işten beklentilerinden biri olan ücret dışsal bir güdüleyici olarak iş tatminini etkilemektedir. Ücretin tatmine neden olması onun tanınma, gelişme ve iyi performansın işareti olarak algılanmasından da kaynaklanmaktadır. Ücret düzeyinin yükselmesi genel olarak iş tatminini arttırmakla birlikte, diğer iş tatmini faktörlerinden memnuniyetsizlik, ücretin göreceli önemini artırmaktadır.İşin niteliği, lider-yönetici, çalışma koşulları v.b. den tatminin düşük olması karşısında çalışanlar, araçsal niteliği nedeniyle ücrete daha fazla önem vermektedirler.Bu nedenle işin istenmeyen çalışma koşullarına karşılık verilen telafi edici ücret farklılıkları iş tatminini artırmaktadır (Çakır, 2006: 120).

3.1.7. Çalışma Koşulları ve İş Tatmini Etkileşimi

Çalışanların tatmini belirleyen önemli bir değişken de çalışma koşullarıdır. Bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece tatmin etmesi açısından değil, aynı zamanda sağlığı açısından da önemlidir. Çalışanın sağlıklı koşullarda çalışmaması durumunda, çalışanın tatmininden de söz edilmeyecektir. Özellikle beden gücüne dayalı

çalışanlarda, çalışma koşullarının ve ortamın olumsuzluğuna bağlı tatmin düşüklüğüne sık sık rastlanmaktadır.

Çalışma koşulları denildiğinde, genel olarak; gürültü, çalışılan yerin ısı, havalandırma, ışıklandırma durumu ile risk altında ve aşırı beden gücüne dayalı çalışma akla gelmektedir. Çalışılan ortamda bireyin rahatsızlığını hissedeceği düzeyde ısı düşüklüğü ya da fazlalığı çalışma temposunu olumsuz etkiler. Bu tür ortam, bireyde strese yol açabilmektedir. Çalışma ortamındaki ışıklandırma da çalışanın tatmininde dikkate değer bir faktördür. Gürültülü ortamlarda çalışanların, fiziksel sağlık problemlerinin yanı sıra ruhsal sıkıntılar yaşadıkları da bilinmektedir. Risk altında çalışma da, çalışanın tatminini olumsuz etkiler. Özellikle maden ocakları, Petro-kimya, yanıcı maddelerin bulunduğu işyerlerinin çalışanları sürekli risk altındadır. Çalışma esnasında yaşadıkları risk algısı, bireyin sürekli stres altında kalmasına yol açabilir. Bu tür ortamlarda çalışan bireylerin tatmin düzeyinin düştüğü bilinmektedir. Fazla iş yükü altında kalma da çalışanın tatminini olumsuz etkiler. Özellikle bazı meslek gruplarında (örneğin; bankacılık sektöründe yılsonlarında, serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin ayın belli dönemlerinde) belirli dönemlerde daha da artan ağır çalışma koşulları çalışanı mutsuz etmektedir. Aşırı iş yükü gerek bedensel olarak gerekse zihinsel yorgunluğa yol açabilmektedir. Bu tür durumdaki bireyin kendini işinde mutsuz hissetmesi doğaldır. İş ortamı iyi ise tatmin düzeyi yüksek, kötü ise tatmin düzeyi düşük olacaktır (Keser, 2006:85-87).

Çoğu kez işgörenlerin, kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtarak, bunlardan yakınma yoluyla ortaya çıkardıkları görülür. Bu yakınmaları gidermek, işgörenin tatminini arttırmaktır (Türk, 2007:78).

3.1.8.Yöneticiler/Hiyerarşik Yapı ve İş Tatmini Etkileşimi

İşgörenlerin birinci derecedeki şef veya amirlerinin yönetim tarzı ve iletişimi iş tatminini etkileyen diğer bir faktördür. Şeflerin işgörenleri kayırması, onların kişisel sorunları ile ilgilenmesi, resmi olduğu kadar gayri resmi ve özel iletişim kurması, işlerini kolaylaştırıcı tavsiye ve yardımlarda bulunması, işgörenlerin görüş ve önerilerini alarak katılımını sağlaması iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdir (Kuşluvan, 2009:52).

Yöneticilerin, çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlık düzeyi çok iyi ayarlanmalıdır. Ayrıca yöneticiler, tüm çalışanlarına karşı eşit mesafeyi korumalı ve her çalışanına eşit düzeyde davranmalıdır. Gerek terfilerde, gerekse diğer ödüllendirmelerde çalışanlar arasında hakkaniyete dikkat edilmeli ve çalışanda haksızlığa uğradığına yönelik algının oluşmasına izin verilmemelidir. Yönetici, liderlik vasfını kullanarak, çalışanlarına amaca yönelik yol gösterebilmelidir. Bu davranış çalışanın işlerini kolaylaştırarak ve tatminine olumlu yönde yansıyacaktır (Keser, 2006:90).

3.1.9. Çalışma Arkadaşları ve İş Tatmini Etkileşimi

Bireyin iş tatmini için temel kaynaklardan biridir. Çalışanların tek başına kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek, iş tatminini arttırmaktadır (Türk, 2007:78).

3.1.10. İş Güvencesi ve İş Tatmini Etkileşimi

İş güvencesi olgusu, çalışan tatminini belirleyen temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu kavramın örgüte ilişkin pek çok sonuca olan etkisi, kavramın anlamını kuvvetlendirir. İş güvencesi, gerçekten tanımlaması güç bir kavramdır. Çalışanlarda bu kavram üzerine oluşan kanı, iş güvencesinin değişken bir yapı arz ettiğidir. İstihdam sorunu tüm dünyada önemli bir gündem maddesidir. İş piyasasında yer almak isteyip de yer alamayan büyük bir kitlenin varlığı, iş piyasasında yer alıp da işini kaybetmek olasılığını barındıran kişilerde çok büyük bir stres yaratmaktadır. Bu nedenle iş güvencesi bireylerin çalışma hayatında en hassas oldukları konuların başında gelmektedir. Özellikle yoğun işsizliğin olduğu ülkelerde ve kriz yaşayan ülkelerde iş bulma sıkıntısı çok ciddi boyutlarda yaşanmaktadır. İşsiz kalmanın yarattığı baskı bireyi çok ciddi düzeyde olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür bir durumla karşılaşmak istemeyen birey, mevcut işini koruma gayreti içine girecektir. Bu nedenle iş güvencesi konusu daha fazla önem kazanmaktadır. Bireyin çalıştığı örgütte iş güvencesinin olması çalışanın tatmin düzeyini yükseltecektir (Keser, 2006:92-94).

3.1.11. Örgüt İklimi ve İş Tatmini Etkileşimi

Bireyin çalıştığı örgüt iklimi, çalışanın tatmini açısından önemlidir. Özellikle algılanan olumlu örgütsel iklim, bireyin işyerine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesine neden olacaktır. Örgüt iklimi genel anlamıyla; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen, çalışanlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan özelliklerdir. Bir başka tanıma göre örgüt iklimi; örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Gerçekleştirilen çalışmalarda, örgüt ikliminin pozitif olarak algılanmasının, çalışanın tatmin düzeyinin yüksek çıkması ile ilişkisi bulunmuştur.

Ülkemizde Paknadel (1988) tarafından gerçekleştirilen Örgütsel İklim ve Çalışan Tatmini konulu araştırmada, 18 ilkokuldaki müdür ve 452 öğretmenden elde edilen verilere göre; örgütsel iklimin çeşitli boyutlarıyla (sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi) üst düzeyli ihtiyaç alanlarındaki tatmin boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır (Keser, 2006:96-97).

3.2. ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA SÜRECİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLEŞİMİ

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 planlamaktan oluşan bir süreçtir (Erdoğan, 2003:15).

Kariyer planlaması terimi iş hayatına giriş, yeni bir işe atanma, transfer, terfi gibi kariyer seçimlerini içeren kararları ifade etmektedir. Buna bağlı olarak kariyer planlaması bireyin mesleki yaşamını planlaması ile ilgilidir. Örgütsel yaşama giren bireyin kariyeri konusundaki kararlardan bazıları kendisi ya da örgüt tarafından alınırken, bazıları da gerek birey gerekse örgüt tarafından ortaklaşa olarak alınmaktadır (Tunç ve Uygur, 2001:60).

Kariyer bireyin çalışma yaşamının bütününe kapsadığına göre, bireyin örgüte adım atması veya çalışma yaşamına girmesi kariyerinde bir başlangıçtır. Nitekim kariyer seçimleri ve planlaması; eğitimini tamamlayan bireyin ilk işe başlangıç döneminin yanı sıra bağımsız davranabilmek için yeterli deneyimi kazanması, diğer

bireyleri yönlendirmesi ,geniş sorumluluklar üstlenmesi, orta yaş krizlerini hissedip atlatması, yana ve yukarı doğru yükselmesi ve sonuçta geri çekilme ve emekliliğe hazır olması dönemlerini içermektedir. Örgüt içerisinde birey kişisel gereksinimlerini tatmin etme, yetenek, ilgi ve kişisel başarımını değerlendirme ve hedeflerine ulaşma çabası içindeyken, örgüt de bireyin kendisine daha faydalı olması için onun gelişimini projelendirme faaliyetindedir. Görüleceği üzere , birey ve örgüt kariyer planlamasının oluşturulması ve yönetiminde birlikte çalışmaktadır. Bu planlama için öncelikle birey ve/veya örgüt tarafından söz konusu bireyin kişisel yetenekleri ve süregelen ilgileri belirlenmeli, daha sonra birlikte iş performansı değerlendirilmeli ve nihayet iş yaşamı boyunca planlanan pozisyonlar için bireye yeterli nitelikleri kazandıracak faaliyetler saptanmalıdır. Sonuç olarak ,kariyer planlaması birey ve örgüt arasında ortak ilgilerin bir noktada bir araya getirilmesinde etkin bir araç özelliği taşımaktadır (Demirbilek, 1994:74).

Kariyer planlaması birey ve örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendine tanımış olur. İş tatmini ve motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Aytaç, 2005:141).

3.2.1. Kurumsal Değerlendirme ve İş Tatmini Etkileşimi

Birey bu aşamada kendi ihtiyaçları, değerleri, beceri ve ilgileri, arzuları, zaafı, dayanıklılığı ve kişisel amaçlarını belirleyerek kariyeri ile ilgili daha sağlıklı bir planlama yapma çabası içerisine girecektir. Fakat bireyler tek başına bu yeteneklerinin tam olarak farkında olmayabilirler. Bu durumda örgütün kişiye yardımcı olması gerekmektedir. Burada örgütün, bireyin kendi kendisini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testlerini uygulaması önemli veriler elde edilmesini sağlayabilecektir (Şimşek vd., 2004:111).

3.2.2. Pozisyonu Tanımlama ve İş Tatmini Etkileşimi

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. Yönetim sürecin bu aşamasında öncelikle pozisyona yönelik fonksiyonel özellikleri saptamalıdır ki süreci sağlıklı işletebilsin. Bu anlamda pozisyonun fonksiyonel özellikleri ilk bakışta iki nitelik gösterir: Teknik yapıya ve sosyal yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler.

Teknik yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler; pozisyonla ilgili görevler, gerekler, yetki ve sorumluluklar, organizasyonel yapı, ekonomik ve teknik donanım olarak sayılabilirken; sosyal yapıya ilişkin özellikler ise; çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurması olası diğer bölüm üyeleri, rol ve statü dağılımları gibi etmenlerden oluşur (Şimşek vd., 2004:110).

İşin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler bulunduğu gibi, işgörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatminini azaltacaktır.

Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen değişkenlerdedir. İşin ilginç olması, kişiyi öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İşin ilgi çekici olması, genellikle iş tatminini oluşturan değişkenler arasında önemli bir yer alır. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş tatmini sağlamaya dönük olabilir. İşin zorluk derecesi de iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa işgören üst düzeyde tatmin bulacaktır. Fiziksel zorluğun, iş tatmini açısından çok zaman tatmin faktörü olmadığını kabul etmek gerekir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için

yeterli değildir. O nedenle işin zorluk derecesi derken fiziksel yönünden çok, zihinsel yönünü görmek gerekir (Erdoğan 1996:236).

Çalışanın yaptığı işin sonucuna görmesi, amaca ulaştığını algılaması da tatmin açısından önemlidir. Yani bireye işine ilişkin bir geribildirim sağlamak; tatminini arttıracak gibi, kendini geliştirmesi ve varsa hatalarını düzelme imkanı da sağlar. Çalışan yaptığı işle ilgili herhangi bir geribildirim alamazsa; içinde bulunduğu durumda ne şekilde yol aldığını fark edemeden işine devam eder ve kendini işine vermesi güçleşir. Bu nedenle bireye yaptığı işe yönelik geribildirim vermek; gerek çalışanın tatmini gerekse yaptığı işe yönelik kendisini değerlendirebilmesi açısından gereklidir (Keser, 2006:84-85).

3.2.3. Personeli Belirleme ve İş Tatmini Etkileşimi

Çalışan tatminini etkileyen faktörlerden birisi de çalışanın kişilik yapısıdır. Çalışma yaşamındaki deneyim ve öğrenmelerle kazanılacak yeni niteliklerin özel yaşamı şekillendirmede de etkisi olacaktır. Kişilik bireye özgü çok değişken olmayan, belirli bir konuda bireyin ne şekilde davranacağı konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifade ile kişilik; bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Keser, 2006:118).

Personelin işinden beklentileri öncelikle kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Personelin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş doyumunu sağlayan faktörlerin başından da, kişiliğin olduğu kabul edilmelidir. Bu durum, bireyin kendi kişilik yapısına uygun işlerde doyum sağlayacağı ve mutlu olacağı anlamındadır. Çalışanların kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve örgüt içerisinde gelişen olayları farklı şekilde algılamalarına neden olmaktadır. Kimi personel kişilik olarak daha sakin ve uzlaşmacı bir yapıda iken, bir diğeri mücadeleci veya inatçı bir kişiliğe sahip olabilmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar amirlerinin isteklerini aynen yerine getirmenin kendisinin görevi olduğunu düşünebilir ve bu kişi verilen görevi başardığında tatmine ulaşır. Bununla beraber bazı çalışanlar da işlerinde bağımsız olmayı, inisiyatif kullanıp, kararlara katılabilme hakkını isteyebilir ve bu tip personel bu istekleri karşılandığında ancak tatmine ulaşır (Özgen vd., 2005:352).

3.2.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme ve İş Tatmini Etkileşimi

Kariyer kavramı, daima ilerlemeyi ifade etmektedir. Bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olması, günümüzde ücret faktöründen daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Bireyler çalışma yaşamına girerken, ilk olarak örgütün kendilerine çizdiği kariyer planlarını önemsemeye başlarlar. Hatta iş değiştirmelerde çoğunlukla ücret artışını değil, kariyer olanaklarını dikkate alırlar. Çalışanların tatmininde oldukça önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmektedir. Yani bulunduğu işyerinde terfi edememesi durumunda işyerini değiştirme yolunu seçer. Bu noktada bireyin çalıştığı örgütte kariyer yollarının açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, çalışan tatmini açısından önemlidir (Keser, 2006:89-90).

Bireyin kariyer kararı ile ilgili planın uygulanması için yönetim, çalışanlara bazı imkanlar sağlamalıdır. Örneğin, çalışanları yönlendirip, destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmalı, başarılı bireylerin transferini sağlamalı ve böylece bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına imkan vermelidir (Şimşek vd., 2004:111).

Örgütsel kariyer planlamada diğer önemli konu bireylerin ulaşmayı istediği hedefe ulaşmasıdır. Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağı bulunmadığına ve ücretini artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle durumlarda, tatminsizlik ve şikayetler kaçınılmaz olacaktır. Terfi işlerine iltimaslara da çok rastlanmaktadır. Daha çok etki altına girebilecek ve idare edilebilecek kimseler üst kademelere daha çabuk terfi ettirilebilmektedir. Bu yüzden üstler, kendilerine karşı direnmeyen uysal kişileri, direnen işgörenlere tercih etmektedirler. Fakat işgörende yeteneklerin ötesinde ruhsal denge, uysallık aranmalıdır. Bunun yanında, mümkün olan ölçüler içinde demokratik olup, hiçbir art düşünceye sahip olmadan astlara söz hakkı tanımak yerinde olacaktır (Budak, 1999:48).

3.2.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması ve İş Tatmini Etkileşimi

Kariyer planlama konusunda kişinin beklentilerinin açık ve net olması ve geleceğe yönelik olarak iş yaşamında alacağı sorumlulukların belirlenmesi, özellikle bireyin ilgi ve yetenekleri ile ilgili bir konudur. Kişinin kendi tercihlerini ilgi ve yeteneğine dönük planlaması, başarılı bir kariyer planlamasının ilk aşamasıdır. Kariyer planlamasının odak noktasını birey oluştursa da, yönetimin desteği ve çalışmaları yakından takip etmesi de kuşkusuz bir gerekliliktir. Yönetimin birey ile bütünleşmesi ancak yönetimin bireye kariyer planlama konusunda verdiği destek ile mümkün olmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009:148).

Bireyin kariyeri ile ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış ve bireyin mevcut ve potansiyel nitelikleri de belirlenmiş ise, yapılacak bir karşılaştırma ile, iş nitelikleri ile bireysel nitelikler arasında saptanan farklılıkların ve eksiklerin giderilmesi amacıyla, başta eğitim planlaması olmak üzere, bu uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekecektir. Bu sayede yönetim, gerek duyduğu yerde ve zamanda, işin gerektirdiği niteliklere en uygun personeli çalıştırma ve işlerin en etkin ve verimli biçimde yapılması imkanına sahip olacaktır.

3.2.6. Performans Değerlendirme ve İş Tatmini Etkileşimi

Başarı değerlendirme, yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir. Başarı değerlemesinden elde edilen geribildirim, işgörenin eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek işgörenin belirlenmesine yardımcı olacak ve böylece işletmede insan kaynağının etkin kullanımı sağlanabilecektir (Kuşluvan, 2009:55).

Yöneticiler objektif bir değerlendirme yapabilmek ve kariyer planlamasına temel almak için işçi, yönetici, teknisyen gibi meslek gruplarına farklı değerlendirme ölçüleri getirmeleri gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise, bir takım yanlış uygulamaların aksine değerlendirme işinin insan kaynakları ya da personel bölümünün kapsamına girmemesidir. Bunun sonucuna göre ortaya çıkan sonuç, değerlendirme işlemini ilk yöneticilerin yapması gerekliliğidir (Şimşek vd., 2004:113).

3.2.7. Kariyere Yönelik Eğitimler ve İş Tatmini Etkileşimi

Örgütte belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerlendirme için yapılan ölçümler, ayrıca zaman zaman personelin moralini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır (Şimşek vd., 2004:113).

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada sadece bir başlangıçtır. İşe alınan işgörenin eğitim yolu ile yeterliliğinin artırılması ve yetiştirilmesi de gerekmektedir. Örgüt içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; kişilerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapmaları için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.

Eğitim aynı zamanda, işgörenlerin güdülenmesi, bilgi, yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları ile işgörenler arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, başarılı olmasının yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin artmasına da katkıda bulunmaktadır (Kuşlivan, 2009:54).

3.2.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi ve İş Tatmini Etkileşimi

Strateji bir plandır ve aynı zamanda sürekli bir davranış biçimidir ifadesiyle stratejiye farklı bir bakış açısı getiren Henry Mintzberg, stratejik planlamanın ötesinde stratejik düşüncü savunarak, yöneticilerin stratejik plan yapmak yerine stratejik düşüncelere imkan vermelerinin gerekliliğini belirtmektedir.

Örgütlerde kariyerle ilgili strateji geliştirilmesi ile, geleceğe, belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik faydalar elde edilir. Geliştirilecek stratejiler tepe yönetimi tarafından belirlenmiş işletme stratejilerinin paralelinde, amaçlara bağlı olarak yapılandırılır.

Greenhause, kariyer stratejileri ile ilgili olarak yedi yaklaşım belirlemiştir.

1. Mevcut işte yeterlilik,
2. Çalışmalara artan katılım,
3. Yetenek geliştirme,

4. Fırsat geliştirme,
5. Destek ilişkileri oluşturma,
6. İmaj oluşturma ve
7. Kurumsal politikalara katılım.

Kariyer stratejilerinin belirlenmesinde stratejik alternatiflerin oluşturulması ve seçiminin yanında her durum ve şartta geleceği görmenin tam olarak imkansız olabileceği göz önüne alınarak tüm olasılıklar hesaplanarak, alternatif kariyer stratejilerinin oluşturulması daha başarılı sonuçlar verecektir(Şimşek vd., 2004:115).

3.3. ÖRGÜTLERDE KARIYER PLANLAMADA KARŞILAŞILAN ENGELLERİN İŞ TATMİNİ İLE ETKİLEŞİMİ

Örgüt içinde bireylere kariyer fırsatları tanınarak motive edilebildiği bilinmektedir. Kariyer yolları, araçları, bireylerin kariyerlerinde ilerlemeleri üzerinde ne tür aktivitelere konsantre olacaklarına karar vermede yardımcı olduklarından başarı için iyi bir etkidir. Böylece kariyer, çalışanların motivasyonu, verimliliği ve tatmininin kalıcı olmasına yardımcı olur. Özellikle etkili yönetilen kariyer sonucunda çalışanlar işlerinde doyum sağlayarak yüksek düzeyde motive olurlar. Bu durum hem bireyin hem örgütün amaçlarına kısa sürede ulaşmasına yardımcı olur.

Günümüzde ekonomik bazı sorunlar birçok insanın işini kaybetmesine yol açmaktadır. Bu durum güvensizlik ve düşük motivasyonla ilişkisi olduğu bilinmektedir. İhtiyaçları karşılanmayan bireyde moral bozukluğu, stres, kızgınlık, hayal kırıklığı oluşacaktır. İhtiyaçları karşılanan birey ise daha verimli ve ruhsal açıdan daha sağlıklı hale gelecektir. Daha iyi bir iş yaşamı ve iş yaşamının kalitesinin birey ve örgüte faydası bulunmaktadır. Çalışanlar, özel yeteneklerini kullanıp becerilerini geliştirdikçe örgütler daha motive olmuş insan kazanırlar. Bu nedenle günümüzde motivasyon tekniklerinden en önemlisi olarak güçlendirme, yetkilendirme bir diğer ifade ile çalışanlara daha çok sorumluluk ve yetki verme son derece önemli olarak görülmektedir. Kariyer, birey üzerinde odaklaştığı için kariyerde karşılaşılan bazı sorunların doğrudan kişiyi etkileyebileceğini söylemek mümkündür (Aytaç, 2005:288).

3.3.1. Gözden Düşme ve İş tatmini Etkileşimi

Gözden düşme geç dönemde karşılaşılan bir kariyer sorunudur. Emekliliğin yaklaşması ile birlikte, bazı bireylerde artık örgütün eskisi kadar kendisini önemsemediği, görüşlerine değer vermediği psikolojisi oluşabilmektedir. Bu psikolojinin hakim olduğu bireyin işe ve örgüte katkısı azalmaktadır. Bu psikolojiye sahip bireylere, kendilerinin örgüt için hala önemli oldukları hissini verebilmek bu sorunu azaltmaktadır (Erdoğan, 2003:25).

Gözden düşmenin bireye ve örgüte vereceği zarar büyüktür. Birey açısından olay değerlendirildiğinde, kendine güvensizlik, korku, gerginlik, endişe, suçluluk duygusu, üzüntü yaratacaktır. Örgüt açısından ise gözden düşme, maliyetin artması, zaman ve hizmetin boşa gitmesidir. Örgütün bu tip sorunlara yeni kariyer yolları ve basamakları geliştirerek karşı koyabilir. İş genişletilmesi yapılabilir. Kariyer yollarına yeni geçişler için eğitim verilebilir, iş paylaşımı yapılabilir. Bu durum bireylerde güven duygusunun artmasına ve işe devamlılığına yol açılabilecektir (Aytaç, 2005:289).

3.3.2. Stres ve İş Tatmini Etkileşimi

Stres bireyin kendisi ve çevresi arasındaki etkileşimini içerir. Stressör adı verilen stres kaynaklarının ortak noktası bireyin bu durumdan etkilenecek buna karşın belirli bir tepkide bulunmasıdır. Örgütsel yaşamdaki her şey bir kimse için stres yaratan bir faktör olabilir. Strese yol açan faktörler, ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasal istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği gibi dış ortam olaylarından; ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, maddi sıkıntı, ailevi sorunlar gibi bireysel olaylardan ve iş hayatından kaynaklanır. Kariyer gelişimi süreci içinde bireyin farklı kaynaklar nedeniyle stres oluşturması kariyer gelişimi ve kariyer planlamasını da olumsuz etkileyecektir. Bu durumda kişi, kariyerinin başında iken bile, kariyer düzlüğüne girebilir. Bazen insanların yetenekleri yaptıkları işe uygun olsa bile çeşitli etmenler nedeniyle stres oluşabilir.

Örgüt içinde çalışan insanın kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları, iş güvenliği, terfi, transfer, kariyer beklentisi ve kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlardır. Çalışanlar belli bir yaştan sonra yetenek ve bilgilerinin azalması sonucu, işten çıkarılma korkusu ile karşı karşıya kalabilir. Özellikle kariyerde azalmanın başladığı aşamada

hem yaşlanmadan kaynaklanan hem de işe yaramıyor olma düşüncesinden kaynaklanan bir üzüntü, endişe, korku oluşabilir.

3.3.3. Engellenme ve İş Tatmini Etkileşimi

Herhangi bir zaman biriminde örgüte katılan birey o zamana kadar oluşmuş bir takım kişisel özelliklerini, kişilik, tutum, beceri ve yeteneklerini de beraberinde getirir. Birey örgüte sunduğu bu kişisel özelliklerinin zaman içinde etkilenecek şekilde değiştiğini görür. Bu değişimle iyi yönde olduğu gibi kötü yönde de olabilir. İyi yönde gelişme durumunda bireyin kişisel gelişmesi söz konusudur. Bu kişisel gelişme, kariyerde ilerlemenin verdiği başarı, fiziksel ve duygusal sağlık, artan özsaygı ve güvenlik duygusu, psikolojik kişilik gelişmesi olarak kendini gösterebilir. Ancak bazen de birey işi ve çevresi ile uyuşamaz, beklentilerine karşılık bulamaz, ilerleyemezse olduğu yerde kalır ve engellenme duygusuna kapılır.

Örgütte meydana gelen bazı değişimler, örneğin üst yönetimin el değiştirmesi, kişinin örgütten beklentisinin gerçekleşmemesine yol açacak, bireyin hedefine ulaşması engellenmiş olacaktır. Bu durumda birey iki seçenekle karşı karşıya kalacaktır. Ya her şeye rağmen örgütte kalarak yaşamını sürdürecektir ya da işinden ayrılacaktır (Aytaç, 2005:290).

Engellenme durumuyla karşı karşıya kalan bireyin önüne iki seçeneğin olması stres, gerginlik ve işinde tatminsizliğe neden olacaktır. Günümüzde ekonomik sorunlarından dolayı birey işini bıraktığında kendini daha iyi bir iş bulmanın endişesini yaşadığından engellenme karşısında her şeye rağmen örgütte kalmayı tercih edecektir.

3.3.4. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar ve İş Tatmini Etkileşimi

Kariyer birey üzerinde odaklaştığı için bu sorunlar doğrudan kişiyi etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Birey, kariyerinin çeşitli aşamalarında karşılaşabileceği sorunların üstesinden gelmek zorundadır. Aksi halde psikolojik olarak yıpranacak, kendine güvensiz, işe isteksiz bir görünüm içine girebilecek, stres ve gerginlik oluşacak, motivasyonu azalacaktır (Aytaç, 2005:262).

Cam tavan sözcüğü kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen duvarları ifade etmek için kullanılmaktadır. Son yıllarda her ne kadar kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin daha kolaylaştığı gözlemlense de erkeklerin dünyasında verdikleri

mücadele nedeni ile yeterince eşitliğin sağlandığı söylenemez. Örgütlerde var olan cam tavanlar konusunda yapılan araştırmalar kurumsal örgütlerde kariyer ve gelişim olanakları konusunda cinsiyet ayrımının bulunmadığını gösterse de erkek yöneticilerin daha fazla sorumluluk gerektiren pozisyonlara kadınlardan daha çok tercih edildikleri bilinen bir gerçektir. Kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmeleri durumunda ise erkekler arası iletişim ağına girmekte zorlandıkları görülmektedir. Ayrıca özellikle hızlı teknoloji değiştiren ve alt kademelerde çok sayıda kadın eleman çalıştıran işyerlerinde, uzman yöneticiye yüksek talebin olması, üst kademelere yükselme eğiliminde artış olacağının bir göstergesidir (Okakın, 2008:144).

Cam tavan oluşturan nedenler, kadının işe girmesini ve yükselmesini etkileyen başlıca faktör olarak, kadının asli görevini eş ve anne olarak algılayan cinsiyetçi toplumsal değerlerin devam etmesidir. Böylece kadın, hem eş ve çocuğunu ihmal ettiği endişesiyle, hem de fazla güç sarf etmekten dolayı psikolojik olarak kendini huzursuz hissederken, diğer taraftan da işinden beklediği tatmini alamamaktadır. Bunun sonucunda kadınlar mesleki kariyer ile annelik, eşlik arasında ikilem yaşamaktadırlar. Kadının toplumda hak ettiği yerini alabilmesi, onları çalışma yaşamında dezavantajlı konumdan çıkaracak önlemlerin alınması, onlara erkeklere eşit fırsatların tanınması ve geleneksel toplumsal rol bakış açısının değişmesi ile mümkün olabilecektir (Tükeltürk ve Şahin Perçin, 2009:353).

3.3.5. Çift Kariyerli Eşler ve İş Tatmini Etkileşimi

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarına ilerlemeye başladıklarında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir (Odabaşı, 2008:133).

Çift kariyerli eşlerin en önemli özelliği her iki eşinde belli bir uzmanlık alanı olması ve belli kariyer hedeflerinin bulunmasıdır. Bir başka deyişle çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer yollarını planladığı ve bu planlar dahilinde özel hayatlarını şekillendirdiği bir yaşam biçimini ifade etmektedir. Çift kariyerli eşlerde önceliğin erkeklerde olması görüşünün bir çok ülkede hakim olan bir görüş olması, kadınların belli dönemlerde kariyer yaşamlarına çeşitli nedenlerle ara vermelerine hatta tamamen işten çıkmalarına neden olabilmektedir. Bu gibi sorunlar evli çiftlerde kariyer

çatışmasına neden olmakta zaman zaman boşanmalara kadar varan sonuçlar doğurmaktadır (Okakın, 2008:145).

3.3.6. Ay Işığ sorunu ve İş Tatmini Etkileşimi

Bu kavram bir bireyin asli işinin yanında, özellikle gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak vb. nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Ay ışığı sorunu, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması arzulanan performansını diğer iş ya da işlerde kullanması nedeniyle örgüt üyesi bireylerde, düşük performans, işe devamsızlığa, iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır. Böyle bir sakınca, bireylerin kariyer ilerlemelerinde başarısızlık nedenidir (Şimşek vd., 2004:196).

Bireylerin iş tatminlerini arttırmak için örgüt gerekli önlemleri almalı, kariyer planlama yaparak bireylerin işlerinde ilerleme duygularını güçlendirmelidir. Bunun yanında bireyin iş tatminini arttırıcı ücret, terfi, iş güvencesi, çalışma koşulları, yönetici vb.. faktörleri iyileştirmelidir. Birey böylece işini severek yapacak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede başarılı ve tatmin olmuş çalışan profili çizecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ALTIN ÇİNİ İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR
ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA

4.1.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemini, Kütahya’da seramik sektöründe faaliyet gösteren, çini sanatını geliştiren, ona ruh katan ve “Çini”de bir dünya markası olmayı başaran Altın Çini işletmesi personelinin kariyer planlamasından ne derece bilgi sahibi olduğu, örgüt içinde iş tatmini yaratan faktörlerin analizi ve örgütsel kariyer planlamanın seramik sektöründe çalışan bireylerin iş tatminlerinde ne gibi olumlu sonuçlar doğurduğu konusu oluşturmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Kariyer Planlama günümüz işletmeleri açısından üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir ve çalışanların işlerine olan tatminlerini ve verimliliklerini pozitif yönde etkileyen bir konu olduğu için örgütler çeşitli teknikler uygulayarak iş tatminini en yüksek seviyeye çıkarma ve örgüt içerisinde etkinliği sağlama uğraşı içerisine girmişlerdir. Kariyer, örgütsel kariyer ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada örgütsel kariyer uygulamaları ile iş tatmini arasındaki pozitif ve negatif ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmada yaş, medeni durum, pozisyon, görev süresi ve öğrenim durumu demografik değişkenlerin araştırma konusunda etkileri de istatistiksel olarak inceleme kapsamına dahil edilmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel ve bireysel anlamda kariyer planlamasının yapılması hem bireyi hem örgütü harekete geçirme konusunda pozitif yönlerinin olduğu bilinmektedir. Araştırmanın teorik kısmında da bahsedildiği gibi kariyer planlamanın yapılması örgütsel bazda bireylerin daha verimli çalışabilmeleri ve iş tatminlerinin artması açısından önemlidir. Kariyer planlaması hem birey hem örgüt için oldukça önemlidir. Kariyerinin başarısı ve başarısızlığı ile birey gelecek için tahminlerde bulunabilir, kişiliğini tamamlar. Bütün bunların dışında birey kendi kendini tanımış olur ve buna bağlı olarak iş tatmini ve motivasyonu artar.

4.1.4. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada; örgütsel kariyer planlama sürecinde olan kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması, performans değerlendirme, kariyere yönelik eğitimlerin verilmesi ve kariyer stratejilerinin geliştirilmesinin iş tatmini üzerindeki pozitif etkileri ile bireylerin kariyerlerini ilerletirken karşılaşacağı gözden düşme, stres, engellenme, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler ve ay ışığı sorunu gibi engellerin iş tatmini üzerindeki negatif etkileri incelenmiştir. Örgütsel kariyer planlamanın, bireyi ne derecede kariyer hayatını daha çok olumlu etkilediğine yönelik çeşitli hipotezler kurulmuştur.

Araştırma, Kütahya ilinde seramik sektöründe faaliyet gösteren Altın Çini Seramik A.Ş.'de çalışan bireylerin örgütsel kariyer planlama ile iş tatminlerinin derecesini ortaya çıkarmak amacıyla işçi, ustabaşı, bölüm şefi, müdür, bölüm personeli vb. pozisyonlarda çalışan bireylere anket uygulaması yoluyla gerçekleştirilmiştir.

4.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Uygulanan anket sonucunda Altın Çini Seramik A.Ş 'de yürütülen çalışmaya ilişkin 8 hipotez oluşturulmuştur.

- H1:** Cinsiyete göre iş tatminin ve kariyer planlaması ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlar bayanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir.
- H2:** Medeni duruma göre iş tatminin ve kariyer planlaması ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlar evliler lehine anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3:** Alınan ücrete göre iş tatminin ve kariyer planlaması ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlar yüksek ücret alanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4:** Kariyer planlama ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
- H5:** Kariyer planlama ile ücret-terfi faktörü arasında olumlu bir ilişki vardır.
- H6:** Kariyer planlaması ile duyuşsal faktörler arasında bir ilişki vardır.
- H7:** Kariyer planlaması ile olumsuz tutumlar arasında ilişki vardır.
- H8:** Kariyer planlaması ile iletişim arasında ilişki vardır.
- H9:** Kariyer Planlama ile gelir arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.1.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni Kütahya ilinde faaliyet gösteren Altın Çini Seramik fabrikasında çalışan bireyler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada yüz yüze gerçekleştirilen anket ile çalışanların konu ile ilgili görüşleri, iş hayatındaki genel durum ve örgüt politikaları ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Araştırmada ankete verilen cevaplar Altın Çini Seramik işletmesine çalışanlar ile sınırlı kalmış ve bilimsel çalışmaların gizliliği ve titizliği prensibi çerçevesinde kesinlikle gizli tutulmuştur. Araştırma, Altın Çini Seramik fabrikasında çalışan 250 birey arasından seçilen 96 deneğin vermiş olduğu cevaplar ile çeşitli bulgular elde edilmiştir. Anket çalışması yapılması istenen kurumun çalışanlarının iş yoğunluğunun fazla olması ve anket formlarının doldurmak istememeleri de araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.¹¹⁰ anket formu elde edilmesine rağmen SPSS 11.5 programına aktarılırken geçersiz sayılan formlar ve eksik ya da hep aynı doğrultuda verilen cevaplar da araştırmanın güvenilirliği açısından kapsam dışı bırakılarak yaklaşık olarak 96 deneğin vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda analizler ve elde edilen bulgular değerlendirmiştir.

4.2. ANKET SORULARI VE ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmış ve anket dağıtıldıktan sonra özellikle kariyer planlama ile ilgili kısa bir açıklama yapılmıştır. Çalışanların iş hayatlarındaki örgütlerinin kariyerleri ile ilgili yaptıkları planlamanın iş tatminlerini üzerindeki etkileri araştırmak amacıyla yapılmış bu çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü sadece bireylerin yaş, cinsiyet, gelir durumu, eğitim gibi değişkenlerden oluşurken; ikinci bölümde kariyer planlamalarını ve iş tatminleri ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik sorular, araştırmanın hipotezlerine ışık tutacak şekilde belirlenmiştir.

Araştırmada anket çalışmasının birinci bölümünde hazırlanan sorular Dumlupınar Üniversitesi 2008 yılında yazılan, Fikret GÜLTEKİN'in hazırladığı ve Doç.Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN'in yürüttüğü “Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetiminin Etkileşimi Borsa Aracı Kurumlarında Bir Uygulama” konulu tez çalışmasından yararlanılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan anket sorularının oluşturulmasında Dumlupınar Üniversitesi 2005 yılında yazılan, Meltem DİL'in hazırladığı ve Prof. Dr. M. Bülent TOKAT'ın yürüttüğü “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” konulu tez çalışmasından yararlanılmıştır.

Bu araştırma Kütahya ilinde, Seramik sektöründe faaliyet gösteren Altın Çini işletmesinde yapılmış ve anket formları işletmede çalışan personel tarafından doldurulmuştur. Yaklaşık olarak 110 kişiden elde edilen verilerin değerlendirilmeye tabi tutulmasıyla elde edilen 96 anket SPSS 11.5 programına aktarılmıştır.

Ölçekte yer alan sorular (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılmıyorum şeklindeki 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir.

4.2.1. Yapı geçerliliği

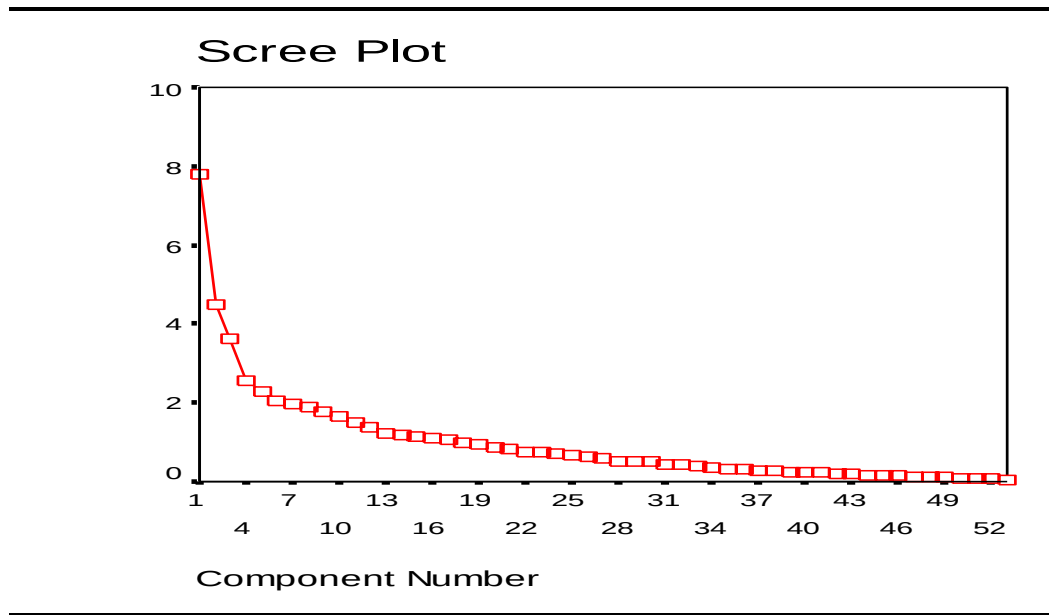
Yapı geçerliliği çalışmalarına başlamadan ölçekte bulunan olumsuz maddeler tersten puanlanarak bütün maddelerin puanlama açısından eşit hale getirilmesine özen gösterilmiştir. Daha sonra ölçeğin yapı geçerliğini saptamak amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) çalışmalarına geçilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

4.2.2. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Özdamar (2004) ve Büyüköztürk (2006)'e göre AFA birbiriyle çok yakından ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da bir olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak için başvurulmuş bir yöntemdir. Tavşancıl (2002)'a göre faktör analizinde örneklemden elde edilen verilerin yeterliğini belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmalıdır. Kaiser, bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0.60'nin altında ise kabul edilemez olduğunu savunmaktadır (Büyüköztürk, 2006). Verilerin AFA'ya uygunluğunu belirlemek için KMO testi yapılmıştır. Bulunan değer .626 mükemmel olarak bulunmuştur (Atan ve diğerleri, 2003). Verilerin çok değişkenli olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Bartlett testinin anlamlı (1179,839, df: 496, $p < .01$) olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgular ölçeğin AFA yapılmaya uygun olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

AFA çalışmalarının en önemli aşamalarından biri de faktör sayısına karar vermektir. Faktör sayısına karar vermede farklı yöntemler olmakla beraber sıklıkla kullanılan yöntemler Kaisers' ölçütü ve özdeğer grafiği (Scree plot) yöntemleridir. Kaisers' ölçütüne göre özdeğeri (eigenvalue) 1.00'e eşit veya daha büyük olan faktörler analizde kalır (Howard ve ark. 1987). Özdeğer grafiği (scree plot), analiz sonucunda ortaya çıkan gerçek ve hata faktörlerini gösteren bir grafikdir. Kahn (2006) her iki faktör sayısına karar verme kuralının güçlü ve zayıf yanlarının olduğu gerçeğinden hareketle, faktör analizi çalışmalarında çoklu kriter kullanılması gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda ölçekteki önemli faktör sayısına karar vermek amacıyla ölçekte bulunan faktörlerin özdeğerlerine ve varyans yüzdelere bakılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda özdeğeri 1'den büyük 18 faktörlü bir yapının olduğu görülmüştür. Hem faktör sayısının fazla olması hem de faktörlere isimlendirme yapılamaması nedeniyle önemli faktör sayısına karar verebilmek amacıyla birde çizgi grafiğine bakılma gereği duyulmuştur. Çizgi grafiği şekil 4.1.'de verilmiştir.

Şekil 4.1. Çizgi Grafiği



Büyüköztürk (2006)'e göre grafikteki yüksek ivmeli, hızlı düşüşler önemli faktör sayısını verir. Çizgi grafiği incelendiğinde yüksek ivmeli düşüşün üçüncü faktör civarında olduğu görülmüş ancak dört faktörden sonrada az olmakla birlikte ivmeli bir düşüş gözlenmiştir, bu durum ölçeğin beş faktörlü olduğu sonucunu ortaya

çıkarmaktadır. Hem çizgi grafiğine hem de araştırmacıların ölçeği beş faktörlü olarak tasarlaması sonucu, ölçekteki önemli faktör sayısına beş olarak bakılması gerektiği kararına varılmıştır. Ölçeğe beş faktörlü bakılması sonucunda her bir faktör için elde edilen özdeğerler ve varyans yüzdeleri tablo 1’de verilmiştir

Tablo 4.1. Faktörlerin Özdeğeri ve Varyans Yüzdesi Tablosu

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi%	Toplam Varyans Yüzdesi %
1	5,200	16,250	16,250
2	3,382	10,568	26,818
3	2,991	9,346	36,164
4	2,058	6,431	42,595
5	1,861	5,817	48,412

Tablo 4.1 incelendiğinde ölçeğin toplam varyansın % 48.412 ‘ sini açıklayan ve özdeğeri 1’den büyük 5 faktörde toplandığı görülmüştür. Birinci faktörün özdeğeri 5.200 olup toplam varyansın %16.250’sini, ikinci faktörün özdeğeri 3.382 olup toplam varyansın % 10.568’ini, üçüncü faktörün özdeğeri 2.991 olup toplam varyansın % 9.346’sını, dördüncü faktörün özdeğerinin 2.058 olup toplam varyansın % 6.431’ini, beşinci faktörün özdeğerinin 1.861 olup toplam varyansın % 5.817’sini açıkladığı görülmüştür. Büyüköztürk (2006)’e göre ölçeğin tek boyutlu olduğu durumlarda varyansın en az %30’unu açıklaması, çok boyutlu olduğu durumlarda ise daha fazla varyansın açıklanması gerektiği üzerinde durulmuştur. Ölçeğin beş faktörlü yapısıyla toplam varyansın neredeyse yarısını açıkladığı görülmüştür.

Ölçekteki önemli faktör sayısının beş olarak belirlenmesiyle madde ayıklama çalışmalarına geçilmiştir. Temel bileşenler analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında, Byman ve Cremer (1997)’ tarafından açıklanan madde faktör yükünün .40’ın altında olmaması ayrıca bir maddenin iki ayrı faktörde yüksek faktör yük değeri alması durumunda farkın en az .100 olması ölçütleri temel alınmıştır. Yukarıda açıklanan ölçütlere dayanılarak yapılan madde ayıklama çalışmaları sonucunda 3, 4, 5, 6, 7, 9, 13, 15, 18, 21, 24, 25, 31, 33, 34, 36, 47, 48, 51, 52 ve 53. maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. 53 maddeden 21 maddenin çıkarılması sonucunda toplam beş faktörde toplanan 32 madde üzerinde analiz çalışmalarına devam edilmiştir. Bundan sonraki aşamada maddeleri bir faktörde 1’e diğer faktörde 0’a yaklaştırmak için

eksen döndürme (rotation) tekniği olan dik döndürme (varimax) kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Varimax döndürme (rotasyon) sonucu ölçekteki maddelerin beş faktördeki yük değerleri verilmiştir

Madde no	Faktör1	Faktör2	Faktör3	Faktör4	Faktör5	Faktör Ortak varyansı
S1	,788					,634
S2	,787					,644
S14	,651					,505
S11	,607					,455
S12	,606					,503
S35	,600					,422
S22	,548					,318
S43		,795				,667
S42		,765				,648
S44		,657				,545
S45		,649				,446
S46		,616				,407
S50		,555				,443
S49		,539				,407
S41		,444				,463
S40		,427				,301
S37			,722			,557
S29			,671			,557
S38			,598			,389
S30			,576			,446
S19			,570			,480
S39			,562			,341
S16			,425			,415
S23				,725		,596
S28				,684		,603
S20				,640		,587
S17				,584		,386
S26				,415		,306
S27					,827	,697
S8					,718	,607
S10					,587	,529
S32					,447	,312

Tablo 4.2. incelendiğinde birinci faktörün yükleri .788 ile .548 arasında değişen yedi maddeden oluştuğu, ikinci faktörün yükleri .795 ile .427 arasında değişkenlik gösteren dokuz maddeden oluştuğu, üçüncü faktörün yükleri .722 ile .425 arasında değişen yedi maddeden oluştuğu, dördüncü faktörün ise yükleri .725 ile .415 arasında değişen beş maddeden oluştuğu, beşinci ve son faktörün ise yükleri .827 ile .447 arasında değişen dört maddeden oluştuğu görülmekte, ayrıca ölçekte bulunan maddelerin faktör ortak varyanslarında (communalities) .306 ile .697 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin beş faktörlü 32 maddelik haliyle yapı bakımından geçerli bulunmasının ardından faktörlerde bulunan maddelerin ortak anlamlarına bakılarak faktörler isimlendirilmeye çalışılmıştır. 1. faktörde bulunan 7 maddenin ifade ettiği anlamlara bakılarak bu faktöre ***“iş tatminini etkileyen ücret ve terfi faktörü”***. 2. faktörde 9 maddenin ifade ettiği anlamlara bakılarak ***“kariyer planlama”***, 3. faktörde bulunan 7 maddenin ifade ettiği anlamlara bakılarak bu faktöre ***“iş tatmini etkileyen duyuşsal faktörler”***, 4. faktördeki 5 maddenin ifade ettiği anlamlara bakılarak ***“iş tatmini etkileyen olumsuz tutumlar”***, beşinci faktörde bulunan dört maddenin ifade ettiği anlamlara bakılarak bu faktöre de ***“işletme içi iletişim”*** ismi verilmiştir. Ölçekteki faktör yapılarının oluşturulmasından sonra ölçeğin gerek madde bazında, gerek faktör bazında ve gerekse bütün olarak güvenilir olup olmadığının tespiti üzerinde durulmuştur.

4.2.3. Güvenirlik

Ölçeğin yapı geçerliği sonucu kalan 32 madde ile güvenirlilik çalışması yapılmıştır. Güvenirlilik testi için ölçeğin test toplam puanlarına göre oluşturulan alt %27 ve üst %27 ‘lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların anlamlılığı için t testi sonuçlarına, madde toplam korelasyonu kullanılarak test maddelerinin birbirleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 4.3.’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Madde Analizi ve Madde Toplam Korelasyonlarını Gösteren Sonuçları

Madde no	Madde toplam korelasyonu	T testi (alt%27üst%27) ²	Madde no	Madde toplam korelasyonu	T testi (alt%27üst%27) ²
S1	0.482	-4,990	S37	0.341	-2,607
S2	0.494	-5,986	S29	0.371	-2,853
S14	0.543	-6,153	S38	0.375	-3,767
S11	0.452	-4,268	S30	0.300	-2,624
S12	0.602	-6,683	S19	0.371	-2,594
S35	0.415	-4,632	S39	0.328	-2,788
S22	0.354	-3,750	S16	0.363	-3,051
S43	0.072	1,051	S23	0.409	-4,455
S42	0.005	0,156	S28	0.334	-2,866
S44	0.004	1,674	S20	0.581	-7,136
S45	0.312	-2,970	S17	0.338	-3,477
S46	0.362	-3,511	S26	0.363	-2,754
S50	0.318	-3,184	S27	0.321	-3,331
S49	0.381	-2,851	S8	0.362	-2,789
S41	0.346	-4,287	S10	0.305	-2,993
S40	0.341	-3,331	S32	0.463	-2,684

¹n=52 ²n1=n2=26 sd: 51 *** p<.001

Ölçekten yüksek puan alan bireyler düşük puan alan çalışanlar arasında istendik yönde gözlenen farkların anlamlı çıkması, testin iç tutarlılığın bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Büyüköztürk, 2006). Tablo 4.3. incelendiğinde alt ve üst gruplar arasında yapılan “t” testi sonucunda maddelere verilen cevaplara göre 42, 43 ve 44. maddelere verilen yanıtlara göre üst ve alt gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmüş, kalan sorularda ise üst ve alt gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,001$). Bu bulgu, ölçekte bulunan maddelerin üçü hariç (42,43,44..maddeler) iş tatmini yüksek olan çalışanlarla iş tatmini düşük olan çalışanları ayırt ettiği şeklinde yorumlanabilir. Tablo 3’te belirtilen madde toplam korelasyonları incelendiğinde yine 42, 43 ve 44. maddelerin diğer maddelerle düşük ilişkili olduğu görülmüş, kalan maddelerin ise 0.30 ile 0.58 arasında ilişkili oldukları görülmüştür. Elde edilen bu bulgu ölçekteki 42, 43 ve 44. maddelerin diğer maddelerle ilişkili olmadığını, kalan maddelerin ise iç tutarlılığının orta düzeyde olduğuna bir kanıt olarak gösterilebilir. Madde güvenirliği açısından hem ayırt edici olmayan, hem de diğer maddelerle düşük ilişki gösteren 42, 43 ve 44. maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş, ancak bu

maddelerin atılmasının ölçeğin yapı geçerliliğinde olumsuzluklara neden olması nedeniyle kalmalarında fayda bulunmuştur.

Tavşancıl (2002)'a göre likert tipi bir tutum ölçeğinde güvenilirlik düzeyini saptamak için iç tutarlılığın bir ölçütü olan Cronbach tarafından geliştirilen alpha katsayısının kullanılması uygundur. Birbiriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan ölçeklerin alpha katsayısı yüksek olmaktadır. Cronbach alpha katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçekte bulunan maddeler de o kadar birbirleriyle tutarlı olur ve aynı özelliğin öğelerini ölçen maddelerden oluştuğunu gösterir. Tutarlık derecesi güvenilirlik katsayısı 1'e yaklaştıkça yükselir, 0'a yaklaştıkça düşer (Bryman ve Cramer, 1997; Tekin, 1996; Turgut ve Baykul, 1997; Yıldırım, 1999). Büyüköztürk (2006) ise psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görmektedir. Bu bağlamda yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin bütününün ölçeğin bütünü için cronbach alpha katsayısı .862'dir. Alt faktörlerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla; ücret-terfi faktörü için .884; kariyer planlama faktörü için .713, iş memnuniyeti faktörü için .732, olumsuz tutumlar faktörü için .769 ve iletişim faktörü için ise .683 olarak bulunmuş, bu faktörün alpha katsayısı 0.70 den küçük olmasına rağmen 0.70'e yakın olması ve . Çalışma sonucunda elde edilen bu bulgu ölçeğin bütün olarak ve alt ölçek bazında güvenilir olduğunun bir göstergesi olarak görülebilir.

Sonuç olarak geçerliği ve güvenilirliği test edilerek yeterli bulunmuş 32 maddelik bir kariyer planlama ve iş tatmini ölçeği geliştirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 160, en düşük puan ise 32'dir. Elde edilen puanlar 160'a yaklaştıkça kariyer planlama ve iş tatminine yönelik olumlu tutumlar artmakta, alınan puanlar 29'a yaklaştıkça kariyer planlama ve iş tatminine yönelik olumlu tutumlar azalmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırmada geliştirilen hipotezler *t* testi korelasyon analizleri ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular, kariyer planlamanın iş tatmini ile etkileşimini açığa çıkarmada önemlidir.

4.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BİLGİLER

Anket yöntemi ile deneklerden elde edilen verilere göre, analiz teknikleri uygulanarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Demografik değişkenler, frekans ve yüzdelik dağılımlara ilişkin betimleyici istatistikler aşağıdaki gibidir.

4.4.1. Demografik Bilgilerin Değerlendirilmesi

a) Cinsiyet

Demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde tabloları incelendiği zaman araştırmaya katılan kişilerin yapısı ile ilgili bilgi elde edilecektir. Buna göre araştırmaya katılan 96 kişinin cinsiyete göre dağılımı incelendiği zaman Altın Çini işletmesinde çalışan bireylerin % 70.8 'ini erkekler, % 29.2'sini bayan çalışanların oluşturduğu, bu orana karşılık gelen sayı, 68 erkek çalışan, 28 bayan çalışan bulunmaktadır.

Tablo 4.4. Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistikler

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Giriş
Erkek	68	70.8	70,8
Bayan	28	29,2	29,2
TOPLAM	96	100,0	100,0

Erkek çalışanların yüzdelik olarak bayan çalışanlara göre fazla olduğunu görmekteyiz. Seramik sektöründe çalışan bireylerin çoğunluğunun erkek olmasında yapılan işin ağır ve yoğun olması, bayan çalışanlarına erkek çalışanlara göre bu ağırlığı ve yoğunluğu taşıma güçlerinin zayıf olmasından kaynaklanabileceği bilinmektedir.

b) Yaş

Yaş değişkenine göre yapılan araştırmada Altın Çini işletmesindeki çalışanların frekans ve yüzdelik dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Yaş Değişkenine Ait İstatistikler

Yaş aralığı	Frekans	Yüzde %	Geçerli Giriş
18-24	12	12,5	12,5
25-31	34	35,4	35,4
32-38	35	36,5	36,5
39-45	14	14,6	14,6
46 ve üzeri	1	1,0	1,0
TOPLAM	96	100,0	100,0

Yaş değişkenine göre incelediğimizde oransal olarak çalışanların en çok (%36,5) 32-38 yaş grubu arasında olduğu görülürken, 46 ve üzerinde çalışanların sadece % 1'lik bir payının olduğu görülmektedir.

c) Medeni Durum

Medeni durum değişkeni incelendiğinde Altın Çini işletmesinde çalışan bireylerin % 24'ünün bekar, %76'sının evli olduğu görülmektedir. İşletmede evli çalışanların bekarlar çalışanlara oranı oldukça fazladır.

Tablo 4.6. Medeni Durum Değişkenine Ait İstatistikler

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Giriş
Bekar	23	24,0	24,0
Evli	73	76,0	76,0
TOPLAM	96	100,0	100,0

e) Öğrenim

Altın Çini işletmesinde çalışan bireylerin % 5'nin ilkokul mezunu, %14,6'sının ortaokul mezunu, %63,5'nin lise mezunu, %13,5'nin üniversite ve %3'nün de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Öğrenim durumlarının yüzdelik dilimlerine bakıldığında Altın Çini işletmesinde çalışan bireylerin büyük çoğunluğunun lise mezunu(% 63,5) olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.7. Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistikler

Öğrenim durumu	Frekans	Yüzde %	Geçerli Giriş
İlkokul	5	5,2	5,2
Ortaokul	14	14,6	14,6
Lise	61	63,5	63,5
Üniversite	13	13,5	13,5
Yüksek Lisans	3	3,1	3,1
TOPLAM	96	100,0	100,0

f) Çalışma Süresi

Çalışma süresi değişkenine göre işletmede 1-5 yıl çalışan bireyler %45,8 ile en yüksek yüzdelik dilime sahiptir. 20 yıl ve üzeri çalışan bireyler ise % 2,1 bir paya sahiptir.

Tablo 4.8. Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistikler

	Frekans	Yüzde %	Geçerli Giriş
1-5 yıl çalışanlar	44	45,8	45,8
6-10 yıl çalışanlar	12	12,5	12,5
11-15 yıl çalışanlar	28	29,2	29,2
16 yıl ve üzeri çalışanlar	12	12,5	12,5
TOPLAM	96	100,0	100,0

Bireylerin çalışma yaşamlarında kariyerlerinin en zirvede olan yılları 16 yıl ve üzeri yıllardır. Bu işletmede 1-5 yıl arası çalışan en büyük paya sahip olduğundan, bu bireyler kariyer konusunda bilinçlendirilmeli, ileride yükselebilecekleri, mesleklerinde ilerleyebilecekleri konusunda bilinçlendirilmelidir. İşletme tüm çalışanları için kariyer konusunda eğitime önem vermelidir. Bireylerin şimdi nerdeyim, ileride nerede olabilirim gibi soruları kendine sormasını sağlamalıdır.

g) Mesleki Deneyim

Mesleki deneyim değişkenine baktığımızda işletmede çalışan bireylerin % 16,7'si **16 yıl ve üzeri**, % 27,1'i **11-15 yıl**, %16,7'si **6-10 yıl**, %28,1'i **1-5 yıl** ve %11,5'i **1yıldan az** deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. Mesleki Deneyim Değişkenine Ait İstatistikler

Deneyim	Frekans	Yüzde %	Geçerli Giriş
1 yıldan az	11	11,5	11,5
1-5 yıl	27	28,1	28,1
6-10 yıl	16	16,7	16,7
11-15 yıl	26	27,1	27,1
16 yıl ve üzeri	16	16,7	16,7
TOPLAM	96	100,0	100,0

h) Gelir durumu

Gelir durumu değişkenine göre incelediğimizde araştırmaya katılan bireylerin % 72,9'u 500-750 TL arasında gelir elde ettiklerini ve örneklem kütle içinde daha fazla sayıya sahip olduklarını görmekteyiz. Ayrıca 751-1000 TL gelire sahip 11 kişi

örneklem kütlenin % 11,5'ini , 1001-1500 TL gelir sahip 11 kişi örneklem kütlenin %11,5'ini ve 1501 ve üzeri gelire sahip 3 kişi de örneklem kütlenin % 4,2'sini oluşturmaktadır.

Tablo 4.10. Gelir Durumu Değişkenine Ait İstatistikler

Gelir	Frekans	Yüzde %	Geçerli Giriş
500-750	70	72,9	72,9
751-1000	11	11,5	11,5
1001-1500	11	11,5	11,5
1501 ve üzeri	4	4,2	4,2
TOPLAM	96	100,0	100,0

i) Pozisyon

Araştırmada işçi, ustabaşı, bölüm personeli, bölüm şefi, müdür ve diğer kategorilerden (güvenlik görevlisi vb..) 6 kategoriden oluşmaktadır. Pozisyonların yüzdelik dağılımları ve frekans dağılımlarına göre grafiksel gösterimi aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.11. Pozisyon Değişkenine Ait İstatistikler

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Geçerli Girişi
İşçi	63	65,6	65,6
Ustabaşı	5	5,2	5,2
Bölüm Personeli	11	11,5	11,5
Bölüm Şefi	8	8,3	8,3
Müdür	2	2,1	2,1
Diğer	7	7,3	7,3
TOPLAM	96	100,0	100,0

İşletmede çalışanların pozisyon değişkenine göre incelediğimiz zaman işçi pozisyonunda çalışanların rakamsal olarak örneklem kütle içinde daha fazla sayıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte ustabaşı pozisyonunda 5 kişi örneklem kütlenin % 5,2'sini, bölüm personeli pozisyonunda 11 kişi örneklem kütlenin %11,5'ini, bölüm şefi pozisyonunda 8 kişi örneklem kütlenin % 8,3'ünü , müdür pozisyonunda 2 kişi örneklem kütlenin %2,1'ini ve diğer pozisyonunda (güvenlik görevlisi, servis görevlisi) 7 kişi örneklem kütlenin % 7,3'lük kısmını temsil etmektedir.

4.4.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Cinsiyet, medeni durum ve ücret terfi değişkenine göre farklı dağılım gösteren grupların kariyer planlamanın alt boyutları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit etmek amacıyla *t* testi analizi kullanılmıştır.

H1: Kariyer planlama ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Aşağıdaki tablo 4.12’de verilen analiz sonuçları kariyer planlama ile iş tatmini arasında bir ilişkinin var olup olmadığına dair analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 4.12. Kariyer Planlama ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	Kariyer planlama	İş tatmini
Kariyer planlama	1.00	,388**
İş tatmini	,388**	1.00

Tablo 4.12 incelendiğinde kariyer planlama ile iş tatmini arasında orta düzeyde ($r=,383$, $p<.05$) anlamlı bir ilişki vardır. Analiz değerlerine göre hipotezimiz kabul edilir. Örgüt kariyer planlama ile çalışanın işinden alacağı tatmini arttıracak, birey çalıştığı örgütün amaçları gerçekleştirmede becerikli, azimli ve çalışkan bir birey profili çizecektir. Kariyer planlama ile bireyler ileride mesleklerinde nerede olacaklarını bilecek, daha iyi bir yerde olabilmek için daha çok çalışacak, yaptığı işten tatmini oldukça yüksek olacaktır. Örgütte hem kendi hem de çalışanı için kariyer planlamanın ne kadar önemli olduğunun farkına varmalı, yapması gereken faaliyetleri yapmalıdır.

Kariyer planlama ile iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki bulunması ile ayrıca aşağıda kariyer planlama ile iş tatmini faktörleri arasında ilişkinin var olup olmadığı incelenecektir.

H2: Cinsiyete göre iş tatminin ve kariyer planlaması ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlar bayanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.13. Seramik Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ve Kariyer Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan t Testi Sonuçları

Faktör	Cinsiyet	N	X	SS	DF	T	P
Ücret-Terfi Faktörü	Bayan	28	27.50	6.71	93	2.120	.033
	Erkek	67	23.94	5.69			
Kariyer Planlama	Bayan	28	27.19	4.52	93	-0.627	.579
	Erkek	67	27.82	6.02			
Duyuşsal Faktörler	Bayan	28	15.07	5.64	93	-2.218	0.29
	Erkek	67	19.60	5.61			
Olumsuz Tutumlar	Bayan	28	16.05	4.18	93	-0.380	0.70
	Erkek	67	17.01	3.68			
İletişim	Bayan	28	10.23	3.36	93	-0.963	0.38
	Erkek	67	10.96	3.30			

Tablo 4.13. incelendiğinde seramik sektöründe çalışanların iş tatmini ve kariyer planlama ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre ücret-terfi faktörü ($t=2.120$, $p<.05$) ve memnuniyet faktörü ($t=-2.218$, $p<.05$) için bayan ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuş, kariyer planlama ($t=0.627$, $p>.05$), olumsuz tutumlar faktörü ($t=0.380$, $p>.05$) ve iletişim faktörü ($t=0.963$, $p>.05$) açısından bayanlar ve erkekler arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulguya göre işletmenin sağladığı finansal olanaklardan bayanların ($X=27.50$), erkeklere ($X=23.94$) oranla daha az memnun olduğu, ayrıca bayanların (15.07) işletmeden memnuniyetlerinin erkeklere ($X=19.60$) oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Buradan kadınların iş tatminine erkeklere oranla daha maddi baktığı, ve daha duygusal düşündüğü sonucuna ulaşılabilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, bayan personel yükselme olanaklarının kısıtlılığı, aldığı ücretin yetersizliği, işinden haz almaması ve yaptığı çalışmaların takdir edilmeyişi gibi konularda erkek çalışanlara göre daha olumsuz bir fikir sahibidir.

Aşağıdaki Tablo 4.14.'de medeni durum değişkenine göre *t testi* analizi sonuçları aşağıdaki gibidir

H3: Medeni duruma göre iş tatminin ve kariyer planlaması ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlar evliler lehine anlamlı farklılık göstermektedir

Tablo 4.14. Seramik Sektöründe Çalışanların İş Tatmini Ve Kariyer Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan *t testi* Sonuçları

Faktör	Medeni Hal	N	X	SS	DF	T	P
Ücret-Terfi Faktörü	Bekar	23	23,47	6,95	94	-2.545	,013
	Evli	73	27,27	6,00			
Kariyer Planlama	Bekar	23	25,30	4,89	94	-2.306	,023
	Evli	73	27,98	4,85			
Duyuşsal Faktörler	Bekar	23	18,30	6,02	94	-,231	,818,
	Evli	73	18,61	5,53			
Olumsuz Tutumlar	Bekar	23	15,39	3,40	94	-,700	,486
	Evli	73	16,06	4,22			
İletişim	Bekar	23	9,95	3,48	94	-,874	0.38
	Evli	73	10,65	3,31			

Tablo 4.14. incelendiğinde seramik sektöründe çalışanların iş tatmini ve kariyer planlama ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanların medeni duruma göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre ücret-terfi faktörü ($t=2.545$, $p<.05$) ve kariyer planlama ($t=-2.306$, $p<.05$) faktörleri açısından bekar çalışanlar ve evli çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuş, işletme memnuniyeti ($t=0.231$, $p>.05$), olumsuz tutumlar faktörü ($t=0.700$, $p>.05$) ve iletişim faktörü ($t=0.874$, $p>.05$) açısından bekar çalışan ve evli çalışanlar arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bu bulguya göre evli bireylerin ücret-terfi açısından ($X=27.27$) işletmenin sağladığı ücret-terfi olanaklarından bekarlara ($X=23.47$) oranlara daha yetersiz bulduğu, ayrıca evli ($X=27.98$) bireylerin kariyer planlamaya bekarlara ($X=25.30$) oranla daha fazla önem verdiği görülmektedir. Bu sonuç hipotezimizin kabul edildiğini gösterir. Evli bireylerin bekarlara göre daha fazla sorumluluk altında olması, sadece kendi için değil ailesi içinde çalışmak zorunda olması

vb. nedenlerden dolayı ücret ve terfi olanaklarını bekarlara oranla daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca evli bireylerin hayatı daha düzenli bir durumda olduğu için işlerinde yükselmeyi, kendini geliştirmeyi ve mevki sahip olma istekleri bekarlara oranla daha fazladır.

H4: Alınan ücrete göre iş tatminin ve kariyer planlaması ölçeğinin alt boyutlarından alınan puanlar yüksek ücret alanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir

Tablo 4.15. Seramik Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Kariyer Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Gelir Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması Amacıyla Yapılan *t testi* Sonuçları

Faktör	Ücret Tarifesi	N	X	SS	DF	T	P
Ücret – Terfi Faktörü	Asg. Ücr.	70	27,22	5,89	94	2,209	,030
	Yüksek	26	24,03	7,25			
Kariyer Planlama	Asg. Ücr.	70	28,05	4,75	94	2,361	,020
	Yüksek	26	25,42	5,12			
Duyuşsal Faktörler	Asg. Ücr.	70	18,40	5,69	94	-,403	,688
	Yüksek	26	18,92	5,51			
Olumsuz Tutumlar	Asg. Ücr.	70	16,42	3,85	94	2,119	,037
	Yüksek	26	14,50	4,25			
İletişim	Asg. Ücr.	70	10,50	3,12	94	,050	,960
	Yüksek	26	10,46	3,95			

Tablo 4.15. incelendiğinde seramik sektöründe çalışanların iş tatmini ve kariyer planlama ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanların gelir durumlarına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre ücret-terfi faktörü ($t=2.209$, $p<.05$) ve kariyer planlama ($t=-2.361$, $p<.05$) ve olumsuz tutumlar ($t=2.119$, $p<.05$) faktörleri açısından asgari ücretle çalışanlarla, asgari ücretten daha fazla ücret alanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuş, işletme memnuniyeti ($t=0.403$), $p>.05$)ve iletişim faktörü ($t=0.050$, $p>.05$) açısından asgari ücretle çalışanlarla yüksek ücrete çalışanlar arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bu bulguya göre finansal açıdan asgari ücretle çalışan bireylerin ($X=27.27$), yüksek ücret ($X=24.03$) alan bireylere göre daha memnuniyetsiz olduğu, asgari ücretle çalışanların ($X=28.05$), yüksek ücretle çalışanlara

($X=25.42$) oranla kariyer planlamayı daha önemli buldukları, ayrıca asgari ücretle çalışanların ($X=16.42$) kendilerini yüksek ücretle çalışanlara ($X=14.50$) oranla daha fazla engellenmiş hissettikleri görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda asgari ücretle çalışan bireylerin ücretlerinden daha tatminsiz olduğunu göstermektedir. Yaptıkları işle aldıkları ücretin birbirini tutmamasından şikayetçi olan çalışanlar, kendilerini yüksek ücretli çalışanlara göre daha fazla engellenmiş hissetmektedirler. Kariyer planlamayı yüksek ücretle çalışanlara göre daha fazla önem vermeleri, kendi önlerinin açılmasını istemelerinden kaynaklanmaktadır. İşletme özellikle yükselmek isteyen, işinden başarılı bireylere kariyer planlama yolunu açmaktan çekinmemelidir. Böylece çalışanını örgüte bağlayarak, bireyin işinden yeteri tatmini sağlayarak ilerlemesini, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede azimli ve yetenekli bireyler yetiştirecektir.

H5:Kariyer planlama ile ücret-terfi faktörü arasında olumlu bir ilişki vardır.

Aşağıdaki tablo 4.16.'de verilen analiz sonuçları bireylerin ücret ve terfi faktörü ile kariyer planlama ile arasında bir ilişkinin var olup olmadığına dair analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 4.16. Ücret-Terfi Faktörü ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	Ücret-terfi	Kariyer planlama
Ücret - terfi	1.00	0.383**
Kariyer planlama	0.383**	1.00

Tablo 4.16. incelendiğinde kariyer planlama ile ücret- terfi faktörü arasında orta düzeyde ($r=0.383$, $p<.05$) anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon değerinin 0.30–0.69 değeri arasında olması iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu gösterir. Analiz sonucuna göre hipotezimiz kabul edilmiştir. Kariyer planlama ile birey ileride olabileceği mevkii tasarlayabilmektedir. Mevkisinin yükselmesi ile birey ücretinin artacağını, iki faktörün birbiriyle ilişkili olduğunu görebilmektedir. Örgütün birey için yapacağı kariyer planlama hem birey hem örgüt için önemlidir.

H6: Kariyer planlaması ile duyuşsal faktörler arasında bir ilişki vardır.

Aşağıdaki tablo 4.17’te verilen analiz sonuçları bireylerin işleriyle ilgili duydukları hislerle kariyer planlamaları arasında bir ilişki olup olmadığına dair analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 4.17. Duyuşsal Faktörler ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	Duyuşsal faktörler	Kariyer planlama
Duyuşsal faktörler	1.00	0.092
Kariyer planlama	0.092	1.00

Tablo 4.17. incelendiğinde kariyer planlama ile duyuşsal faktörler arasında ($r=0.092$, $p>.05$) bir ilişki yoktur.Bu analiz sonuçlarına göre hipotezimiz red edilmiştir. Duyuşsal faktörler bireylerin işleriyle ilgili hislerini içermektedir. Bireylerin işlerini sevmeleri oldukça önemlidir. İlerideki pozisyonların belirlenmesi, işlerini severek yapmaları, hırslanarak işlerinde daha iyiye, mevki olarak daha yükseğe kavuşmalarına yardımcı olacaktır. Birey bu yönde ilerlediği zaman örgütün yapacağı kariyer planlamanın önemini daha iyi kavrayacaktır.

H7:Kariyer planlaması ile olumsuz tutumlar arasında ilişki vardır.

Aşağıdaki tablo 4.18’de verilen analiz sonuçları bireyin işiyle , yöneticisi ve çalıştığı örgüt ile ilgili tutumlarının kariyer planlama ile bir ilişkisinin olup olmadığına dair analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 4.18. Olumsuz Tutumlar Faktörü ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	Olumsuz tutumlar	Kariyer planlama
Olumsuz tutumlar	1.00	0.344**
Kariyer planlama	0.344**	1.00

Tablo 4.18. incelendiğinde kariyer planlama ile olumsuz tutumlar arasında orta düzeyde ($r=0.344$, $p<.05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu analiz sonuçlarına göre hipotezimiz kabul edilmiştir. Olumsuz tutumlar bireylerin işleriyle ilgili, yöneticileri ve çalıştıkları örgüt ile ilgili tutum ve hislerini içermektedir. Bireylerin işleriyle, yöneticileri

ve örgütleri ile ilgili tutumları ve hisleri oldukça önemlidir. Bu faktörlerin her biri bireyin ileriki pozisyonu ile yani kariyer planlaması ile yakından ilgilidir. Bireylerin işlerini sevmeleri oldukça önemlidir. Bu durum hem bireyi hem örgütü etkiler. Eğer birey işini severek yaparsa mesleğinde yükselir, statü kazanır, örgütte işini severek yapan bireyden verim alır, gelişir. Bireyin işinin yanında yöneticileri ve örgütte oldukça önem taşımaktadır. Hepsi bir arada ne kadar olumlu olursa hem birey hem de örgüt yarar sağlayacaktır. Örgütte bireyde üzerine düşen görevi yapmalı ve şeffaf olmalıdır.

H8: Kariyer planlaması ile iletişim arasında ilişki vardır.

Aşağıdaki tablo 4.19’te verilen analiz sonuçları bireylerin işletme içi iletişim faktörü ile kariyer planlama arasında bir ilişkinin var olup olmadığı analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 4.19. İletişim Faktörü ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	İletişim	Kariyer planlama
İletişim	1.00	,137
Kariyer planlama	,137	1.00

Tablo 4.19. incelendiğinde kariyer planlama ile iletişim arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu nedenle hipotezimiz red edilmiştir. Bireyler çalıştıkları örgütte sürekli iletişim halinde bulunurlar. Çalışma arkadaşları, yöneticiler ile iletişimin iyi olması bireyi işine ve örgütüne bağlar. Bu analiz sonuçlarına göre bireyler iletişim faktörünü kariyer planlama ile bağdaştırmamıştır. Örgüt içinde çalışırken bireyler iletişim sayesinde birbirleriyle uyum içinde çalışmaları ve örgütleri ile ilişkilerinin iyi olması iş tatminlerini arttıracaktır. Kariyer planlamanın da örgüt tarafından amacına uygun yapılması tatmini arttırıcı diğer faktör olmalıdır. Bireyler çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin kariyer planlamayı etkilemediği görüşünde olmaları kariyer planlama hakkında tam bir bilgiye sahip olamamalarından kaynaklanmaktadır. Çalışanlara kariyer planlamanın kendisi için ne ifade ettiğini bilirse, iletişim ve daha birçok faktörün kariyer planlamayı nasıl etkilediğini görecektir.

H9: Kariyer Planlama ile gelir arasında olumlu bir ilişki vardır.

Aşağıdaki tabloda 4.20’de verilen analiz sonuçları bireyin geliri ile kariyer planlama arasında bir ilişkinin var olup olmadığı analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 4.20. Gelir Faktörü ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	Gelir	Kariyer planlama
Gelir	1.00	-0,260*
Kariyer planlama	-0,260*	1.00

Tablo 4.20. incelendiğinde gelir ile kariyer planlama arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır. Bu analiz sonuçları ile hipotezimiz kabul edilmiştir. Gelir bireylerin hayatını sürdürmeleri için önemli bir faktördür. Bireylerin çalışma yaşamları boyunca bulundukları mevki de gelirlerini etkilemiştir. Gelir faktörü ile kariyer planlama ile düşük bir ilişki olsa da mevki yükseldikçe gelirin yükseldiği herkes tarafından bilinmektedir. Bireylerde işlerinde daha iyi bir statüye gelmek, geliri yüksek ,işinde uzman gelişmiş, üretken bireyler olmak için kariyer planlamaya hem kendileri hem çalıştıkları örgüt gereken önemi vermelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında yaşanan gelişme ve değişimler örgütleri de etkileyerek piyasadaki rekabetin yapısını değiştirmiştir. İş yaşamında yaşanan değişmelere örgütlerin ayak uydurabilmesi, gelişmelerden haberdar olması, örgütler için en değerli varlık olan insanı elinde tutabilmek ve en iyi şekilde yönetmek, sonuçta iş yaşamında işinden tatmin ve mutlu bir işgücü yaratmakla mümkündür. Bunun sağlanabilmesi bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda oluşturduğu bireysel amaçları ile örgütün ileriye dönük amaçların birbiriyle bağdaştırılması gereklidir. Bireylerin yapması gereken işleri daha iyi yapabilmesi, mevcut yeniliklerin geliştirilmesi ve ileride yerleşebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gereklidir. Bu durum bize “kariyer” kavramını çıkarmaktadır.

Kariyer kavramı tam olarak 1970’li yıllarda incelenmeye başlanmıştır. 1980’li yıllardan sonra küreselleşme ile ortaya çıkan yaklaşımlar kariyer kavramını örgütlerde ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde bireylerin psikolojisinin ve örgütteki davranışlarının etkisi büyüktür. Günümüzde artan rekabet karşısında ezilmemek isteyen bireylerin, kaderlerine boyun eğmemek için kendilerini geliştirip, yenilemesi söz konusudur. Bu durum kariyer kavramının daha yaygın bir şekilde kullanılmasında önemli artışlara neden olmuştur.

Kariyer kavramı, Latince “carrus” (at arabası) ve “carrera” (yol), Fransızca “Carrierre” (yarış yolu), İngilizce “career” (meslek) kelimelerinden gelmektedir. Kariyer kavramının gündelik dildeki anlamı statü, meslekte ilerleme ve mevki şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin çalışma yaşamları boyunca işlerinde sürekli ilerlemeleri, bir üst mevkie doğru çıkmalarını ifade eder. Kariyer kavramının kullanılmaya başlanması ile birlikte, kariyer planlama, kariyer yönetimi, bireyin kariyer aşamaları, kariyer gelişimi, kariyerde plato ve kariyer danışmanlığı gibi kavramlar literatüre kazandırılmıştır. Bu kavramların hepsi bireyin iş yaşamı boyunca yani kariyer hayatı boyunca karşılaşıacağı kavramlardır. Bireyin kariyer hayatı boyunca bu kavramlarla kariyerini koruyup, daha ileriye taşıyacaktır.

Kariyerin örgütsel boyutunu ilgilendiren kariyer yönetimi “kariyer planlaması” ve “kariyer geliştirme” olan iki bileşenden oluşmaktadır. Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, bireylerin kariyer yollarının

belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması, bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, astların kariyer danışmanlığının yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve kariyerle ilgili eğitim programlarının verilmesini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer yönetiminin ayırıcı bir özelliği söz konusudur. Bireylerin örgüt içindeki pozisyonlarına göre işlerinden tatmin sağlamalarıdır. Bireyler kariyer yönetiminin iyi uygulanmasıyla ileriki yıllarda hangi statüde olacaklarını tahmin edebilmektedirler. Bu tahmin hem birey hem örgüt için oldukça önemlidir. Bireyler için işlerinden gerekli tatmini alır, motivasyonu artar böylelikle başka bir iş arama eğiliminde bulunmaz, işine ve örgütüne güveni artar. Bu durum örgüt için önemlidir. İşinden yeteri kadar tatmini almış, motivasyonu ve güveni tam bireylerle çalışmak örgütü daha da ileriye taşıyacaktır.

Kariyer yönetiminin bir işlevi olan kariyer planlaması da günümüz örgütlerinin üzerinde önemle durdukları bir konudur. Bireysel kariyer hedefleri, beklentileri ile örgütlerin ileriye dönük personel gereksinimlerinin bütünleştirildiği kariyer planlama uygulamalarında personelin geliştirilerek örgüt içindeki yükselmesinin planlamasının gerçekleştirilmektedir. Kariyer planlaması hem birey hem örgüt için oldukça önemlidir. Birey kariyer planlaması ile ileride olacağı mevki statü ile ilgili tahminlerde bulunur, kendini o yönde geliştirir ve yetiştirir. Böylece iş tatmini ve motivasyonu artar. Örgüt için kariyer planlaması ise çalışan personelinin gelişmesine, ilerlemesine olanak verirler. Örgüt böylece kariyer planlaması ile çalışanlarının yeteneklerinden ve becerilerinden yeterli şekilde yararlanarak, onların verimli çalışmalarını sağlarlar. Bu kapsamda örgütsel kariyer planlaması örgütte yetenekli ve gelecek vadeden bireyleri örgütte tutabilmek ve etkinliklerini arttırmak açısından önemlidir. Örgütlerin çalışanları için yaptıkları uygun kariyer planlama ile bireyler işlerine bağlı, üretken, yetenekli ve örgütün gelecekte yapmak istedikleri hedefleri gerçekleştirmede çalışmaya istekli bir profil çizecekleri kesindir.

Örgütsel kariyer planlama ve iş tatmini etkileşimi konulu bu tez çalışmasında kariyer planlamanın yapılması sonucu ortaya çıkacak pozitif etkiler ile kariyer planlamanın yapılmaması sonucunda ortaya çıkacak negatif etkiler araştırılmıştır. Seramik sektöründe faaliyet gösteren seramik ve çini üreten bir işletmede kariyer planlamanın iş tatminini nasıl etkilediği üzerine 96 denek üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır.

Tez çalışmasının anket bölümü üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde iş tatmini ile ilgili sorular ve üçüncü bölümde bireylerin örgütleri tarafından yapılan kariyer planlama hakkında düşüncelerini içeren sorular yer almaktadır.

Deneklerden elde edilen bilgilere göre; çalışanların %69.8'i erkek çalışan, 25-31 yaşları arasında çalışanlar %35.4 ve 32-36 yaşları arasında çalışanlar %36.5'ini oluşturuyor. Yani çalışanların %72.3'ü 25-36 yaş aralığındadır. Çalışanların %76'sı evli, %63.5'i lise mezunu, 16 yıl ve üzeri deneyime sahip bireyler sadece %16.7'sini oluşturuyor. Gelir durumu genelde 500-750 TL aralığında %72.9a sahip ve %65.9 ile işçi pozisyonunda çalışan birey sayısı büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasında demografik değişkenlere yönelik elde edilen veriler ile kariyer planlama ve iş tatmini konusundaki tutum ve değerlendirmeler ile bu meslekte uzmanlaşmış kişilerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın birinci bölümü kariyer ve örgütsel kariyer planlama ile ilgili teorik bilgileri içerirken, ikinci bölümde iş tatmini konusuna yer verilmiş, üçüncü bölüm ise örgütsel kariyer planlama ile iş tatmini etkileşimi konusunu içermektedir.

Seramik sektöründe çalışan bireylerin, günümüzde sıkça kullanılan ve önemi her geçen gün artan kariyer ve kariyer planlama hakkında bilgilerinin yetersiz olduğu görülmüştür. Genellikle çalışanların ücret odaklı çalıştığı, ücretlerinden ve yaptıkları işten memnuniyetlerinin az olduğu, ayrıca işlerini kaybetme korkusu yaşadıkları görülmüştür.

Bu şekilde bir ortamda ve şartlarda çalışan bireylerin iş tatminleri azalacak, motivasyonları düşecek, verimlilikleri azalacaktır. Bireylerin kendilerini engellenmiş hissetmeleri, gözden düşme ve işten çıkartılma korkusu içinde olmaları yani kariyer planlamasında bireylerin karşılaştığı engeller ve sorunlar bireyleri işlerinde tatminsiz hale getirecektir. Bu durumun bireye olduğu kadar örgüte de zararı da büyüktür. Örgütler kariyer planlama ile bireylerin yeteneklerini geliştirmesine, kendini ilerletmesine yardımcı olur. Örgütsel kariyer planlaması ile örgüt yetenekli bireyleri elinde tutarak, azimli, işlerine bağlı, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışan personel oluşturacaktır. Kariyer planlama hem bireyin hem örgütün gelişmesi, ayakta kalabilmesi ve geleceği için önemi büyüktür.

Uygulanan *t* testi ve korelasyon analizlerine ilişkin ortaya çıkan veriler bizi çeşitli sonuçlara ulaştırmıştır. Kariyer planlama ve iş tatmininin alt boyutlarından olan ücret- terfi faktörü ile iş memnuniyeti faktörü için erkek çalışanlarla bayan çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yani bayan çalışanlar örgütün sağladığı ücret- terfi olanaklarından erkeklere göre daha az memnun iken erkek çalışanların ücret- terfi olanaklarından memnuniyetleri daha fazladır. Ayrıca bayanların örgütlerine duydukları memnuniyet, erkek çalışanlara göre daha düşüktür. Bayanların duruma daha maddi ve duygusal baktığını söyleyebiliriz. Bayanlar aldıkları ücretin yetersiz olduğunu, terfilerin kısıtlı olduğunu ve işlerine olan tatminlerinin erkeklere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Kariyer planlama ile iş tatminini alt boyutlarında olan kariyer planlama, olumsuz tutumlar ve iletişim hakkında erkekler ve bayanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Erkek ve bayan çalışanlar bu faktörlerde genelde aynı düşüncelere sahiptirler.

Medeni durum değişkenine göre incelersek kariyer planlama ve iş tatmininin alt boyutlarından olan ücret- terfi faktörü ile kariyer planlama faktörleri açısından evli ve bekar çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. Evli çalışanlar bekar çalışanlara göre örgütün sağladığı finansal olanakları bekar çalışanlara göre daha yetersiz bulduğu ayrıca örgütün bireyler için uyguladığı kariyer planlama faktörünü bekar çalışanlara göre daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Diğer kariyer planlama ve iş tatmininin alt boyutlarında olan işletme memnuniyeti, olumsuz tutumlar ve iletişim faktörleri açısından evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. İki grup da bu konuda hem fikirdir. Evli çalışanların ücret- terfi olanaklarını bekarlara oranla yetersiz bulmalarında daha fazla sorumluluk sahibi olmaları, hayatlarını düzene koyma istekleri ve bir an önce işlerinde yüksek mevkilere çıkıp, dolayısıyla ücretlerinin de artmasını istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Seramik sektöründe çalışan bireylerin birçoğu asgari ücretle, işçi pozisyonunda çalışan bireylerdir. Bireyleri asgari ücret ve yüksek ücret alanlar olarak ayırdığımızda, kariyer planlama ve iş tatmininin alt boyutlarından olan gelir durumlarına göre karşılaştırdığımızda ücret- terfi, kariyer planlama ve olumsuz tutumlar açısından asgari ücretle çalışanlar yüksek ücretli çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır. Asgari ücretle çalışan bireyler aldıkları ücretin düşük olduğunu, kariyer planlama konusunun daha önemli görmelerine karşın kendilerini daha engellenmiş

hissetmektedirler. Ücretin yetersizliğine rağmen asgari ücretle çalışan bireyler kariyer planlamayı önemli bulmuşlardır. Bu yüzden örgütler böyle çalışanların ileride iyi yerlerde olmalarını sağlayacak, yeteneklerini, becerilerini geliştirmelerine olanak sağlamalıdır. Örgüt kariyer planlamaya gereken önemi vermeli, çalışanlarının işlerinden yeteri tatmini almalarını sağlamalıdır. Bu hem birey hem örgüt için önemli bir durumdur. Asgari ücretle çalışan bireylerin kariyer planlamayı yüksek ücretle çalışanlara göre daha fazla önem vermelerini örgüt değerlendirmelidir. Bu çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamalı, birkaç yıl sonra olabilecekleri mevkileri belirlemeli böylelikle bireyleri örgüte bağlamalı hem işlerinden gereken tatmini bulmaları sağlanmalı, hem de ileride örgütün amaçlarına ulaşmada yardımcı, çalışkan, azimli ve istekli birey profili oluşturulmalıdır. Bundan hem birey hem de örgüt kazançlı olacaktır. Aksi halde bu durumu yaşayan bireylerin aldığı ücreti yeterli bulmaması ve çalıştığı örgütte kariyer planlamasına gereken önemin verilmemesi ile işinin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılayamayacağı düşüncesi ile başka bir kuruma geçmekte ya da sektör değiştirmektedir. Kariyer planlama ile bireyin, bu işin kendisine ait bir iş olmadığını düşünmesi işten soğumasına iş tatmininin azalmasına neden olur. Örgüt hem asgari ücretle çalışan personeline hem yüksek ücretle çalışan personeline kariyer planlama konusunda gerekli önemi vermelidir. Çalışanlarına bu konuda gereken örgüt içi eğitimi vermelidir. Kariyer planlamaya önem veren, düşük ücretli çalışan personeline hem ücret hem de kariyer planlama konusunda gerekli iyileştirmeyi yapmalıdır.

Kariyer planlama ile iş tatmini faktörleri arasında bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Bireyler çalıştıkları örgüt tarafından gelecekteki pozisyonları için yapılacak bir kariyer planı ile işlerinden sağlayacakları tatminin artacağını, işine ve çalıştığı örgüte bağlılığı biraz daha artacaktır. Örgüt, çalışanlarını yönlendirip, destekleyerek kariyerlerinde gelişimlerine yardımcı olmalı, başarılı olan çalışanlarının yükselmesini sağlamalı böylece çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamalıdır. Çalışanların kariyer yollarının açık olduğu bilincinin uyandırılması bireyi hem örgüte bağlar hem de işinden tatmin derecesi artar.

Kariyer planlama ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olmasının yanı sıra, kariyer planlama ile iş tatminin alt faktörleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığına bakarsak, kariyer planlama ile ücret –terfi faktörü arasında bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Ücret- terfi faktörü ile bireyler kariyer planlaması ile statülerinin yükseleceği

ve dolayısıyla aldıkları ücretin de artacağını bildiklerinden iş tatminleri artmaktadır. Kariyer planlaması ile duyuşsal faktörler arasında (bireylerin işleriyle ilgili hisleri) ve işletme içi iletişim arasında bir ilişki görülmezken, kariyer planlama ile olumsuz tutumlar (bireylerin işleri, yöneticileri ve örgütleri ile ilgili his ve tutumları) ve gelir arasında bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bireylerin yaptıkları işi, yöneticilerini ve çalıştıkları örgütü sevmeleri önemlidir. Gelir faktörü de bununla bağlantılıdır. Bireyler elde ettikleri gelirden tatmin olmaları, işinde ilerledikçe, mevki yükseldikçe elde ettikleri gelirin de artacağını farkında olmaları işlerinde sağladıkları tatmini de artıracaktır.

Araştırmanın sonucunda, kariyer planlamanın bireyin iş hayatında önemli bir yerinin olduğuna, birey için kariyer planlamanın yapılıp yapılmamasının doğuracağı negatif ve pozitif etkilerin olduğu görülmüştür. Ayrıca kariyer planlamanın iş tatminini nasıl etkilediğini, iş tatminini arttıran faktörler arasında yer alan ücret-terfi, iletişim, kariyer planlama, iş memnuniyeti ve olumsuz tutumlar gibi faktörlerin bireyleri ne derece etkiledikleri tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları bize çalışanların kariyer planlamayı tam olarak kavrayamadıkları, ücretlerinden tatmin olmadıkları, yüksek ücretle çalışanların kariyer planlamayı gerektiği kadar önemsemediği, asgari ücretle çalışanların ücretlerinden memnun olmamalarına rağmen kariyer planlamayı önemsedikleri görülmüştür. Ayrıca evli çalışanlar bekar çalışanlara oranla kariyer planlamaya önem vermektedirler.

Örgütler kariyer planlamaya gereken önemi vermeli, çalışanlarının işlerine bağlı, üretken kişiler olmalarını sağlamalıdır. Örgüt bireyin kendini iyi hissetmesini sağlamak için bireyin yaptığı işle aldığı ücretin birbiriyle uyum içinde olduğunu düşünmesini sağlamalıdır. Bireylerin örgüt içinde kendilerini engellenmiş hissetmelerinin önüne geçilmeli, bireyin kendini işinden sürekli atılacağı hissinden kurtarmalı, bireyin kendini hem örgüt içinde arkadaşları için hem de örgüt yöneticileri için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalı ve örgüt içinde çalışan personelin birbiriyle iletişiminin iyi olmasına özen gösterilmelidir.

Bunun yanında örgüt çalışanlarına kariyer planlama ve önemini anlatacak örgüt içi eğitimi vermelidir. Çalışanlarını örgüte bağlamak, bireylerin gelecekte

pozisyonlarını belirlemek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üstüne düşen görevi yapmalıdır.

Sonuç olarak örgütlerin kariyer planlaması yapması ile örgüt birey bütünleşmesi sağlanmalıdır. Etkin bir kariyer planlama ile örgütlerin çalışanlarına destek sağlamaları ve insan kaynağına her zamankinden daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütsel kariyer planlama ile bireylerin iş tatminlerinin arttırmanın en iyi yolu, iyi ve açık bir kariyer planlaması sistemi olduğu unutulmamalı, çalışanlara bu konuda her zaman destek olunmalıdır. Kariyer planlamada örgütünün desteğini alan çalışan her zaman işinden tatminkar, mutlu, üretken, verimli ve örgütünün amaçlarına ulaşmada başarılı bir çalışan profilini çizecektir.

EKLER

EK 1**Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini****Anket Formu**

Bu anket çalışması, Seramik sektöründe faaliyet gösteren Altın Çini İşletmesinde çalışan bireylerin, iş hayatındaki kariyer planlamalarının, iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu kapsamda ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel çalışmaların gizliliği ve titizliği prensibi çerçevesinde kesinlikle gizli tutulacaktır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Dilek GÜLTEKİN

1.BÖLÜM (Demografik Bilgiler)

1) Cinsiyetiniz : E(...) B(...)

2) Yaşınız : 18-24 (...) 25-31 (...)

32-38 (...) 39-45 (...) 46 ve üzeri (...)

3) Medeni Haliniz : Bekar (...) Evli (...)

4) Öğrenim Durumunuz: İlkokul (...) Ortaokul (...) Lise (...)

Üniversite (...) Yüksek L(...) Doktora (...)

5) Kurumda Çalışma Süreniz? (Yıl) _____

6) Bu Kuruluştaki Mesleki Deneyiminiz?

1 Yıldan az (...) 1-5 Yıl (...)

6-10 Yıl (...) 11-15 Yıl (...) 16 Yıl ve üzeri (...)

7) Aylık Ortalama Geliriniz?

500-750 TL (...) 1001-1500 TL (...)

751-1000 TL (...) 1501 TL ve üzeri (...)

8) İş Yerinizdeki Şu anki Pozisyonunuz Nedir?

(...) İşçi (...) Ustabaşı (...) Bölüm Personeli

(...) Bölüm Şefi (...) Müdür Yardımcısı (...) Müdür (...) Diğer

2. BÖLÜM (İş Hayatında Kariyer Planlama Anketi)

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen kutucuklara işaretleyiniz.

- 1=Kesinlikle katılıyorum
 2=Katılıyorum
 3=Kısmen katılıyorum
 4=Katılmıyorum
 5=Kesinlikle katılmıyorum

Sıra No	SORULAR	1	2	3	4	5
1.	Yaptığım iş için ödenen ücret yeterlidir.					
2.	Yaptığım iş için ödenen ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3.	Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.					
4.	İşletme içindeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
5.	Ücret artışları uzun aralıklarla yapılmaktadır.					
6.	İşini iyi yapanların terfi etme şansı vardır.					
7.	Elde ettiğimiz ücret dışı haklar, diğer birçok işletmenin sunduğu kadar iyidir.					
8.	Yaptığım işim bana değersiz geliyor.					
9.	İyi bir iş yapmak için gösterdiğim çabalar bürokratik engellere takılır.					
10.	Mesai süresince yaptığım işimden hoşlanıyorum.					
11.	Bu işletmenin amaçları bana göre açık ve anlaşılır gelmiyor.					
12.	Burada insanlar, diğer işletmelerde olduğu kadar hızlı yükselmektedir.					
13.	Gözetimcim /üstüm, astlarının hislerini çok az umursarlar.					
14.	Mesaide yapabileceğimden fazla işim var.					
15.	İş arkadaşlarımı severim.					
16.	İşletmeyle ilgili neler olup bittiğini bilmediğim hissine kapılıyorum.					
17.	İşimi yaparken gurur duyuyorum.					
18.	Ücret artışı elde etme şansımın olması beni mutlu etmektedir.					
19.	Gözetimcimden/ üstümden memnunum.					
20.	Kendi adıma buradaki terfi etme olanaklarını tatmin edici buluyorum.					
21.	İşim eğlencelidir.					
22.	Görevler tamamen açıklanmaktadır.					
23.	Kariyer planlamanın yapılması kendimi daha iyi hissetmemi sağlıyor.					
24.	Kariyer planlamanın nasıl yapıldığı hakkında bilgim yok.					
25.	Kariyer planlamanın ne işe yaradığı hakkında bilgim yok.					

26.	Kariyer planlama çalışanı çalışmayandan ayırd etmeye yardımcı olur.					
27.	Kariyer Planlama sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm.					
28.	Kariyer Planlamanın işimde gelişmeme olumlu katkısı vardır.					
29.	Kariyer Planlamanın sadece ücret artışı, terfi ve işten çıkarma alanlarında kullanılması beni huzursuz ediyor.					
30.	Kariyer Planlamanın adil yapılmadığını düşünüyorum.					
31.	Kariyer Planlamanın yapılan işle ilgisi yoktur, bireylerle ilgisi vardır.					
32.	Kariyer Planlamanın zamanlaması her zaman aklımda bir şüphe uyandırır.					

KAYNAKÇA

- AKAT, İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAM, (1999), **İşletme Yönetimi**, Feryal Matbaacılık, Ankara.
- AKIN, Adnan, (2005), “Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.25, ss.1-18.
- ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK, (1998), **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- ALTUNOĞLU, Ali Ender ve Filiz KARAMAN, (2005), “İş Tatmini ve Organizasyon Yapısı: Kamu Üniversiteleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, ss.83-97.
- ANAFARTA, Nilgün, (2001) “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.2, Antalya, ss.1-17.
- ANAFARTA, Nilgün, (2002) “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.III, S.1, Sivas.
- ANAFARTA, Nilgün, Fulya SARVAN ve Nuray YAPICI, (2008), “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı:Antalya İlinde Bir Araştırma” **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 15, ss. 111-137.
- ARGON, Türkan ve Altay EREN, (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AŞAN, Öznur, (2001), “Motivasyon”, **Yönetim Organizasyon**, GÜNEY, Salih Ed., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ATAN, M. ÖZGÜR. E. ve H. GÜLER, (2003).”Türkiye’deki İllerin Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler ve Etkinlik Analizi Karşılaştırmalı Sınıflandırılması”,3. İstatistik kongresi,16-20 Nisan 2003,Belek, Antalya
- AVŞAROĞLU, Selahattin, M. Engin DENİZ ve Ali KAHRAMAN, (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.14, ss.115-129.
- AY, Ünal, Kemal Can KILIÇ ve Mehmet BİÇER, (2009), “İlaç ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.18, S.2, ss.57-71.

- AYTAÇ, Serpil, (2005), **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BAKAN, İsmail, Tuba BÜYÜKBEŞE ve H. Çetin BEDESTENCİ, (2004), **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, Alfa Akademi, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2000), **Yönetim**, Feryal Matbaa, Ankara.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- BAYSAL, A. Can ve Erden TEKARSLAN, (1996), **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BERNARDIN, H. Jhon, (2003), **Human Resourch Management, An Experiential Approach**, McGraw-Hill Companies, North America.
- BERNARDİN, H. Jhon and Joyce E.A. RUSSEL, (1993), **Human Resaource Management**, McGraw-Hill, Inc.
- BİLGİN, Leman, Deniz TAŞÇI, Deniz KAĞNICIOĞLU, Serap BENLİGİRAY ve H.Zümrüt, TONUS (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, GEYLAN, Ramazan Ed.
- BİNGÖL, Dursun, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BOLAT, Tamer, Oya AYTEMİZ SEYMEN, Oya İnci BOLAT ve Barış ERDEM, (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BOZKURT, Öznur ve İlhan BOZKURT, (2008), “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçeri Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.9, S.1, ss.1-18.
- BRYMAN. A. ve D. CRAMER, (1997).Quantitative Data Analysis With SPSS For Windows: A guide for social scientist, NewYork: Routledge.
- BUDAK, Gülay, (1999), İşletmeleri **Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey İş Doyumu- Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, (2004) **Veri Analizi El Kitabı**. Pegem A Yayıncılık, Ankara
- CAN, Halil ve Şahin KAVUNCUBAŞI, (2005), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- CAN, Halil, (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- COSTLEY, Dan L. And Ralph TODD, (1991), **Human Relations in Organizations**, West Publishing Company, Saint Paul.
- ÇAKIR, Özlem, (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇAKIR, Özlem, (2006), **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (Kamu-İş), Ankara.
- ÇETİNKANAT, Canan, (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DAFT, Richard L., (2000), **Management**, Fifth Edition, Harcourt College Publishers.
- DECENZO, David A. and Stephen P. ROBBINS, (1999), **Human Resource Management**, printed in the United States of America.
- DEMİRBİLEK, Tunç, (1994), “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.9, S.2, ss.71–85.
- DÜNDAR, Gönen, “Kariyer Geliştirme”,(2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, UYARGİL, Cavide, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail Durak, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya, SADULLAH, Ömer, DÜNDAR, Gönen ve TÜZÜNER Lale, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EFEOĞLU, İ. Efe, (2007), “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.16, S.2, ss.237-254.
- EMEKSİZ ÇABUK, Zeliha, (2007), “İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ERDOĞAN, B. Zafer, (2008), **Bireyden Profesyonele Kariyere İlk Adım**, Ekin Basım Yayın, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan, (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan, (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, (2003), **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten ve Fikret GÜLTEKİN, (2009), “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.23, ss.147-158.
- EREN, Erol, (2003), **Yönetim Organizasyon**, Beta Basım Yayın, 6. Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- ERGİN, Canan, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”**, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- EROĞLU, Feyzullah, (1995), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- ERYİĞİT, Süleyman, (2000), “Kariyer Yönetimi”, **Kamu-İş Dergisi**, C.6, S.1.
- FINDIKÇI, İlhami, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah, (2005), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GIBSON, James L., James H. DONNELLY, Jhon M. IVANCEVICH and Robert KONOPASKE, (2003), **Organizations**, McGraw-Hill Companies, North America.
- GREENBERG, Jerald and Robert A. BARON, (2003), **Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work**, Pearson Education International.
- GREENHAUS, Jeffrey H., Gerard A. CALLANAN and Veronica M. GODSHALK, (2000), **Career Management**, Thomson, printed in the United States of America.
- GÜLTEKİN, Fikret, (2008), “Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetiminin Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Hülya, (2007), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, C.9, S.1, ss.79-97.
- GÜRÜZ, Demet ve Gaye, ÖZDEMİR YAYLACI, (2004), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.
- HOWARD EA. and D. TINSLEY, (1987) **Uses of Factor Analysis in Counseling Psychology Research**. J Counsel Psychol, 34(4) ss.414-434.

- IVANCEVICH, Jhon M. and Michael T. MATTESON, (1999), **Organizational Behavior and Manegement**, McGraw-Hill Companies.
- İBİCİOĞLU, Hasan, (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi ‘Kobiler Üzerine Bir Araştırma’**, Fakülte Kitabevi, Isparta.
- KAHN, J.H., (2006) **Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Training and Practice: Principles, Advanes and Application. Counseling Psychol**, 34(5):684-718.
- KAYNAK, Tuğray, (1990), **Organizasyonel Davranış**, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray, Zeki ADAL, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR ve Reha ULUHAN, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- KESER, Aşkın, (2006), **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Akademi Basım Yayın, İstanbul.
- KILIÇ, Gonca, (2008), “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KOÇEL, Tamer, (1995), **İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım, İstanbul.
- MCDONALD, R.P., R.H. MOON-HO, (2002). **Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses**. Psychological Methods,7(1), 64-82
- MCSHANE, Steven L. and Mary Ann Von GLINOW, (2003), **Organizational Behavior Emerging Realities fort he Workplace Revolution**, McGraw-Hill Companies, North America.
- MOORHEAD, Gregory and Ricky W. GRIFFIN, (1986), **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- MOORHEAD, Gregory and Ricky W. GRIFFIN, (1998), **Organizational Behavior, Managing People and Organizations**, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- MUMFORD, Alan and Jeff GOLD, (2004), **Management Development Strategies for Action**, Chartered Institue of Personnel and Development, London.
- ODABAŞI, Salih, (2008), **Kariyer Yönetimi**, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- OKAKIN, Neslihan, (2008), **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- ÖÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL, (1996), **Örgütsel Davranış**, Etam Matbaa, Eskişehir.
- ÖZDAMAR, Kazım, (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- ÖZEN KUTANİS, Rana, (2003), **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN, (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi.
- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL, (2007), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, Ağustos.
- ÖZTÜRK, Mehmet, (2003), **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZTÜRK, Zekai ve Serdar TEBER, “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.19, Ankara, 2006, ss.67-91.
- PH. D., Ernest Dale, (1965), **Management: Theory and Practice**, McGraw-Hill Book Company, United States of America.
- ROBBINS, Stephen P., (1996), **Organizational Behavior**, Prentice-Hall International, Inc, A Simon, Schuster Company, America.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ, (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- SAĞDIÇ, Mustafa ve Hilmi DEMİRKAYA, (2009), “Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları”, **Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.26, ss.233-246.
- SEZEN, Bülent, (2002), “Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.12, S.1, ss.219-230.
- SOYSAL, Abdullah, (2004), “Kariyer Yönetimi”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, BAKAN, İsmail Ed., Beta Basım Yayın, İstanbul.

- SSHARMELLEH, R.E., H. MOOSBRUGGER, H. MÜLER, (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74
- SÜMER, Nebi, (2000). **Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar**. Türk Psikoloji Yazıları, C.3, S.6, ss.49 -74.
- SÜRAL ÖZER, Pınar ve Tayfun TOPALOĞLU, (2008), “Motivasyon ve Motivasyon Teorileri”, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**”, SERİNKAN, Celalettin Ed., Nobel Yayın Dağıtım.
- ŞİMŞEK Şerif, Adnan ÇELİK, Tahir AKGEMCİ ve Abdullah SOSYAL, (2004), **Kariyer Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, Ö.Faruk, (2007). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş**, Ekinoks Yayıncılık Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif, (2002), **Yönetim Organizasyon**, Günay Ofset, Konya.
- ŞİŞMAN, Mehmet ve Selahattin TURAN, (2004), “Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal - Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (MEB Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma)”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.5, S.1, ss.117-128.
- TAHİROĞLU, Figen, (2002), **Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, Kasım.
- TAŞKIN, Erdoğan, (1997), **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul.
- TAVŞANCIL, Ezel, (2002). **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS’ te Veri Analizi**, Nobel Yayınları. Ankara
- TEKİN, Halil, (1996).**Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Yargı Yayınları, Ankara.
- TEVRÜZ, Suna, (2002), “Güdülenme”, **Örgütte Kişisel Gelişim**, ASLAN, A.Esra Ed., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- THOMPSON, Bruce, (2000). **Ten Commandments of Structural Equation Modeling**. In L.G. Grim, P.R Yarnold (eds), **Reading and Understanding More Multivariate Statistics** (pp.261-283). Washington, D.C:American Psychological Association.
- TINAZ, Pınar, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- TOKER, Boran, (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.8, S.1, ss.92-107.
- TORTOP, Nuri, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN ve Akif ÖZER, (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TUNA, Muharrem ve Sezai TÜRK, (2006), “Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.16, ss.619-632.
- TUNÇ, Azize ve Akyay UYGUR, (2001), **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TURGUT, M. Fuat, Yaşar BAYKUL, (1997). **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları**, Gül Yayınevi, Ankara.
- TUTAR, Hasan, M. Kemal YILMAZ ve Cumhur ERDÖNMEZ, (2004), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TÜRK, Sezai, (2007), **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- UYGUR, Akyay ve Ramazan GÖRAL, (2005), **Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi, Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- UYGUR, Akyay, (1998), “Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UZUNBACAK, H.Hüseyin, (2006), “Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatı’nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma”, **Polis Bilimler Dergisi**, C.8, ss.29-48.
- ÜNSALAN, Erdal ve Bülent ŞİMŞEKER, (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- WAGNER, Jhon A. and Jhon R. HOLLENBECK, (1995), **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, Englewood Clif, New Jersey
- YALÇIN, Selçuk, (2002), **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- YAMAN, Erkan, (2009), **Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet Mobbing**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- YILDIRIM, Cemal, (1999), **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Teknikleri**, Ankara ÖSYM Yayınları.

YÜKSEL, İlhan, (2005), “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C.6, S.2, ss.291-307.

YÜKSEL, Öznur, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

DİZİN

B

birey 1, 2, 10, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 25, 28, 29, 31, 32, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 53, 65, 70, 73, 87, 88, 90, 91, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 118, 120, 124, 126, 138, 142, 144, 147, 148, 150, 151, 152

Ç

çalışan ... 1, 3, 17, 22, 25, 26, 27, 30, 33, 34, 35, 36, 39, 47, 50, 56, 57, 58, 63, 69, 70, 72, 84, 89, 91, 96, 99, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 115, 119, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 134, 135, 136, 140, 141, 147, 148, 149, 151, 152

G

güdü 16, 57
günümüzde. 1, 19, 28, 38, 64, 115, 118, 148

İ

iş 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 88, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 138, 139, 140, 141, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152

işgören 15, 18, 43, 64, 65, 66, 67, 90, 93, 95, 113, 117

K

kariyer . 1, 2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 104, 105, 106, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119,

121, 122, 124, 125, 126, 131, 133, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152

kuram.....63, 77, 78

M

motivasyon ...35, 76, 80, 81, 82, 84, 85, 118

Ö

ölçüm99, 101, 102
örgüt...2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 28, 29, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 64, 65, 66, 72, 73, 75, 78, 89, 94, 97, 98, 104, 108, 111, 112, 113, 114, 119, 122, 124, 126, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 151, 152

P

personel ...13, 14, 19, 20, 29, 31, 41, 47, 51, 54, 56, 64, 65, 66, 72, 102, 107, 114, 116, 127, 139, 147, 148
planlama ..2, 3, 5, 15, 19, 38, 39, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 104, 111, 112, 116, 122, 125, 126, 131, 133, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152
pozisyon.....9, 16, 41, 46, 47, 113, 124, 137

T

tatmin.....2, 3, 11, 17, 18, 22, 27, 39, 42, 48, 53, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 84, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 146, 147, 150, 151
tatminsizlik62, 64, 65, 69, 73, 79, 80, 81, 95, 96, 99, 101, 115

Y

yönetim.....2, 5, 6, 13, 15, 16, 17, 25, 32, 33, 34, 38, 41, 42, 50, 53, 55, 71, 72, 83, 97, 99, 101, 109, 112, 115, 116

