

**T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**Songül TEMÜR**

**ALGILANAN KARIYER ÖZENDİRİCİLERİNİN İŞ TUTUMU VE  
İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR GÖRGÜL  
ÇALIŞMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. İhsan YÜKSEL**

**KIRIKKALE – 17.03.2009**

## ÖZET

Bu çalışmada algılanan kariyer özendiricilerinin iş tutumu ve iş davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Bursa İlinde Özel sektörde faaliyet gösteren 6 banka çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 100 kişiye yönelik anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen anket verileri istatistik paket programı SPSS 16.0 ile analiz edilmiştir. Araştırmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha analizi ile bulunmuştur. Demografik özellikler frekans analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri stepwise regresyon analizi ve korelasyon analizi ile sınanmıştır.

Uluslararası yazında sınırlı sayıda da olsa kariyer özendiricilerine yönelik kuramsal ve görgül çalışmalar bulunmaktadır. Türk yazınında kariyer özendiricileri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma gibi tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın temel amacı Türk yazınındaki eksikliği gidermeye yönelik katkıda bulunmaktır. Çalışmanın yazına bir diğer katkısı ise değişkenler arasındaki eşanlı ilişkiyi çok boyutlu istatistiksel tekniklerle incelemeyi amaçlamış olmasıdır. Böylece elde edilen bulgular bireylerin daha iyi kariyer kararları verebilmesine, örgütlerin daha iyi kariyer planlaması ve geliştirmesi uygulamalarına olanak sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda; algılanan kariyer özendiricilerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık iş tutumları üzerinde pozitif, işten ayrılma davranışı üzerinde ise negatif etkisi olduğu belirlenmiştir.

**Sözcükler:** Kariyer Planlama, Kariyer Yönetimi, Kariyer Özendiriciler, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma.

## **ABSTRACT**

In this study, the effects of the perceived career incentives on the job attitude have been investigated. For this objective, a statistical study has been made with a hundred people who have been selected with convenience sampling among the working group of the six banks in Bursa. The data of the statistical study which have been acquired, has been analyzed with the statistical package program SPSS 16.0 (Statistical Package For Social Sciences). The Cronbach Alpha Technique has been used in the reliability analysis of the study. The demographic features has been scrutinized with the Frequency Analysis. Hypothesis trials have been executed with Stepwise Regression Analysis and Correlation Analysis. Although there aren't many studies on International Literature, there are also theoretical and empirical studies towards the career anchors. Whereas, there aren't any studies which scrutinize the relationship between the attitudes and the behaviours such as the career anchor's job satisfaction , organizational commitment, the turnover, etc on the Turkish Literature.

The fundamental objective of this study is to contribute to the Turkish Literature in order to supply the insufficiency with productive examples. The other contribution of this study is to accomplish the scrutinization of the relationship with the variables in terms of the macro dimensions of the statistical techniques. Thus, the acquired evidences will help the individuals to have a better career decisions, the organizations to have a better career planning and developing implementations.

In conclusion, the research has shown that, the career anchors have a positive effect on the job attitudes the job satisfaction and organizational commitment whereas have a negative effect on the job behaviours the turnover.

**Keywords:** Career Planning, Career Management, Career Anchors, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
ABSTRACT .....	II
ŞEKİLLER .....	VII
ÇİZELGELER .....	VIII
KISALTMALAR .....	IX
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
KARİYER KAVRAMI .....	4
1.1. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....	4
1.2. KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ .....	5
1.3. KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR .....	8
1.3.1. İnançlar ve Tutumlar .....	9
1.3.2. İlgiler .....	9
1.3.3. Kişilik .....	10
1.3.4. Sosyal Geçmiş .....	11
1.3.5. Beklentiler .....	12
1.4. KARİYER AŞAMALARI .....	13
1.4.1. Keşif .....	14
1.4.2. Kurma .....	15
1.4.3. Orta ve Geç Kariyer Aşamaları .....	15
1.4.4. İniş, Emeklilik .....	15
1.4.5. Yaşam Dönemi ve Kariyer İlişkisi .....	17
1.5. KARİYER KALIPLARI .....	19
1.5.1. Devamlı Kariyer Kalıbı .....	19
1.5.3. Spiral Kariyer Kalıbı .....	20
1.5.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı .....	20
1.6. KARİYER YÖNETİMİ .....	20

1.6.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	20
1.6.2. Kariyer Yönetim Süreci.....	24
1.6.2.1. Örgütün Birey Üzerine Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci.....	24
1.6.2.2. Bireyin Kendi Üzerine Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci .....	28
1.7. KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR .....	29
1.7.1. Çift Kariyerlilik .....	29
1.7.2. Ay Işığı .....	29
1.7.3. Kariyer Transferleri .....	30
1.7.4. Çift Kariyerli Eşler .....	30
1.7.5. Kadınlarda Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar .....	31
1.7.6. Küçülme Politikası .....	33
1.7.7. Kariyer Dönemi Sorunları.....	34
1.7.8. Kariyer ve Engelleri.....	36
1.8. KARIYER PLANLAMA .....	37
1.8.1. Kariyer Planlaması Kavramı .....	37
1.8.2. Kariyer Planlamasının Önemi ve Amaçları .....	38
1.8.3. Bireysel Kariyer Planlaması.....	41
1.8.4. Örgütsel Kariyer Planlama.....	43
1.8.5. Örgütlerde Kariyer Planlama Teknikleri .....	46
İKİNCİ BÖLÜM .....	54
İŞ TUTUMU ve İŞ DAVRANIŞLARI.....	54
2.1. İŞ TATMİNİ .....	55
2.1.1. İş Tatmini Teorileri.....	57
2.1.2. İş Tatmininin Kaynakları .....	58
2.1.2.1. Örgütsel Faktörler.....	59
2.1.2.2. Kişisel Faktörler .....	65

2.1.3. İş Tatminin Sonuçları .....	69
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	73
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	75
2.2.1.1. Duygusal Bağlılık .....	76
2.2.1.2. Devamlılık Bağlılığı .....	77
2.2.1.3. Normatif Bağlılık.....	78
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	79
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	82
KARİYER ÖZENDİRİCİLERİNİN İŞ TUTUMU VE İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR GÖRGÜL ÇALIŞMA .....	82
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	82
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	82
3.2.1. Araştırmanın Modeli.....	82
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	83
3.2.2. Evren ve Örneklem.....	83
3.2.3. Ankette Kullanılan Ölçekler .....	84
3.2.3.1. Kariyer Özendiricileri.....	84
3.2.3.2. İş Tatmini .....	84
3.2.3.3. Örgütsel Bağlılık .....	85
3.2.3.4. İşten Ayrılma.....	85
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE SAYILTILARI .....	85
3.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....	85
3.5. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER.....	91
3.6. BULGULAR.....	91
3.6.1. Tanımlayıcı Bilgiler .....	91
3.6.2 Hipotez Sınamaları.....	94
4. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	97

EK:1 .....	115
KARİYER ÖZENDİRİCİLERİ ÖLÇEĞİ.....	115
EK:2 .....	116
ANKET .....	116
EK:3 .....	124
KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA .....	124
ÖZGEÇMİŞ.....	125
ÖZGEÇMİŞ.....	128

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler .....	10
Şekil 1.2. Holland'ın Kişilik Tipleri ve Aralarındaki İlişkiler .....	13
Şekil 1.3. Örgütsel Kariyer Aşamaları.....	14
Şekil 1.4. Bireysel Kariyer Grafiği.....	15
Şekil 1.5. Bireyin Yaşam Döngüsü ve Kariyer Aşamaları .....	18
Şekil 1.6. Bireyin Örgütteki Hareketliliği.....	26
Şekil 1.7. Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	41
Şekil 1.8. Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım.....	44
Şekil 2.1. Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım.....	44
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli .....	83



## ÇİZELGELER

<b>Çizelge 3.1.</b> Araştırma Kapsamına Giren Kişilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	91
<b>Çizelge 3.2.</b> Örneklem Grubunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	91
<b>Çizelge 3.3.</b> Örneklem Grubunun Medeni Hallerine Göre Dağılımı .....	92
<b>Çizelge 3.4.</b> Örneklem Grubunun Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımı .....	92
<b>Çizelge 3.5.</b> Örneklem Grubunun Eğitim Gruplarına Göre Dağılımı .....	92
<b>Çizelge 3.6.</b> Örneklem Grubuna Girenlerin Mesleki Hizmet Süreleri .....	92
<b>Çizelge 3.7.</b> Örneklem Grubunun Mezun Olduğu Bölüme Göre Dağılımı .....	93
<b>Çizelge 3.8.</b> Örneklem Grubunun Halen Çalışılan Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	93
<b>Çizelge 3.9.</b> Örneklem Grubunun Statülere Göre Dağılımı.....	93
<b>Çizelge 3.10.</b> Örneklem Grubuna Girenlerinin İlk Mesleklere Göre Dağılımı.....	94
<b>Çizelge 3.11.</b> Örneklem Grubunun Fırsat Olması Durumunda İşten Ayrılma Eğilimine Göre Dağılımı.....	94
<b>Çizelge 3.12.</b> İş Tatmini Modeline Giren Değişkenler .....	95
<b>Çizelge 3.13.</b> Örgütsel Bağlılık Modeline Giren Değişkenler .....	96
<b>Çizelge 3.14.</b> İşten Ayrılma Davranışı Modeline Giren Değişkenler.....	97

## KISALTMALAR

<b>a.g.e.</b>	:	Adı Geçen Eser
<b>vd.</b>	:	Ve Diğerleri
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for Social Sciences

## GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en verimli ve etkin şekilde kullanmalarına bağlıdır. Son yıllarda çalışanların işletmenin en önemli kaynaklarından biri olduğu anlaşılmış ve insan kaynağına daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.<sup>1</sup>

İnsan ömrünün neredeyse yarısından fazlası çalışma yaşamı içinde geçmektedir. Çalışmanın insan hayatındaki yeri göz önüne alındığında, çalışma yaşamının kalitesinin ve çalışma adına yapılan faaliyetlerin bireysel mutluluğa önemli bir etkisinin olduğu açıktır. Öte yandan, bireyin iş yaşamından aldığı tatmini belirleyen en önemli faktörlerden birisi de kişiliktir. Dolayısıyla, çalışma hayatında mutlu olmanın, hedeflenen kariyere ulaşmanın ilk adımı, kişilikle uyumlu bir kariyer seçimi yapmaktan geçmektedir.<sup>2</sup>

İşletmelerde işgörenlerin tutumları iş davranışlarını etkilediği için, işgörenin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemli olmaktadır. Bu nedenle işletmede ortaya çıkacak tutumların türlerini bilmek gerekmektedir. Örgütsel psikolojide, örgütsel bağlılık ve iş tatmini olarak iki tutum çeşidi üzerinde durulduğu görülmektedir.<sup>3</sup>

İş tatmini, işgörelere örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İşgörenin hem kendisi ve ailesi hem de örgüt açısından zararlı sonuçlar doğurabilen iş tatminsizliği ise işe gelmemek, geç gelmek ve işten gönüllü olarak ayrılmak gibi

---

<sup>1</sup>İMAMOĞLU Zeki vd. (2007), “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (1), s.168.

<sup>2</sup>PİLAVCI Dilek (2007), “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, s.2.

<sup>3</sup>İlhan ERDOĞAN (1991), “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 242, İstanbul, s.364.

örgüt açısından maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir.<sup>4</sup>

Bir diğer tutum çeşidi olan örgütsel bağlılık konusu, toplam istihdam içinde eğitimli ve uzman iş gücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli iş gücü arzındaki yetersizlikler sonucunda daha da önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir.<sup>5</sup> Bireysel düzeyde işle ilgili önemli bir çıktı olan örgütsel bağlılık, örgütsel ve davranışsal çıktılar üzerinde; işe gelmeme, işten ayrılma, geç gelme gibi etkilere sahiptir.<sup>6</sup> İşgörenlerin işletmeye bağlılıkları arttığı oranda iş gücü devir hızının azaldığı, işgörenin istikrar kazandığı, moral ve motivasyonunun yükseldiği, örgüte sadakatinin arttığı, makro düzeyde ise toplumun tümüne yarar sağlayacağı belirtilmektedir.<sup>7</sup>

Kariyer ve kariyer planlaması kavramları, günümüz modern yönetim tarzları içerisinde her geçen gün önemini daha da arttırmaktadır. Yakın zamanlarda üst üste yaşanan yerel, bölgesel ve kültürel ekonomik krizler ile birlikte işletmelerin küçültme politikaları ile kariyer planlaması artık bir lüks olmaktan çıkmış olmazsa olmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Kariyer planlamasını etkileyen pek çok faktör vardır. Bu faktörlerden en önemlilerinden birisi bireye ait kariyer özendiricileridir. Bu bağlamda, organizasyonlar ve bireyler bazı pratik kişilik testlerinin haricinde, bireylerin özelliklerine yönelik somut kriterlere sahip değildirler. Kariyer değerleri yaklaşımı ile bireylerin kariyer özendiricilerinin belirlenmesi amaçlanır. Kariyer özendiricileri ilk olarak Edgar Schein tarafından kavram olarak kullanılmıştır.<sup>8</sup> Kariyer özendiricileri yaklaşımı, bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedenleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu olgu bir bireyin, kendi kendine algıladığı

---

<sup>4</sup>ÇARIKÇI İlker H.; Aygen OKSAY (2004), “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2(9), s.160.

<sup>5</sup>DURNA Ufuk; Veysel EREN (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), s.211.

<sup>6</sup>DENİZ, a.g.e., s.309.

<sup>7</sup>İBİCİOĞLU, a.g.e., s.14.

<sup>8</sup>AKTAŞ Hakkı (2004), “The Importance Of Career Anchor Notion For An Effective Career Planning And An Example Application At Turkish Air Force Undergraduate And Graduate Schools, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.1.

yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri ile güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır.<sup>9</sup>

Yapılan görgül çalışmalar sonucunda kariyer zendiriciler ile iş tatmini, kariyer tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunması bu kavramın örgütsel temelde incelenmesini gerekli kılmaktadır. Temel işlevi kariyer yönelimlerini açıklamak olan kariyer zendiriciler; bu rol gereği işgörenin kariyer seçimini, iş ya da iş yeri değiştirme kararlarını, kariyer istemlerinin biçimlenmesini, kişinin geleceğe ilişkin bakışının belirlenmesini ve iş deneyimlerine tepkisini belirlemektedir.<sup>10</sup>

Bu çalışmanın amacı; algılanan kariyer özendiricilerinin iş tutumu ve davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmaktır. Bu bağlamda, banka çalışanlarının kariyer özendiricileri ile iş tutumu ve iş davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kariyer kavramının tarihsel gelişimi, tanımı ve önemi, kariyer seçimini etkileyen unsurlar, kariyer aşamaları, kariyer kalıpları, kariyer yönetimi, kariyer ve kariyer yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve kariyer planlama açıklanmıştır. İkinci bölümde iş tutumu ve iş davranışları anlatılmıştır. nc bölümde ise Bursa ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 6 bankada çalışan 100 kişiyle yapılan, kariyer özendiricilerinin iş tutumu ve iş davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışmaya yer verilmiştir. Dördüncü bölümde tartışma ve sonuç yer almaktadır.

---

<sup>9</sup> ÇETİN; AKTAŞ, a.g.e., s.419.

<sup>10</sup>YÜKSEL İhsan (2006), "Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle nceliklendirilmesi", *neri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(25), s.60.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KARİYER KAVRAMI

### 1.1. KARİYER KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kariyer kavramı, 16. Yüzyıldan bu yana incelenmeye başlanmakla birlikte, 1956 yılında Anne Roe'nun "Meslekler Psikolojisi" adlı kitabında tanımlanmıştır. Roe'dan sonra 1957 yılında Donald Supper, "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve uyarlanması", 1966 yılında John Holland'ın "Meslek Tercihi Teorisi" eserleriyle kariyer tanımlamış ve kariyer kavramı tartışılmıştır. Kariyer kavramı bu dönemde geleneksel bir bakış açısıyla değerlendirilmesine karşın yapılan araştırmalar doğrultusunda kavramın tanımı ve kapsamı değişime uğramıştır.<sup>11</sup>

1970'li yıllardan sonra, bilim adamları daha çok kariyerin ve insan yaşamının nasıl değişim ve gelişim gösterdiği üzerinde yoğunlaşmışlardır. 1980'lerden sonra küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlarla, örgütlerde kariyer konusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Kariyer kavramının gelişiminde insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu ifade edilmektedir.<sup>12</sup>

Küreselleşen dünyada işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve işsizliği azaltmak için iş süreçlerini esnekleştirmekte, yetenek gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar. Esnek işletme görüşü, bireylerin zaman içerisinde tam zamanlı çalışmadan sürekli kariyere yönelmelerinin farkındalığını arttırmaktadır. Diğer yandan örgütlerin yeniden yapılandırılmaları ve işletme

---

<sup>11</sup>ÇALIK Temel; Figen EREŞ (2006), "Kariyer Yönetimi", 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, s.36.

<sup>12</sup>ÇELİK Adnan (2004), Kariyer Kavramı, Kariyer Yönetimi, Ş. ŞİMŞEK ve A. ÇELİK, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, s.5.

stratejilerindeki değişmeler, işgörenlerin bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir.<sup>13</sup>

Belirsizlik ve hızlı değişimin yaşanması ile artık büyük ölçekli işletmeler ilişkisel psikolojik sözleşmedeki durumun tersine, ihtiyaç duyulan anda istenilen becerilerde istenilen pozisyon için işgören arayışına girmişlerdir. Bu durum yaşam boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesini ve artan rekabet karşısında işgörenlerin kaderlerine boyun eğmeyebilecekleri fikrinin yayılması ile kariyer kavramının daha yaygın şekilde kullanımını arttırmıştır. Çalışma yaşamında artan rekabet ile değişime odaklılık bireycilikte artışa neden olmuştur. Devamlı ve sadık iş anlayışı yerini fırsatçılığa, ne olursa olsun terfi fikrine bırakmış ve refah içerisinde bir hayat düşüncesinin benimsenmesi işgörenlerin iş ve meslek değiştirme olanaklarını arttırmıştır. Örgütlerde yaşanan bu değişim ve dönüşüm kariyer kavramının önemini bugüne taşıyan önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir.<sup>14</sup>

Değişen iş yaşamında işletmelerde işçi dolanımının giderek artması, özellikle yönetsel, profesyonel ve teknik yetenek alanında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli derecede arttırmıştır. Bu gelişen, dinamik yapıli örgütlerde yüksek yetenekli işgöreni işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmek de giderek güçleşmiştir. Bu bakımdan örgütte yöneticilerin geliştirilmesi, özellikle şirketin çeşitli iş alanlarında temel yatırımlar yapmasını gerekli kılmıştır. Bu yatırımların gelecekte de verimli ve etkin işgücüne dönüşmesi için örgütlerin şimdiden kariyer planlamaya önem vermesini zorunlu hale getirmiştir.<sup>15</sup>

## 1.2. KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Kariyer kelimesinin, Latince ‘carrus’ (at arabası) ve ‘carrera’ (yol), Fransızca ‘Carrierre’ (yarış yolu), İngilizce ‘Career’ (meslek) kelimelerinden geldiği belirtilmektedir. Geçmiş yüzyıllarda at arabasının giderken arkasında bıraktığı yol

---

<sup>13</sup>ANAFARTA Nilgün (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, s.5.

<sup>14</sup>ÇELİK, a.g.e., s.5.

<sup>15</sup>SOYSAL Abdullah (2006), “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, *Çimento İşverenler Dergisi*, 5 (20), 1-25 s.6.

anlamına geldiği görülen kariyer kelimesinin günümüzde, bir kişinin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanıldığı görülmektedir.<sup>16</sup>

Kariyer, son yıllarda iş yaşamında en sık kullanılan kavramlardan birisi olmuştur. Genel anlamda kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması olarak tanımlanmaktadır.<sup>17</sup> Kariyerin günlük yaşamda; ilerlemek, meslek, iş yaşamı, başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimler anlamında kullanıldığı görülmektedir.<sup>18</sup>

Kariyer, kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, işgörenin iş yaşamı boyunca yaşayacağı, kısmen denetim altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.<sup>19</sup>

Bir başka deyişle kariyer; kişinin yaşadığı sürece edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>20</sup>

Kariyer kavramının farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Greenhaus kariyeri yazında iki şekilde tanımlanmaktadır. İlk tanımda kariyer, bir meslek veya örgütün niteliği olarak ele alınmakta yani kariyer bireyin bir meslek veya örgüt içindeki kariyer hareketlerini kapsamaktadır. İkinci tanıma göre kariyer, bir meslek ya da örgüt yerine kişilerin bir niteliği olup, işgörenler yaptıkları işler, buldukları görevler sonucunda kendilerine özgü bir kariyere sahip olmaktadır.<sup>21</sup>

Greenhouse'un "kişinin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünü" olarak belirttiği kariyer tanımı, hem işler gibi objektif olayları hem de kişinin

---

<sup>16</sup>AYTAÇ Serpil (2005), "Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları", 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, s.5.

<sup>17</sup>AYDEMİR Nilgün (1995), "2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları", TUGİAD, İstanbul, Kasım, s.11.

<sup>18</sup>ERDOĞMUŞ Nihat (2003), "Kariyer Geliştirme", 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, s.11.

<sup>19</sup>SABUNCUOĞLU Zeyyat (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi", 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 5. Bölüm, s.143.

<sup>20</sup>ŞİMŞEK Şerif (2005), "Yönetim ve Organizasyon", Günay Ofset, Konya, s.352.

<sup>21</sup>ERDOĞMUŞ Nihat (2003), "Kariyer Geliştirme", Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, s.11.



tutumları, değerleri ve beklentileri gibi subjektif görüşleri içermektedir. Bu nedenle işgörenin işle ilgili eylemleri ve bu eylemlere karşı tutumları kariyerin bir parçasıdır. Bu tanım, kariyerlerin zaman içinde geliştiği ve mesleği ne olursa olsun herkesin bir kariyere sahip olduğu görüşü ile de uyum içindedir.<sup>22</sup>

Kariyer kavramı sadece üst düzeyde ilerleme olanağı bulunan işgörenleri değil, tüm işgörenlerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler düzeyini de kapsamaktadır. Kariyer dikey anlamda yukarı tırmanma anlamına geldiği gibi, yatay olarak işgörenin hoşnut olabileceği iş alanlarına yönelmesini de kapsamaktadır. Kariyer, sadece örgütlerin işgören üzerinde tek yönlü denetimine sahip bir olgu değil, işgörenin kendi kariyerinden sorumlu olduğu bir uygulamalar dizisidir.<sup>23</sup>

Kariyer ile ilgili bir önemli konu da bir kişinin kariyer konusunda bilgi sahibi olabilmek için sadece özgeçmişlerini incelemenin yeterli olmayacağıdır. Ayrıca işlerine karşı da bilgi sahibi olmak gerekmektedir.<sup>24</sup>

Kariyer yapanlar arasında askerler, elektrikçiler, ev hanımları, fabrika işçileri ve suçlular da bulunmaktadır. Öncelikle kariyer, sorumluluğun, statünün gücün ve ödülün seviyesini yükseltmeye sebep olan uygun bir dizi rol tecrübelerini içermektedir. Bazı kariyerler erken yükselişleriyle (yargıçlar, doktorlar) tanınmaktadır. Bazı insanlar davranışların ve fırsatların değiştiği gibi birinden ötekine değişen birçok kariyerin birini aramaktadırlar.<sup>25</sup>

Bir işgörenin kariyeri, onun sahip olduğu işle değil, işlerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularının gerçekleştirilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır. Kariyer, bir işgörenin karşılanabilecek olanaklarını, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar ve

---

<sup>22</sup> AYDEMİR, a.g.e., s.2.

<sup>23</sup> AYTAC, "Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları", s.10.

<sup>24</sup> SABUNCUOĞLU, "İnsan Kaynakları Yönetimi", s.143.

<sup>25</sup> GÖKDENİZ İsmail (1999), "Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, s.56.

işgörenin iş yaşamı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiiler ve yaptığı işlerin, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren bir süreci ifade etmektedir.<sup>26</sup>

Kariyerin bu çok farklı kullanımı aşağıdaki gibi özetlenmektedir<sup>27</sup>:

“- *Gelişme: Bu görüşe göre kariyer işletmede ve hiyerarşide sürekli olarak yükselmeyi ele almaktadır. Burada başarı terfi etmek, maaş artışı almakla ölçülmektedir.*

- *Meslek, iş: Bu görüşe göre bazı meslekler (yöneticilik, belli konularda uzmanlık, tıp, askerlik vb.) kariyer kapsamında ele alınırken diğerleri (işçi, memur, vasıfsız çalışan vb.) iş olarak kabul edilmektedir.*

- *Yaşam boyunca birbiri ardınca yapılan işler: Burada işgörenin yaşamı boyunca yaptığı işler kronolojik açıdan ele alınmaktadır. Ne kadar zamanda kaç işte çalıştığı, kaç ayrı pozisyonda bulunduğu gibi konular öne çıkmaktadır.*

- *Kişisel olarak işle ilgili elde edilen davranış ve tavırlar dizisi: Bu yaklaşıma göre kariyer, kişinin kişisel özelliklerine bağlı olarak, iş yaşamı boyunca elde ettiği deneyim ve çalışmalarının ortaya çıkardığı davranış ve tavırlar dizisidir. Bu yaklaşım, kişinin değer ve tutumlarını içine alarak subjektif elde ettiği işleri içine alarak da objektif yaklaşımı beraberce ele almıştır. Ancak bu kavram, ilerleme ve gelişme kelimesini kişiyi başkalarıyla kıyaslayarak değil, kendi özellikleriyle açıklamaktadır.”*

### 1.3. KARIYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Yazın incelendiğinde işgörenlerin kariyer seçimini etkileyen birçok etmen bulunduğu görülmektedir. Bunların en önemlileri ise; inançlar ve tutumlar, ilgiler, kişilik, sosyal geçmiş, beklentiler, yetenek ve cinsiyet olarak görülmektedir.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> AYTAÇ, “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, s.8.

<sup>27</sup>SOYLU Ali (2002), “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, s.5.

<sup>28</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s.361., ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.64., UZEL, a.g.e., s.325.; ALDEMİR vd., a.g.e., s216.

### 1.3.1. İnançlar ve Tutumlar

İnanç ve tutum kavramları birbirlerine neden-sonuç ilişkisiyle bağlıdır. İnsanlar bazı yaşam olayları karşısında tutumlarını belirli bazı inançlarına göre şekillendirmektedirler.<sup>29</sup>

Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir toplumsal konu (obje) ya da olaya karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak örgütlediği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimi olarak tanımlanmaktadır. İnançlar ise, bir bireyin dünyasının herhangi bir yönü ile ilgili algı ve bilişlerinin sürekli bir örgütlenmesi olarak tanımlanmıştır.<sup>30</sup> Bireyin oluşturduğu inanç ve değer yargıları doğrultusunda zamanla uyaranlara karşı davranışları kalıplaşmakta ve önceden tahmin edilebilir olmaktadır. Bireyler için sosyal yaşamın başlaması da, belirli olaylar veya konulara karşı davranışlarının kalıplaşması, yani ortak tutum oluşturmasıyla meydana gelmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin sisteme, sistemin kurallarına ve kendisine karşı tutumlarını bilmek zorunda olan yönetici, işgörenlerin tutumlarını bildiğinde, onların davranışlarını önceden tahmin edip kontrol sağlayabilmektedir.<sup>31</sup>

Tutumlar, bir kişiye, gruba veya duruma karşı gösterilen tavır, hareket ve davranışlarda kendisini gösteren ve öğrenmeyle koşullanmış davranış ve tepki eğilimleridir. Dolayısıyla tutumlar, gerisinde inançların yattığı, bir değerlendirme ve buna bağlı olarak ortaya çıkan aksiyondur.<sup>32</sup>

### 1.3.2. İlgiler

İlgi, bireyin kısıtlayıcı koşullara karşın, çevresindeki durumlara ve objelere veya bireylere özel yönelme şekli olarak tanımlanmaktadır. Birey, ilgisi doğrultusunda bir kariyer seçtiğinde tüm yeteneklerini ve yaratıcılık özelliklerini kullanmış olacak ve sonuç itibarıyla başarılı olacaktır. Bir işin yapılmasında yetenek önemli olduğu kadar

---

<sup>29</sup> EREN Erol (2000), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.”, İstanbul, s.157.

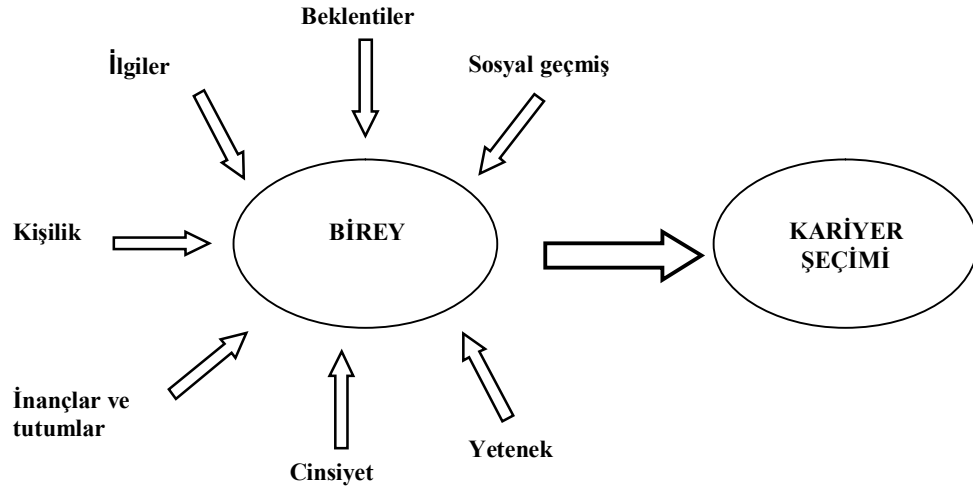
<sup>30</sup> BAYSAL Ayşe CAN (1981), “Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar”, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul, s.13.

<sup>31</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s.361.

<sup>32</sup> OKTAY Mahmut (1996), “Davranış Bilimlerine Giriş”, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.162.

bir işin yapılması sırasında işten hoşlanma derecesi de önemli olduğu için işgörenin iş tatminini sağlaması da söz konusudur.<sup>33</sup>

**Şekil 1.1. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler**



### 1.3.3. Kişilik

Kişilik, “bireyin yaşam biçimi” olarak tanımlamakta fakat bu yaşam biçimi kavramı içinde kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer almaktadır.<sup>34</sup> Cüceloğlu ise kişiliği, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak ifade etmektedir.<sup>35</sup>

Davranış bilimleri açısından ise kişilik; bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları olarak tanımlanmaktadır.<sup>36</sup>

<sup>33</sup>ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.65.

<sup>34</sup>ERDOĞAN, a.g.e., s.236.

<sup>35</sup>CÜCELOĞLU Doğan (2003), “İnsan ve Davranışı”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003, s.404.

<sup>36</sup> Uğur UZEL, Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması olarak İncelenmesi, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 2000, s.325.

Yazın incelendiğinde; işgörenin kişisel özellikleri ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi açıklayan pek çok kuram olduğu görülmektedir. Bu kuramlar içinde en önemli görüleni John Holland'ın Mesleki Tercih Modelidir. Holland altı temel kişilik tipi ve mesleki eğilimden söz etmekte ve her kişilik türünün hangi mesleğe eğilimli olduğunu göstermektedir.<sup>37</sup>

Şekil 1.2.'de görülen altıgen çevresindeki tipler birbirlerine yakınlığı arttıkça, tutarlılıkları o kadar fazlalaşmaktadır. Bitişik kategoriler tamamen benzeşmekte, zıt köşeler ise birbirleri ile hiç benzeşmemektedir. Örneğin, gerçekçi tip ile araştırmacı tip birbiri ile uyumlu özelliklere sahipken, gerçekçi ile sosyal tipler birbirlerine tamamen zıt özellikler taşımaktadırlar. Holland kişilik ve meslek uyumlu olduğunda, iş tatmininin yüksek ve işgörenin daha başarılı olacağını belirtmektedir. Bu nedenle birey kendini değerlendirme süreci içinde ilgilerini, değerlerini, yeteneklerini, yani kişiliğini tanıdığı ölçüde, kariyere seçimini kararını da sağlıklı vermiş olacaktır. Kariyer kararının verilmesinde bireyin özel yetenekleri; sayısal, mekanik, el becerisi akıl ve anlayış önemli rol oynamaktadır.<sup>38</sup>

#### **1.3.4. Sosyal Geçmiş**

Bireyin ailesi ve aldığı eğitimle yakından ilişkili olan sosyal geçmişi kariyer seçimini etkileyen etmenlerden biridir. Araştırmalar, aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyer arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yönetici ve uzmanların çocuklarının daha çok yönetsel ve profesyonel işlere yöneldikleri görülmektedir. Ailenin sosyo-ekonomik yapısı, çevresi bireyin kariyer seçimini önemli ölçüde etkilemekte olup örneğin kırsal kesimde doğmuş bireyin çevre özelliklerinin etkisiyle kırsal kesimde yer alacak meslekleri tercih ettiği görülmektedir.<sup>39</sup>

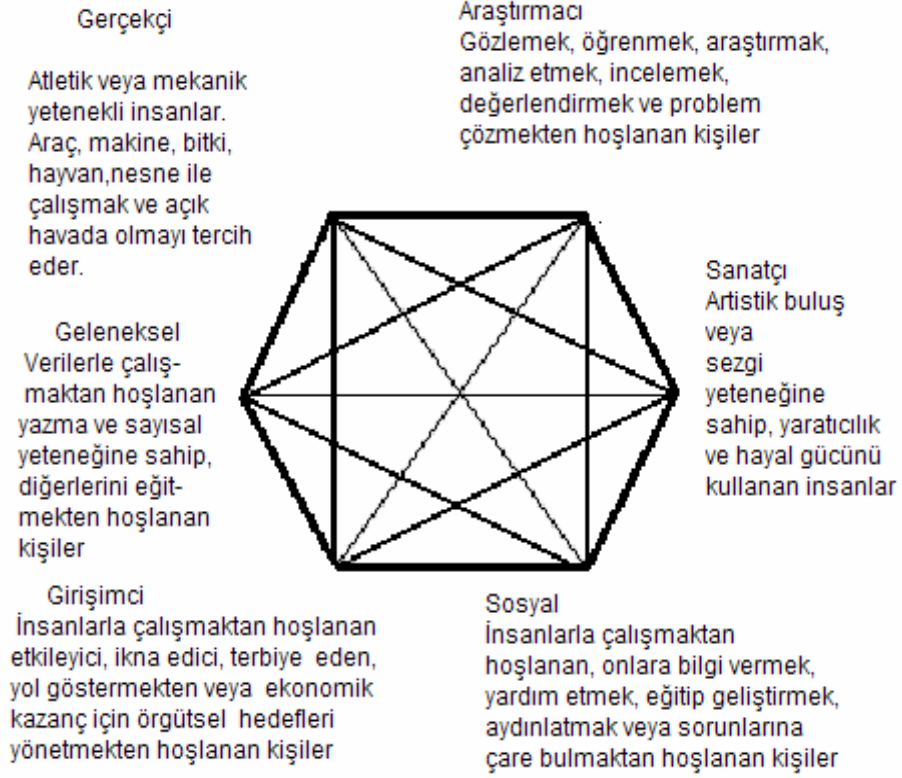
---

<sup>37</sup> AYTAÇ, "Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları", s.97-98.

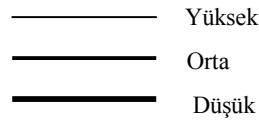
<sup>38</sup>PİLAVCI Dilek (2007), "Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, s.36.

<sup>39</sup>ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.58.

Şekil 1.2. Holland'ın Kişilik Tipleri ve Aralarındaki İlişki



Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin Tutarlılık Derecesi



**Kaynak:** PİLAVCI, a.g.e., s.36

### 1.3.5. Beklentiler

İşe yeni giren işgörenin işyerinden ve iş arkadaşlarından bazı beklentileri olmaktadır. İş yaşamına girdiği ilk günden itibaren bu beklentileri gerçekleştirme çabasına girmektedir fakat bu beklentilerin ne derece doğru ve mümkün olduğu konusunda fikri olmadığı için, kişi bu dönemlerde bazı tedirginliklere düşmektedir.

İş yaşamından beklentisi olan sadece kişi değildir, örgütün de çalışan kişiden bazı beklentileri vardır. Aşağıda Çizelge 1.1.'de bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri verilmiştir.<sup>40</sup>

**Çizelge 1. 1. Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri**

<b>Bireylerin Almayı Umdıkları, Örgütün de Verebileceği Beklentiler</b>	<b>Bireylerin Vermeyi Umdıkları, Örgütün de Almayı Bekledikleri</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Maaş</li><li>2. Kişisel gelişim fırsatı (mesleki gelişim)</li><li>3. İyi bir iş için tanınma ve onay</li><li>4. Sosyal güvenlik, iş Güvenliğine çevresel faydalar</li><li>5. Arkadaşlık, çevre desteği</li><li>6. Açık ve doğru çaba sonucu kariyer</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dürüst bir tam iş günü</li><li>2. Örgütsel sadakat</li><li>3. İnisiyatif, girişkenlik</li><li>4. Örgütsel normlara uygunluk</li><li>5. İş etkinliği ve çaba</li><li>6. Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük</li></ol>

**Kaynak:** Ceyhan vd., a.g.e., s.216.

Genel olarak birey, elde etmeyi umduğu ve başaracağına inandığı, kariyer önerileri ve ya koşulları arasında en fazla ödülü edineceğini umduğu, ve ekonomik gelirin en üst düzeyde olabileceğini düşündüğü işi seçecektir. Bir yer edinmeye yönelik beklentileri de bireyin iş seçiminde etkili olacaktır.<sup>41</sup>

#### **1.4. KARIYER AŞAMALARI**

Bireylerin yaşamları boyunca kullandıkları mevkiler dizisi olan kariyeri analiz etmek ve açıklamak için kariyer aşamalarının tanımlanması gerekir. Bütün işgörenler açısından bir işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda inişe geçme aşamaları vardır.<sup>42</sup>

Kariyer aşamaları genel olarak Şekil 1.3.'te görüldüğü gibi keşif, kurma, orta ve geç kariyer ve iniş olarak 4 aşamaya ayrılmaktadır.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> ALDEMİR M.Ceyhan vd. (2004), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Fakülteler Kitabevi, İzmir, Şubat, s.216.

<sup>41</sup> ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.64.

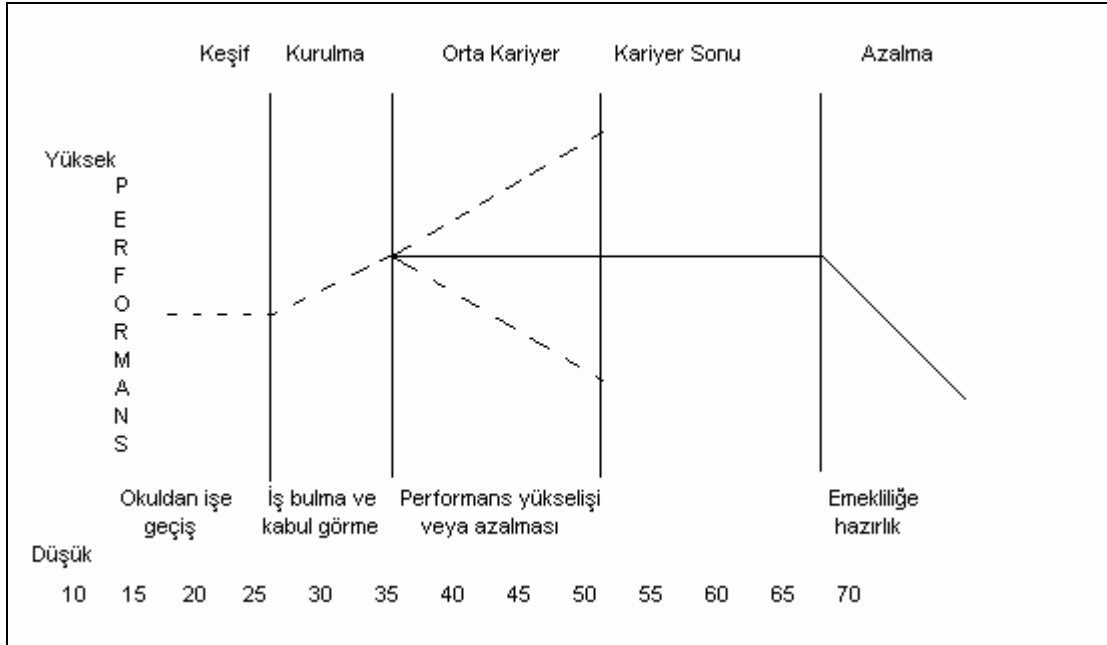
<sup>42</sup> SABUNCUOĞLU, "İnsan Kaynakları Yönetimi", s.145.

<sup>43</sup> ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.53.

### 1.4.1. Keşif

Keşif aşaması bireylerin, ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini belirlemeye çalıştığı, ilgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini tasarladıkları dönemdir. Bu dönemde bireyler; meslektaşlarından, arkadaşlarından ve aile fertlerinden meslekler, kariyerler ve işlerle ilgili bilgi alırlar. Bireyler, kendilerinin ilgisini çeken görevleri belirlediği sürece almaları gereken eğitim ve öğretimi takip ederler. Keşif aşaması 15–16 yaşlarında başlayıp ve yirmili yaşlara kadar sürmekte ve bireyin işe başlamasından sonra da devam etmektedir. Çoğu zaman, işe yeni başlayan işgörenler, başkalarının yardımı ve yönlendirmesi olmadan görevler ve roller almaya hazır değildirler. Birçok meslekte, işe yeni başlayan işgörenlere çırak gözüyle bakılması nedeniyle, oryantasyon ve sosyal aktiviteler işletme açısından önemlidir. Bu çalışmalar, yeni işgörenin bir an önce yeni mesleğine ve iş arkadaşlarına alışmasını kolaylaştırırken, aynı zamanda, işletmenin hedeflerine daha kısa sürede ulaşması ve bireyin kariyeri ile ilgili daha kolay karar vermesine de yardımcı olmaktadır<sup>44</sup>

Şekil 1.3. Örgütsel Kariyer Aşamaları



**Kaynak:** ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.53.

<sup>44</sup> AKOĞLAN KOZAK Meryem (2001), "Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlama", 1. Baskı, Detay Yayınları, Eskişehir, s.91-92.



### 1.4.2. Kurma

Kurma dönemi bireylerin başarılı bir biçimde kalıcı istihdam için aday toplama süreçlerinde görüşmeler yaptığı, işi kabul edip, işletmeye uyum göstermeye ve iyi olduğunu ispatlamaya çalıştığı dönemdir. Kurma döneminde bireyler performans ve geri bildirim yoluyla kendi kapasiteleri, başarı ya da başarısızlıkları hakkında bilgi edinebilirler. Bu dönem, bireysel kariyer gelişiminin en hızlı ve yoğun olduğu dönemdir.<sup>45</sup>

### 1.4.3. Orta ve Geç Kariyer Aşamaları

Kariyer ortası aşamasında, geçmişte elde edilen kazanımların pekiştirilmektedir. Bu dönemde birçok psikolojik ve finansal ihtiyaçlar giderilmektedir. Bu yüzden bu döneme yaratıcılık aşaması da denilmektedir. Kariyer ortası aşaması, kendini gerçekleştirme ihtiyacının çok önemli olduğu bir dönem olduğu için örgütler bireyin gelişiminde rol üstlenmeli ve bireyin gelişimini sağlamada yardımcı olmak durumundadırlar. Bunların olmaması bireyin motivasyonunu düşürdüğü gibi orta yaş krizine girmiş bireyi psikolojik yönden etkilemektedir.<sup>46</sup>

Şekil 1.4.'te birey açısından orta kariyer aşamasının sonlarına doğru üç olasılık söz konusu olduğu görülmektedir.<sup>47</sup>

### 1.4.4. İniş, Emeklilik

Bu dönem herkes için zor olduğu gibi özellikle sürekli başarılı olmuş işgörenler için daha da zordur. Fakat günümüzde giderek daha fazla işletme, emekliliğin duygusal, finansal ve fiziksel olumsuzlukları ile başa çıkmak için kurs ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.<sup>48</sup> Orta kariyer aşamasının sonlarında işgörenin bir gerileme sürecine girmiş olması durumu olan bu aşamada, işgörenin çeşitli

<sup>45</sup>GÜRÜZ Demet; GAYE YAYLACI ÖZDEMİR (2004), "İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi", 1. Baskı, Mediacat Yayınevi, İstanbul, 6. Bölüm, s.195.

<sup>46</sup>ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.55-56.

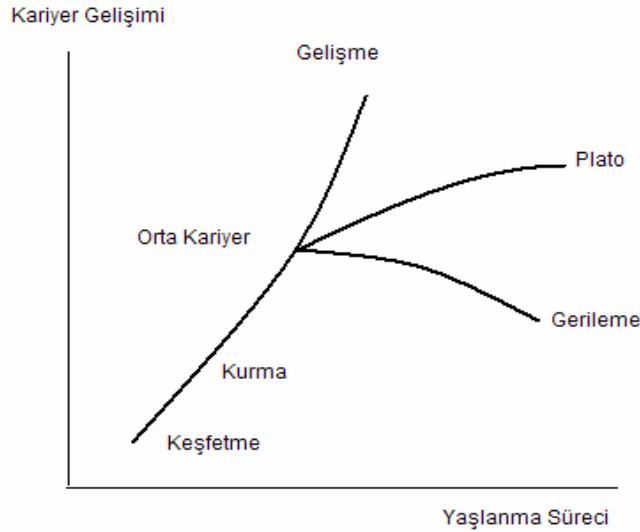
<sup>47</sup>SABUNCUOĞLU, "İnsan Kaynakları Yönetimi", s.146.

<sup>48</sup>AYDEMİR, a.g.e., s.14.

psikolojik, fizyolojik ve bedensel fonksiyonları gerileme göstermekte ve işgörenin kariyer grafiği inmektedir.<sup>49</sup>

Gelişmiş ülkelerde genellikle emeklilik ile kariyerin sonlanması bir arada görülmektedir. Bunun sebebi emeklilik yaşının yüksek olması, işgörenin çalışma isteğinin kalmaması ve emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yeterliliğidir. Türkiye’de ise, emeklilik yaşının düşük olması sonucu, emekli olduktan sonra da işgörenin çalışma gücü ve isteği devam etmektedir. Ayrıca emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yetersizliği de işgöreni emeklilikten sonra çalışmaya itmektedir. Yine de en önemli etken olarak bireyin emeklilikten sonra kendini boşlukta hissetmesi ve iş yaşamının bireye verdiği gayri maddi yararlarından yoksun kalması gösterilmektedir.<sup>50</sup>

**Şekil 1.4. Bireysel Kariyer Grafiği**



**Kaynak:** Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, s.146.

<sup>49</sup>SABUNCUOĞLU, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, s.146.

<sup>50</sup>VELİPAŞALAR Simgе (2006), “Kariyer Devreleri”, Erişim: [www.ikademi.com/kariyer-planlama/98-kariyer-devreleri](http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/98-kariyer-devreleri), (Erişim Tarihi: 11.02.2007).

#### 1.4.5. Yaşam Dönemi ve Kariyer İlişkisi

İşgörenler iş yaşamlarında karşılaştıkları sorunlu dönemleri tanımak ve onlarla baş etmek zorundadırlar. Bu sorunlarla mücadeleyi kolaylaştıracak olan öncelikle bireysel yaşam döngüsü ve özelliklerinin bilinmesidir. Yaşam döngüsünden kasıt, insanların doğal yetenekleri ve çevre ile karşılıklı etkileşimi altında erişkinliğe doğru olgunlaşmalarındaki gelişme evreleridir.<sup>51</sup>

Yaşamın değişik dönemleri üzerine sayısız incelemelerin en belirgin olanlardan biri Erikson'un sınıflandırmasıdır. Erikson bireyin yaşamında sekiz psikososyal evre bulunduğunu belirtmektedir. Yönetim ile ilgili kaynaklarda bunların dört tanesi çocukluk, dördü de yetişkinlik ile ilgili dönemler olarak tanıtılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre kişi, yaşamın her dönemini kendine özgü ödevleri ve bunalımları ile yaşamakta ve sonraki aşamaya geçmektedir. Kişinin yaşamında yetişkinlerle ilgili görülen dört aşama ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk olarak adlandırılmaktadır.<sup>52</sup>

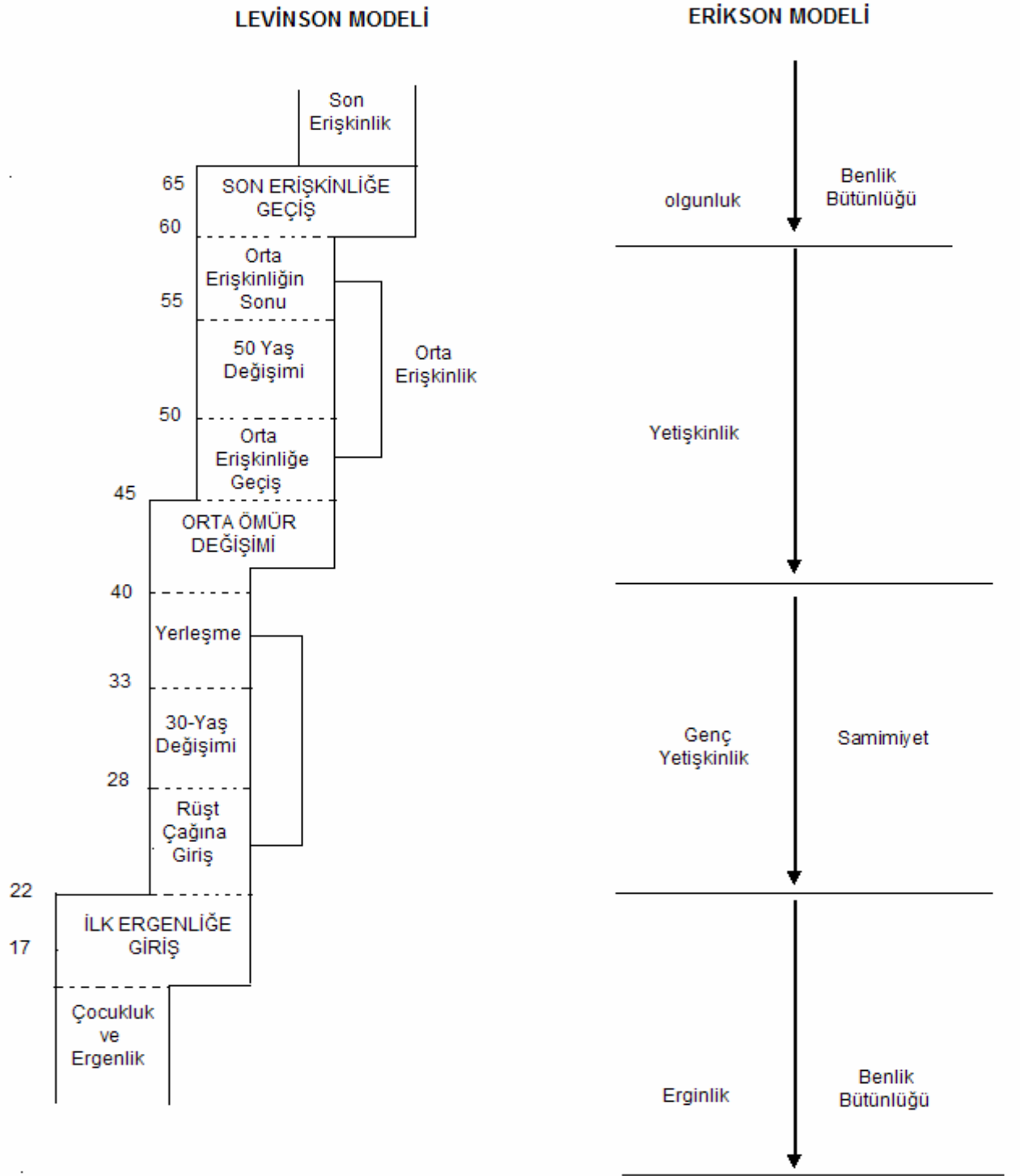
Bireyin yaşam döngüsü ve kariyer aşamalarını karşılaştırmalı olarak gösteren Erikson ile Levinson'un modelleri aşağıda Şekil 1.5. üzerinde gösterilmiştir.

---

<sup>51</sup>ŞİMŞEK, a.g.e., s.353.

<sup>52</sup>ALDEMİR vd., a.g.e., s.218.

Şekil 1. 5. Bireyin Yaşam Döngüsü ve Kariyer Aşamaları



Kaynak: ŞİMŞEK, a.g.e., s.35.

## 1.5.KARİYER KALIPLARI

İşgörenler iş yaşamları boyunca çok değişik kararlar alabilmektedirler. 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 işgörenlerin ve işletmenin başarısını etkileyen sonuçlar da bulunmaktadır.<sup>53</sup>

Kariyer kalıbı, işgörenin iş yaşamı süresince işi ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade etmekle birlikte bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden kariyer kalıpları da buna bağlı olarak farklılık göstermektedir.<sup>54</sup>

Kariyer davranışı kalıpları dört temel özellik içerisinde incelenebilmektedir.<sup>55</sup>

### 1.5.1. Devamlı Kariyer Kalıbı

Kararlı kariyer kalıbı adı da verilen bu kariyer kalıbında okulunu bitirip iş gücüne katılan bireyin iş yaşamı içinde sürdürdüğü işinin, kariyer sorumluluğu devam etmektedir. Bu kariyer içinde yer alan işgörenler, yaptıkları işte içsel olarak motive edilmiş, psikolojik doyuma ulaşmış ve işinde son derece becerikli olanlardır. İşlerinde uzmandırlar. Belli bir uzmanlık alanında çalışan mühendis bu kariyer kalıbına örnek olarak gösterilebilir.<sup>56</sup>

### 1.5.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı

Bu kariyere sahip olan işgörenin, örgüt içerisinde elde ettiği mevki bir önceki işine göre daha yüksek seviyededir. İşgörenler buldukları örgüt içerisinde kalarak veya başka bir örgütün elemanı olarak yükselişlerini devamlı bir şekilde sürdürürler. Doğrusal kariyere örnek olarak, işgörenin giriş düzeyindeki bir işle örneğin

---

<sup>53</sup>ÇELİK, a.g.e., s.21

<sup>54</sup>ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.74.

<sup>55</sup>ERDÖL Celal (2000), “Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.173.

<sup>56</sup> ERDÖL, a.g.e., s.173.

pazarlama bölümünde kariyerine başlayıp iki yıl sonra üretim şefliğine terfi etmesi, daha sonra üst düzeyde yönetici olması ve en sonunda başkanlık düzeyine ulaşması gösterilebilir.<sup>57</sup>

### **1.5.3. Spiral Kariyer Kalıbı**

Kariyer seçimi, bir dizi meslek ve o mesleklerde kazanılan deneyim ve beceriler yoluyla gelişir. İşgören bir alanda kendini geliştirir ve bir süre sonra sıkılmaya başlar. Yeni bir alan ve bu alanda beceriler kazanma, tekrar sıkılma şeklinde süreç devam eder. Spiral kariyer kalıbına örnek olarak üniversitede işletme bölümünde doçent olan birinin 10 yıl çalıştığı üniversitedeki eğitimlik görevinden ayrılarak büyük bir şirkette İnsan Kaynakları Bölümünün yönetimine gelmesi, daha sonra şirket danışmanlığında işe başlamak için bir süre çalıştıktan sonra buradaki görevinden de ayrılması gösterilebilir.<sup>58</sup>

### **1.5.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı**

Çoklu deneme kariyer kalıbında işgörenler sık sık iş değiştirirler ve bir alanda kararlı olmaya yetecek sürede kalmazlar. Özellikle eğitim düzeyi düşük ve becerileri yetersiz kişiler, bu kariyer kalıbını izlemektedirler. Bu kalıbı izleyenler; taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahçılık, seyyar satıcılık gibi işleri kısa süre içinde yaparlar.<sup>59</sup>

## **1.6. KARIYER YÖNETİMİ**

### **1.6.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

Kariyer yönetimi; iş gücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve işgörenlerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması süreci olarak

---

<sup>57</sup>TAŞMAN Ali (2002), “Askeri Örgütlerde Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.38.

<sup>58</sup> AYTAÇ, “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, s.195.

<sup>59</sup> ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.75.

tanımlanabilmektedir.<sup>60</sup>

Kariyer yönetimi, işgörenin örgüt kültürünü benimsemesi, örgütün amacı ile örtüşmesi, iş tatmini ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım işgörenin potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır.<sup>61</sup>

Kariyer yönetimi; işgören tarafından yalnız başına veya örgütün kariyer sistemleri doğrultusunda gerçekleştirilen kariyer planlarını hazırlama, uygulama ve gözlemlene işlemi olarak da tanımlanmaktadır.<sup>62</sup>

Örgüt içinde insan kaynağının dengeli bir biçimde dağılması amacıyla gerekli niteliklere sahip işgörenin seçilmesi ve sonrasında bu kişilerin kariyer hedefleriyle örgütsel hedeflerin uyumlaştırılması kariyer yönetiminin temel uğraşı alanıdır.<sup>63</sup>

Yine kariyer yönetimi; yöneticilerin iş gücü ihtiyaçlarını tatmin etmelerine imkân verecek ve işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayacak hedefleri, planları ve stratejileri planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu şekilde kariyer yönetimi ile hem yöneticilerin hem de işgörenlerin mesleki gelişim ihtiyaçları giderilebilir.<sup>64</sup>

Kariyer yönetiminin amacı işgörenlerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla işgörenlerde iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimliliğin artması sağlanmaktadır.<sup>65</sup>

İşletmeler her kademedeki en etkin ve yetenekli işgörenleri istihdam etmeyi ve

---

<sup>60</sup> SOYSAL Abdullah (2004), "Kariyer Yönetimi", İ. BAKAN, "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları", 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 5. Bölüm, s.122.

<sup>61</sup>UZUN Turgay (2003), "İnsan Kaynakları Planlamasında Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması", Erişim: [www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc\\_view&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc_view&sayi=2&year=2003), (Erişim tarihi: 12.12.2007).

<sup>62</sup>AYDEMİR, a.g.e., s.46.

<sup>63</sup>SOYLU a.g.e., s.19.

<sup>64</sup>YAYLACI; GÜRÜZ, a.g.e., s.185.

<sup>65</sup>ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.16.

onları sürekli bünyesinde tutmayı arzulamaktadır. İşgörenler ise yeteneklerine uygun noktalara ulaşma yolunda önlerinin açık olmasını, fırsat eşitliğini ve çalışmasının karşılığını her yönüyle almayı istemektedirler. Kariyer yönetiminin temel görev ve hedefi, karşılık beklentileri tam anlamıyla karşılamaktır. Bu noktada işgörenlerin hedefledikleri kariyer noktalarını, bu konudaki amaç ve planları hakkındaki düşüncelerini yönetim ile paylaşmaları önemlidir.<sup>66</sup>

Kariyer yönetiminin uygulanmadığı işletmelerde işe devamsızlık, yüksek düzeyde işgören dolanımı, işgören verimsizliği ve yetenek noksanlığı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Uygun kariyer yönetim sistemi ile yönetilen işletmenin tatmin olmuş işgörenleri ise; işine bağlı, üretken ve yeniliklere açık ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek yönünde çalışmaya isteklidirler. Kariyer yönetiminin son yıllarda önem kazanmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>67</sup>

*“- 2000’li yıllarda işlerin giderek değişmesi, yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi, özellikle teknik alanlarda elde edilen bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncelleşmesiyle ortaya çıkan ihtiyaçlara yönelik olarak kariyerin yönlendirilmesi,*

*- Ayrıca artan sayıda personelin, aynı anda yukarı doğru hareketliliğinin (terfi) mümkün olmaması nedeniyle yatay hareketliliğe (rotasyon, transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmek,*

*- İşten ayrılma oranlarını azaltmak, içeriden eleman temini yoluyla personel motivasyonunu ve bağlılığını sağlamak,*

*- Son yıllarda genç çalışanların beklentilerinin giderek artması ve özellikle kariyer taleplerinin karşılanmasının zorlaşması.”*

#### **1.6.1.1. Kariyer Yönetiminin Birey Açısından Önemi ve Faydaları**

Örgütsel açıdan, iş, pozisyon, kısa ve uzun dönemli örgütsel gereksinimler üzerinde yoğunlaşan kariyer yönetimi, birey açısından kişinin bilgi, beceri ve

---

<sup>66</sup>SOYLU, a.g.e., s.21.

<sup>67</sup>GÜRÜZ; YAYLACI, a.g.e., s.187.



amaçları üzerinde biçimlenmektedir.<sup>68</sup>

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendi kariyer hedefleri için gösterdiği bireysel çabalarıdır ve işletmenin de parçası olduğu etkin bir kariyer yönetim programına ihtiyacı bulunmaktadır.<sup>69</sup> Bireysel kariyer yönetiminde; bireysel vizyonu, yetkinlikleri ve işe yönelik öncelikleri belirleme, örgüt kültürüne uyum sağlama, mesleki yenilikleri takip etme, iş ilişkilerini yönlendirme gibi unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Bu faaliyetler kariyer yaşamında sık aralıklarla tekrarlanmalıdır. Elde edilen bu ön bilgiler, bireyin kariyer hedeflerini belirleme ve bu hedefe ulaşmada önemli bir temel oluşturmaktadır.<sup>70</sup>

Kariyer yönetiminin bireye sağladığı yararlar şunlardır<sup>71</sup>:

*“- Önceden bilgilendirme yoluyla olası kariyer tercihlerini yapmak,*

*- İş ile ilgili olası düş kırıklıklarının önüne geçmek,*

*- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven ve gerekli olan iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,*

*- Bastırılmış ve çalışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek.*

*- İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaiği içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.”*

#### **1.6.1.2. Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi ve Faydaları**

Kariyer yönetiminin örgütsel faydaları şunlardır<sup>72</sup>:

*“- Örgütün gelecekteki insan kaynaklarını daha iyi ve etkin bir şekilde belirlemek,*

---

<sup>68</sup> ŞİMŞEK a.g.e., s.359.

<sup>69</sup> KİTAPÇI Hakan vd. (2002), “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5-6(16), s.225.

<sup>70</sup> ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.91.

<sup>71</sup> SOYLU, a.g.e., s.21-22.

<sup>72</sup> TAŞMAN, a.g.e., s.39.

- İş gücünün gelişmeler ve örgütsel büyümeler sonucunda tehlikeye düşen kısmını yeniden eğitmek ve organizasyonun güncel amaçlarına uyumlu hale getirmek,

- Çalışanların gerçekçi olmayan saklı beklentilerini ortaya çıkarmak.”

Etkili bir kariyer yönetimi mevcut olduğunda örgütler, üyelerinin yetenek ve becerilerini en iyi şekilde kullanarak işgörenin yaptığı işten tatmin duymasını sağlamaktadırlar. Böylece motivasyon yükselerek örgütün ve çalışanların amaçları bütünleştirilmiş olmaktadır.<sup>73</sup>

### **1.6.2. Kariyer Yönetim Süreci**

Kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel açıdan iki boyutu bulunmaktadır bu nedenle, kariyer yönetim sürecini birey ve örgüt açısından iki şekilde incelememiz gerekmektedir.<sup>74</sup>

#### **1.6.2.1. Örgütün Birey Üzerine Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci**

Kariyer yönetiminin temel amacı insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamaktır. Aynı zamanda; personel bulma, seçme, eğitme ve geliştirme, rehberlik etme, motive etme ve işgörenlerin ücretlerini ödeme de kariyer yönetiminin amaçlarındandır. Yani kariyer yönetimi, bütün personel fonksiyonlarını kapsayan bir süreç olarak görülmektedir. Örgütün birey üzerine odaklandığı kariyer yönetim sürecinde, örgüt işgörenin kariyer yönetimini üstlenir, onların kariyer plânları yapmalarına yardımcı olur. Bunlar; işe alma, seçme değerlendirme, terfi, transfer, isten çıkarma, emeklilik gibi kararlardır.<sup>75</sup>

#### **a. İşe Alma**

---

<sup>73</sup> AYTAC, “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, s.48-49.

<sup>74</sup>ŞİMŞEK M. Şerif, Adnan SOSYAL (2004), “Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Yönetimi”, Ş. ŞİMŞEK ve A. ÇELİK, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, s.84.

<sup>75</sup>ŞİMŞEK; SOYSAL, a.g.e., s.52-53.

Örgüt, amaçlarına uygun işgörenlerle çalışmak zorunda olduğu için, niteliğe dayanan ihtiyaçlarına göre uygun iş gücünü ise alması gerekmektedir. İşe alma sürecinde öncelikli konu, arzu edilen adayların yeterli oranda akısını çekme, işe alma ihtiyaçlarını tanımlama, geçerli seçme yöntemlerine başvurma ve yeni işe alınanların "deneme sürecini" kolaylaştırmak için uygulanan stratejileri oluşturmaktır.<sup>76</sup>

### **b. Seçme ve Değerlendirme**

İşgören seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtmaktadır. Bu süreç, aynı zamanda aday ve adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir. Genel yetenek, zihinsel yeti ve kişilik testleri, herhangi bir işin gerektirdiği yeteneklere, yeterli düzeyde zihinsel kapasiteye ve uygun kişilik özelliklerine sahip bireylerin seçiminde, objektif ve bilimsel belirleme olanağı sağlamaktadır. Eleman seçiminde bireylerin, kişilik özelliklerinin ve genel olarak yetenek ve becerilerinin belirlenmesi, bu kişilerin iş ortamındaki verimi ve bunun iş yerinin genel verim düzeyini nasıl etkileyeceği konusunda bir ipucu vermektedir<sup>77</sup>

### **c. Terfi**

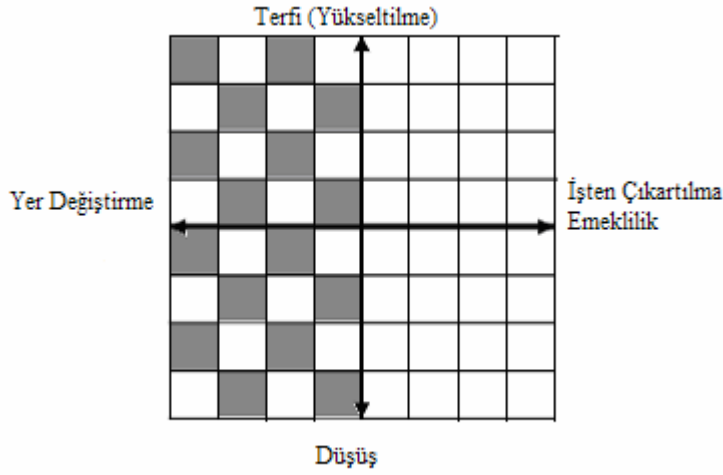
Terfi; işgörene bulunduğu işyeri veya konumda verilen yükselme imkanı olarak tanımlanmaktadır. Bu imkan kişiye büyük sorumluluk yüklediği gibi, otorite ve yüksek ücret imkanı da sağlamaktadır. Psikolojik olarak terfi, işgörenin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme ihtiyacını tatmin etmektedir. Yönetimin, işgörenin seçimi kararından daha önemli olan işgören terfisi için karar verirken bu kararın işgörenlerin motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl bir etki yapacağını bilmesi gerekmektedir. Şekil 1.6.'da da görüldüğü gibi işgörenlerin, örgüt içerisinde

<sup>76</sup>ERYİĞİT Süleyman (2000), "Kariyer Yönetimi", Elektronik Dergi, Erişim: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.06.2007).

<sup>77</sup>KAYA İhsan, Şerife GÖZEN (2005), "Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama", 361-362. Erişim:[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5C%9Eerife%20G%3%96ZEN%20%4%B0hsan%20KAYA%5C355-376.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5C%9Eerife%20G%3%96ZEN%20%4%B0hsan%20KAYA%5C355-376.pdf), (Erişim tarihi: 12.10.2008).

santraç veya dama oyununda olduğu gibi çeşitli şekillerde hareket ettirildiği görülmektedir.<sup>78</sup>

Şekil 1.6. Bireyin Örgütteki Hareketliliği



Kaynak: TAŞMAN, a.g.e., s.42.

#### d. Transfer veya Yer değiştirme

Yer değiştirme, işgörenin pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak örgüt dışında veya örgüt içinde benzer nitelikteki bir göreve atanması olarak tanımlanmaktadır. İşgören seçimi veya terfilerde olduğu gibi örgütsel değişimlerde de önemli bir araç olan yer değiştirmenin esası, uygun kişiyi hakkı olduğu yere getirmektir. Yer değiştirme sadece örgütün birey üzerindeki bir kararı değil aynı zamanda işgörenin özel yaşamındaki bazı koşulların değişmesi ve bu değişimin kendisini olumsuz yönde etkilemesi sonucunda da verebileceği bir karardır.<sup>79</sup>

Örgüt içi terfilerde, terfi eden işgörenin terfi öncesi davranış kalıplarından sıyrılarak yeni kariyerine uygun davranış biçimleri geliştirmek zorunda kalması bu yüzden daha önce aynı düzeyde çalıştığı arkadaşları tarafından yadırganması sonucunda örgütsel yapının gerekli kıldığı otoritenin kurulamaması durumu yaşanabilmektedir. Bu durumla karşılaşan işgören tüm kapasitesini kullanamaz hale

<sup>78</sup>TAŞMAN, a.g.e., s.42.

<sup>79</sup> ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.88-89.

gelebilmektedir. Bazı organizasyonlar böyle görevlendirmelerde içerden değil dışardan atamaları seçmektedirler.<sup>80</sup>

### ***e. İşten Çıkarılma***

Başarılı bir kariyer yönetimi açısından önem teşkil eden bir başka konu ise, iş yasasında belirtilen haklı nedenler dışında çeşitli nedenlerle işgörenlerin işten çıkarılmasıdır. Çünkü işe alınacak, terfi ettirilecek işgörenin seçimi kadar işten çıkarılacak işgörenin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin kariyerleri, doğal süreç (ölüm, hastalık, yaşlılık vb.) ya da kendisinden kaynaklanan (yeteneksizlik, moralsizlik, farklı beklentilerin olması vb.) nedenlerden dolayı bir anlamda sona ermekte ve işgören işinden ayrılabilir. Yani işgören, normal yoldan ya da önceden gönüllü olarak bazıları da yaş haddinden emekli olmakta, bir kısmı ise başka bir yerde kariyerine devam etmektedir.<sup>81</sup>

İşten çıkarılma hem örgüt hem de işgören açısından olumsuz bir durumdur. Gelişmiş ülkeler işten çıkarılacak kişileri belirlediğinde, işgörenin kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve psikolojik açıdan yardımcı olabilmek için istihdam sağlama programları ya da işe yerleştirme programları aracılığıyla işgörelere yardım etmektedirler.<sup>82</sup>

### ***f. Emeklilik***

Uzun yıllar iş yaşamının içinde yer alan işgörenler, yaşlarının ilerlemesi ile birlikte çalışma güçlerini kaybetmeye başlarlar ve yorgunluk, bıkkınlık gibi nedenlerden dolayı iş yaşamından ayrılmaya karar verebilirler. Birçok işgören yasal olarak emekliliğe hak kazanmış olduğu halde kendi isteğiyle emekli olmayı tercih etmektedir.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> ERYİĞİT Süleyman (2000), "Kariyer Yönetimi", Elektronik Dergi, Erişim: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.06.2007).

<sup>81</sup> ŞİMŞEK; ÇELİK, a.g.e., s.64.

<sup>82</sup> ALDEMİR vd., a.g.e., 232.

<sup>83</sup> SOYLU, a.g.e., s.27.

### ***g. Örgütsel Yedekleme***

Örgütsel yedekleme, örgütün kalifiye elemanlarının gelecekte işten ayrılma olasılığına karşı örgütün başvurduğu tekniklerden biridir. Örgüt içinde özellikle anahtar konumundaki ve herhangi bir sebeple değişebilecek tepe yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek işgörenlerin planlanmasını içeren yedekleme planlaması, kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir.<sup>84</sup>

Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetimi pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmada ve işletme içi fırsat ve performans geri beslemesini sağlamaktadır.<sup>85</sup>

#### **1.6.2.2. Bireyin Kendi Üzerine Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci**

Yaşamı süresince kendisini oluşturan bireyin bu sürecinde kontrol edemediği ve edemediği faktörler etkili olmaktadır. Örneğin; kişilik yapısının, zekâsının, iş yapabilme becerisinin dayandığı genetik yapısı, içinde doğmuş bulunduğu aile, mahalle veya sosyal çevre bireyin kontrol edemediği faktörlerdendir. Buna karşılık bireyin arzuları, seçimleri genetik yapıyla ilişkilendirilebilirse de psikoloji, sosyal psikoloji, pedagoji gibi bilim dalları bunları öğrenme ve seçmeye bağlamaktadır. Bu bağlamda kariyer seçimi ve kariyer sürecinin oluşumunda bireyi yönlendiren faktörleri içsel ve dışsal olarak iki şekilde incelenebilir.<sup>86</sup>

#### ***a. İçsel Faktörler***

Bu faktörler içinde en önemlisi bireyin kişiliği olarak görülmektedir. İşgörenin yaşamı boyunca etkilendiği, kişiliğinin gelişimine katkıda bulunan duygu, düşünce, ilgi alanları, başarı, psikolojik güç gibi faktörler işgörenin kariyer sürecinde de etkili

---

<sup>84</sup> SOSYAL, a.g.e., s.19.

<sup>85</sup>ALDEMİR vd., a.g.e., s.232.

<sup>86</sup>ERYİĞİT Süleyman (2000), "Kariyer Yönetimi", Elektronik Dergi, Erişim: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.06.2007).

olmaktadır. Özellikle insanın tabiatında bulunan "kendini gerçekleştirme" olgusu kariyer sürecinde en etkili içsel güç olmaktadır.<sup>87</sup>

### ***b. Dışsal Faktörler***

Dışsal faktörlerden en önemli olanlar işgörenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum, aile ve çevresidir. Bu faktörler işgörenin motivasyonunda, kariyerle ilgili aldığı kararlarda etkileyici ve işgöreni yönlendirici olmaktadır.<sup>88</sup>

## **1.7. KARIYER VE KARIYER YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

### **1.7.1. Çift Kariyerlilik**

Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerini planlaması şeklinde tanımlanabilmektedir. Ancak bazı durumlarda kadının kariyer yaşamı ile özel yaşamı arasında bir tercih yapmaya zorlanması, eşlerin ayrı kariyerin getirdiği stres ve problemlerden kaynaklanan sorunlar kadınların kariyer gelişimini engellemektedir. Çift kariyerli eşler, aynı kariyer çizgisinde ve aynı işletmede, aynı işletmede ayrı kariyer yolunda, ayrı işletmelerde fakat birbirine benzer kariyer seçiminde ya da ayrı işletmede ayrı kariyer gelişimindeki çiftler olarak çalışabilmektedir. Bu tiplerin her biri ayrı ayrı işletme için ve eşler için kariyer ilerlemesi bakımından bazı sorunlar doğurmaktadır.<sup>89</sup>

### **1.7.2. Ay Işığı**

Bu kavram bir işgörenin asıl işi yanında, özellikle gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak gibi nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Bu oluşum engellenemez bir gerçektir. Örneğin bir lise öğretmeninin, kendi hesabına özel ders vermesi ve hatta bir dershanede çalışıyor oluşu, onun "ay ışığında" olduğu anlamına gelmektedir. Bazı uzmanlar için "Kariyer Gelişim Stratejisi" olarak adlandırılmakta olan ay ışığı kavramı ikinci bir iş demek değildir. Ay ışığı sorunu,

---

<sup>87</sup> SOYLU, a.g.e., s.30.

<sup>88</sup>TAŞMAN, a.g.e., s.44.

<sup>89</sup>AKOĞLAN KOZAK, a.g.e., s.138-139.

işgörenin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması arzulanan performansını, diğer iş veya işlerde kullanması nedeniyle işgörenlerde, düşük performans, iş devamsızlığa ve iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır. Bu tip sakıncalar işgörenlerin kariyer ilerlemelerinde başarısızlığa uğramalarına neden olmaktadır. Ay ışığı kavramı, düzenli istihdamdaki birinin haftada on iki veya daha fazla saat dışarıda çalışması olarak tanımlanmaktadır. Konu; hobiler, yatırımlar, kendi istihdamını yaratma aktiviteleri ile kapsamını günümüzde giderek genişletmektedir.<sup>90</sup>

### **1.7.3. Kariyer Transferleri**

İşgörenler kariyerlerinde bir dizi aşamadan geçerken ya planlı ya da plansız transferlerle karşılaşabilmektedirler. Planlı transfer, işgörenin kariyer gelişimini önceden bildiği ve ona dönük plan yapabildiği durumu ifade etmektedir. Üst yönetim pozisyonlarına aday işgörenler, çoğu zaman birkaç ay öncesinden yeni görevleri hakkında bilgiye sahip olurlar ve planlı bir eylem ortaya koyarlar. Plansız transferler ise işgörenlerin kariyer değişimi konusunda önceden çok az ya da hiç bilgiye sahip olmadığı durumlarda çıkmaktadır. Örneğin ölüm ya da beklenmedik bir istifa neticesinde terfi mekanizmasının işletilmesi. İşgörenlerin çoğu için kariyer transferleri gelir artışı ve statünün yükseltilmesi olarak düşünülmektedir fakat bazıları için transferler, sosyal, finansal hatta psikolojik sorunların habercisi olabilmektedir.<sup>91</sup>

### **1.7.4. Çift Kariyerli Eşler**

Kariyer konusunda karşılaşılan bir diğer sorun çift kariyerliliktir. Giderek daha çok sayıda kadının iş yaşamında yer alması, örgütlerde çift kariyerli eşlerin sayısının da artmasına yol açmıştır. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde çalışan kadınların %60'ı evlidir. Ekonomik nedenlerle çalışan eşlerin kişisel kariyer hedeflerine ulaşmaları çok az sağlanabilmektedir. Zira tek amaçları ekonomiktir. Ancak ekonomik düzeyi iyi, eğitim seviyesi yüksek çiftlerde kariyer tatmininin

---

<sup>90</sup>SABUNCUOĞLU Barbaros (2003), "Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.74.

<sup>91</sup>SABUNCUOĞLU, "Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi", s.75.



bireysel olarak arandığı, gelirin muhtemel bir motivasyon kaynağı olmasına rağmen temel bir faktör olmadığı belirtilmektedir. Kariyerle, aile sorumluluğu, çocuk bakımı arasında karar verme konusunda zıt duygular yaşayan kadın, zaman içerisinde “iyi bir anne değilim” şeklinde suçluluk duygusuna kapılmaktadır. Aile ve iş yaşamı arasındaki seçim gücü, kararsızlığı, kişiyi karamsarlığa sürükleyebilmektedir. Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilirler<sup>92</sup>:

- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen çiftler,
- Aynı işletmede çalışan, farklı kariyerleri izleyen çiftler,
- Aynı işletmelerde çalışan, kariyer seçimleri benzeyen çiftler,
- Aynı işletmelerde çalışan ve kariyerleri benzemeyen çiftler.

#### **1.7.5. Kadınlarda Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Günümüzde kadınların iş gücünün önemli bir parçası haline gelmesi kadınların istihdamı ve geliştirilmesini, şirketin başarısı için temel bir gereklilik haline gelmiştir. Ancak kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları, mesleğinde terfi ettirilme imkânını kısıtlamaktadır. Bu eğilim bugün birçok örgütte kadınlara yönelik ayrımcılığın esası olan “Şeffaf Tavan” kavramını ortaya çıkarmıştır. Kadınların, organizasyonların üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini durduran engeller, şeffaf tavanlar olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer ifade ile şeffaf tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi engellerdir. Bu kavram, kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen bariyerleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Kadın, iş yaşamında kendine belli bir kariyer hedefi oluşturabilmekte, ancak hedeflediği tepe noktadaki iş, kendisine “kadın” olduğu için keyfi olarak kapatılmaktadır.<sup>93</sup>

Kadına karşı ayrımcılık, üstü kapalı da olsa kadının en iyi organize olduğu, eğitim seviyesinin oransal olarak daha yüksek bulunduğu ülkelerde dahi

---

<sup>92</sup> ERDÖL, a.g.e., s. 176.

<sup>93</sup>AYTAÇ Serpil (2000), “Çalışma yaşamında Kadın ve Kariyer Sorunu. Nusret Ekin’e Armağan”, TUHİS Yayınları, Haziran, İstanbul, s.908.

azımsanmayacak düzeyde mevcut bulunmaktadır. Kadının işyerinde daha üst hiyerarşiye geçerek kariyerinde ilerlemesine set çeken “şeffaf tavan” olgusu birçok endüstrileşmiş ülkede halen kadın örgütlerinin en fazla dile getirdikleri sorunlardan birisini teşkil etmektedir.<sup>94</sup>

Cinsiyet rollerine bağlı olarak sosyal roller, toplumun kişilerden yapmalarını beklediği davranış ve görevlerdir.<sup>95</sup> Cinsiyetten kaynaklanan bu ayrımın en önemli sebeplerinden biri olarak, toplum tarafından tanımlanan ve beklenen rol olarak kavramsallaştırılan cinsiyet rollerinin kadınlara sosyalizasyon süreci içinde öğretilmesi ve kadınlar tarafından da özümsemesi olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda çocuk bakımı ve ev işleri kadının temel görevleri arasında yer almaktadır.<sup>96</sup> Kadının rollerine ilişkin olarak C. Oppong ve K. Abu A Handbook ise ortak çalışmalarında kadınların ‘annelik’, ‘eşlik’, ‘ev kadınlığı’, ‘akrabalık’, ‘mesleki’, ‘topluluk’ ve ‘bireylik’ olarak yedi temel rolünün bulunduğunu vurgulamışlardır. Kadınların sahip oldukları bu yedi rolden, dördünün aile içi rolleri kapsadığı görülmektedir.<sup>97</sup>

Bazı araştırmalar kadın yöneticilerin aynı kademedeki erkek meslektaşlarıyla eşit ücret aldıklarını ortaya koyarken, bazıları cinsiyet ayrımcılığının kendini en çok ücretlerde kadınlar aleyhine gösterdiğini açıklamaktadır.<sup>98</sup>

Birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan biri de kadının kariyerinde yükselmesi için cinsel tacize maruz kalabileceği konusudur. Bu durum da kadınların üst kademelere yükselmesini engellemektedir.<sup>99</sup>

---

<sup>94</sup>GÜROL Mehmet Ali (2007), “Türkiye’de İş Yaşamındaki Kadının Açmazı: Kariyer-Aile İkilemi”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, Karaman, s.149.

<sup>95</sup>ARICI A.E. Durmuş (2001), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, s.42.

<sup>96</sup>GÖNÜLLÜ Müzeyyen; Gönül İÇLİ (2001), “Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs, 25 (1), s.89.

<sup>97</sup>EKEN Huriğül (2006), “Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol İle Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Elektronik Dergi), Erişim: [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2006/15/HEKEN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/15/HEKEN.PDF), (Erişim Tarihi: 15.01.2008).

<sup>98</sup>ÖZDEVECİOĞLU Mahmut vd. (2003), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), s.126.

Son yıllarda annelere esnek çalışma biçimleri, evde çalışma gibi alternatif kariyer yolları oluşturulmuş olmakla beraber, kadınların tepe yönetimine yükselmelerinin önündeki engeller kaldırılabilmiş değildir.<sup>100</sup>

### 1.7.6. Küçülme Politikası

Küçülme, organizasyonel performansı geliştirmek için planlanan ve iş gücünü azaltmak için bilinçli olarak verilen kararı belirtmekte ve bir organizasyonun işgücünün yeterliliğini, verimliliğini ve rekabet edebilirliğini geliştirmek için organizasyonun büyüklüğünde amaçlı bir azaltmadır. İşletmeler, erken emekliliği özendirmeyi ve işgörenlerin bir başka işletmeye transferlerini kapsayan birkaç teknik kullanırlar, ancak en yaygın teknik, çok sayıda işgörenlerin işten çıkarılmasıdır. Organizasyonlar küçülmeye bağlı olarak sık değişen çalışanlarına yatırım yapmak konusunda çok da istekli değildirler. Organizasyon dışından eğitimini yeni tamamlamış ve daha az eğitim verebileceğini öngördüğü çalışanları işe almayı tercih etmektedirler. Küçülme dolayısıyla iş güvenliği ve kariyer fırsatlarındaki azalma işgören moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.<sup>101</sup>

Örgütlerin küçülmesi sonucu, işini kaybedenler maddi ve manevi bir çöküntü içine girmektedir. Büyük bir istek ve çaba ile işini yapan işgörenin, isten ayrılma zorunda bırakılması, işgöreni psikolojik bir yıkıma uğratmaktadır. Araştırmaların genel sonuçları, işten hak etmediği halde çıkarılan işgörenin, finansal, sosyal ve psikolojik açıdan stres yaşadığını göstermektedir. İşini kaybetmenin verdiği üzüntü ve kasvetli görünüm bazı insanları depresyona sürüklemekte, içki ve uyuşturucu problemlerine yol açmakta, ailevi sorunlar çıkarmakta ve gerek fiziksel gerekse psikolojik hasarlar vermektedir. İşgörenler işlerini kaybettiklerinde, kendilerine olan güvenlerini kaybetmekte ve yeni bir iş bulma yetisini kendilerinde bulamamaktadırlar.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup>ALDEMİR vd., a.g.e., s.225.

<sup>100</sup>ERYİĞİT Süleyman (2000), "Kariyer Yönetimi", (Elektronik Dergi), Erişim: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.06.2007).

<sup>101</sup>GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren (2004), "Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, s.251.

<sup>102</sup>ÖZTÜRK Mehtap; Dilaver TENGİLİMOĞLU (2006), "Örgütsel Küçülmenin İşgörelere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, s.38.

### **1.7.7. Kariyer Dönemi Sorunları**

#### **a. Başlangıç Dönemi Sorunları**

İşgören kariyerine başladığında çok hevesli ve kararlı olma olasılığı yüksektir, iyi işler yapmak ve başarılı olmak istemektedir.<sup>103</sup> İşgörenin gerçekleştirmek istediği pek çok amacı vardır ve kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışmaktadır. Okulda öğrendiği teorik bilgilerin iş yaşamında işe yaramadığını görmek işinden sıkılmasına, sahip olduğu bilgilerle amaçlarını gerçekleştiremeyeceği korkusuna kapılabilmektedir. Bireyin sahip olduğu bu gerçekçi olmayan beklentiler “kariyer şoku” sendromunu ortaya çıkarabilmektedir. Başlangıç dönemi ile ilgili yaşanabilecek başka bir sorun da örgütün bürokratik yapısı ile ilgili olabilmektedir.<sup>104</sup>

#### **b. Kariyer Ortası Sorunları**

Kariyer ortası üzerine yoğunlaşan araştırmacılardan Levinson ve bazı sosyal bilimciler, yöneticilerin orta yaşa girdikleri zaman yalnızca sağlığı, yaşam stili ve aile ilişkileri açısından değil, aynı zamanda kariyer özelemleri açısından da değişmelerle sonuçlanabilen gelişimsel bir bunalımla karşılaştıklarını ileri sürmüştür. Bütün bu değişmeler kariyer ortası bunalımları ile tutarlıdır. Bu bunalım bazı kişilerde şiddetli olabileceği gibi bazı kişilerde görülmeyebilir.<sup>105</sup>

Bu dönemde işgörenler için iş ortamında yükselme olanakları azalmıştır ve çağdaş bilgilerle donanmış kişilerin iş yaşamında kendilerini gösterme çabaları kariyerinin ortasında bulunan işgörenler için büyük bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktası ve başarılarını kanıtlayamadıkları her durum onlar için stres unsuru oluşturmaktadır ve bu stres kişileri depresyona kadar sürüklemektedir. Yaşının da verdiği hassasiyet yüzünden başlayan hayatın anlamsızlığı ve ölüm korkusu bireyin verimini

---

<sup>103</sup>AYDEMİR, a.g.e., s.56.

<sup>104</sup>ALDEMİR vd., a.g.e., s.222.

<sup>105</sup>AYDEMİR, a.g.e., s.57.

düşürürken kendilerinden başarılı genç işgörenlere karşı kıskançlık ve eziklik duygusunu birlikte getirmektedir. Bu sorunların en önemlisi olarak görülen iş ilerlemesinin yavaşlaması veya durması olan kariyer düzleşmesi, etkisini 35-45 yaşları arasında en güçlü şekilde hissettirmektedir. Bu safhada bireyler plato veya düzleşme ile başa çıkmak zorundadırlar.<sup>106</sup>

Kariyer platoları; işgörenin üst düzeydeki görevlere yükseltileme olanaklarının zayıf olduğu noktalar olarak tanımlanmaktadır. Platoya giren işgörenin kariyerinde hiyerarşik ilerleme olasılığı oldukça zayıflamaktadır. Örgütlerde işgörenlerin platoya girmesi performanslarında düşüşler yaratmaktadır.<sup>107</sup>

Günümüzde ortaya çıkan bir diğer sorun ise bilginin hızla artması ve mevcut bilgi ve becerilerin kısa sürede eskimesinin bireylerde yetmezlik sorununa neden olabilmesidir.<sup>108</sup>

### ***c. Kariyer Sonu Sorunları***

Kariyer sürecinin son safhasında bulunan işgörenler için en zor dönemin başlangıcı olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamamanın kabullenilmesi, kişileri bir depresyona sürüklemektedir. Olumsuz duyguların ağır bastığı bir dönem olan emeklilik döneminde işletmelere düşen görev; emekliliğin kişi için bir son olmadığı konusunda kişileri ikna etmektir. Örgütün sağladığı destek programları, emeklilik öncesi ve sonrası programlar, bu insanların emekliliğe geçişini kolaylaştırmaktadır. Türkiye’de de silahlı kuvvetler dahil birçok kamu ve özel kuruluşlarında “Emekliliğe Hazırlık Programları” uygulandığı görülmektedir.<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup>TÜRKER Taha Yasin (2006), “Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar”, Erişim: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/273-kariyerde-karsilasilan-sorunlar.html>, (Erişim Tarihi: 01.02.2008).

<sup>107</sup>ANAFARTA Nilgün (2002), “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, s.120.

<sup>108</sup>ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.25.

<sup>109</sup>ALDEMİR vd., a.g.e., s.224.

### **1.7.8. Kariyer ve Engelleri**

#### **a. Gözden Düşme**

Gözden düşme, yükselmesi beklenen bir işgörenin, yöneticinin güvenini yitirmesi sonucunda iş motivasyonunun azalması, işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi ve ya bulunduğu kademedeki durağanlık pozisyonuna girmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Gözden düşmede, kişiler arası çatışma, üst yönetimde anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, uyumsuzluk ve yeteneksizlik gibi faktörler etkili olmaktadır. Gözden düşme sonucunda işgören; kendine güvensizlik, korku, gerginlik, endişe ve suçluluk duygusu ve üzüntü yaşarken, örgütün kendisine harcadığı zaman ve maliyeti israf etmiş olacaktır. Örgüt, bu tür sorunlara yeni kariyer yolları ve basamakları geliştirerek karşı koyabilir.<sup>110</sup>

#### **b. Engellenme**

İşgören örgüte katıldığı zaman, o zamana kadar oluşmuş bir takım kişisel özelliklerini, kişilik, tutum, beceri ve yeteneklerini de beraberinde getirmektedir. İşgören, örgüte sunduğu bu kişisel özelliklerinin, zaman içinde etkilenecek iyi ya da kötü yönde değiştiğini görecektir. Engellenme kavramı, insanların ihtiyaçlarının tatmininde bir takım engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme, işgörenin performansının, dolayısıyla veriminin düşmesine yol açmaktadır.<sup>111</sup>

#### **c. Stres ve Tükenmişlik**

Yaygın bir tanıma göre, bir kişinin üzerinde rahatsızlık ve sıkıntıya yol açmada etkili her türlü “etken” stresi meydana getirmektedir.<sup>112</sup>

Örgüt içinde ücret eşitsizlikleri, çelişkili yöntemler, adaletsiz başarı değerlendirmesi, uygun olmayan fiziksel koşullar<sup>113</sup>, iş güvenliği, kariyer beklentisi,

---

<sup>110</sup> AKOĞLAN KOZAK, a.g.e., s.136.

<sup>111</sup> TAŞMAN, a.g.e., s.62.

<sup>112</sup> EROĞLU Feyzullah (2006), “Davranış Bilimleri”, 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul, s.402.

<sup>113</sup> SÖKMEN Alptekin (2005), “Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, s.4.

kariyer gelişimi ile ilgili fırsatların kullanılamaması, rol belirsizliği, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve iş yükü<sup>114</sup> gibi etmenler stres faktörleri olarak sayılmaktadır.

Stres günlük iş taleplerinin bir parçası kabul edilmekle birlikte, söz konusu iş talepleri ile işgören kendini ortaya koyma fırsatı bulamaz ve desteklenmezse, işgörenin uzun süre yaşadığı stres tükenmişliğe dönüşebilmektedir. Tükenmişlik, yoğun stres ve tatminsizliğe tepki olarak işgörenin kendisini işinden soğutması olarak özetlenmektedir. Tükenmişlik, örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik yaşayan işgörende; psikosomatik şikayetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem çalışan hem de örgüt açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır.<sup>115</sup>

## **1.8. KARIYER PLANLAMA**

### **1.8.1. Kariyer Planlaması Kavramı**

Kariyer planlaması; işgörenlerin becerilerini, ilgilerini ve değerlerini belirleme, aynı zamanda hangi seçeneklerin onlara “uygunluğunu” saptama ve amaçlarını ve amaçlarına ulaştıracak başarılı planları tespit etme süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>116</sup>

Kariyer planlama kişi tarafından, örgüt tarafından veya ikisinin iş birliği içinde yapılabilen ve herkesin ömür boyu sürdürdüğü bir faaliyettir.<sup>117</sup>

Osipow, kariyer planlamayı, işgörelere kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olmak ve onlara kendilerini gerçekleştirme olanağı yaratmak şeklinde tanımlamaktadır. Dessler ise, kariyer planlamayı, bir işgörenin sahip olduğu

---

<sup>114</sup> ÇALIK; EREŞ, a.g.e., s.73.

<sup>115</sup> AVŞAROĞLU Selahattin vd. (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, s.116.

<sup>116</sup> GÖKDENİZ, a.g.e., s.64.

<sup>117</sup> ALDEMİR vd., a.g.e., s.228.

bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki işleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması olarak tanımlanmaktadır.<sup>118</sup>

Kariyer planlama genel olarak ele alındığında kariyerle ilgili hedefleri ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak yolları belirleme süreci olarak tanımlanabilmektedir.<sup>119</sup> Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri işgörenlerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir.<sup>120</sup> İş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kariyer planlama kapsamındadır.<sup>121</sup>

### **1.8.2. Kariyer Planlamanın Önemi ve Amaçları**

Son zamanlarda özellikle küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin sürekli değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, yönetimi, işgörenlerin her geçen gün değişen istek ve beklentileri, işten tatmin duyma derecelerindeki değişimler vb. gibi faktörler örgüt ve yöneticileri kariyer planlamasına önem vermeye yöneltmiştir.<sup>122</sup>

Bilginin gittikçe önemini arttırdığı günümüzde yetişmiş insan gücünden en üst düzeyde yararlanmak işletmeler açısından büyük önem kazanmıştır. Örgüt kültürüne, çalışma ortamına ve hedeflerine uygun işgörenlerin sağlanması için kariyer planlaması çerçevesinde bir takım faaliyetlerin yapılması kaçınılmazdır.<sup>123</sup> İşgörenlerin istihdam edilebilirliklerinin ve rekabet etme güçlerinin artırılabilmesi için hem örgüt tarafından, hem de işgören tarafından kariyer planlaması yapılması gerekmektedir.<sup>124</sup>

---

<sup>118</sup> ANAFARTA Nilgün; Serdar ÖZGENLİK (2001), “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi”, 8(8), (Elektronik Dergi), Erişim: <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi.asp?dosya=362>, (Erişim Tarihi: 02.02.2007).

<sup>119</sup> SOYLU, a.g.e., s.32.

<sup>120</sup> SABUNCUOĞLU, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, s.143.

<sup>121</sup> AKOĞLAN KOZAK, a.g.e., s.88.

<sup>122</sup> ŞİMŞEK; ÇELİK, a.g.e., s.92.

<sup>123</sup> SOYLU, a.g.e., s.32.

<sup>124</sup> GÖKDENİZ, a.g.e., s.63.



Kariyer planlaması; hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, ayrıca işgörenlerin motive edilmesi ve yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve işgörenin kendi kendine özelliklerini tanınması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır.<sup>125</sup>

Gün geçtikçe önemi artan kariyer planlamasının hizmet ettiği amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>126</sup>:

***“İnsan kaynaklarının etkin kullanımı:*** *Amaç işgörenlerin yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleridir. Bu aşamada örgüt ve işgören kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu nokta işgören için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artırılması olarak ifade edilmektedir.*

- ***Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için İşgörenlerin değerlendirilmesi:*** *İşgörenler örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, işgören için bir ihtiyaçtır. Uzun zaman aynı pozisyonda çalışan işgörenin verimliliği az olacak, aynı durumda örgütte işgörenin yeteneklerinden tam olarak yararlanmayacaktır.*
- ***Yeni ve farklı bir alana giren İşgörenin değerlendirilmesi:*** *Bazı durumlarda işgören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir. Bu yeni durumun hem işgören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.*
- ***İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi:*** *İş başarımının yükseltilebilmesi için, işgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından*

<sup>125</sup>AKOĞLAN KOZAK, a.g.e., s.90.

<sup>126</sup>UZUN Turgay (2003), “İnsan Kaynakları Planlamasında Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, Erişim: [www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc\\_view&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc_view&sayi=2&year=2003), (Erişim tarihi: 12.12.2007).

yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan işgören için, işe göre bir eğitim almış olması aranır; ancak uzun süredir örgütte çalışan işgörenlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmesi ve gelişmeler izleyebilmeleri için örgüt içi geliştirme imkânlarından yararlandırılmaları, bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

- **İşgörenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması:** Örgütte çalışan işgörenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlar yeterli ücret düzeyi, terfi olanakları, uygun çalışma koşulları gibi işgörenin örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkenlerdir.
- **Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi:** Örgüt içerisinde çalışan işgörenin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.”

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 gerçekleştirilirken; bireysel kariyer planlamada kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi işlemleri gerçekleştirilir.<sup>127</sup>

Kariyer planlaması; örgütün ve işgörenin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, işgören ve işgörenin içinde çalıştığı örgüt, her ikisi de sisteme katılırlar. Çünkü işgören, kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılayorsa yaptığı işten tatmin olma duygusu artar. Bu tanımlardan yola çıkarak, birey merkezli kariyer planlaması sistemi ve

---

<sup>127</sup>ÖZTÜRK Zekai; Serdar TEBER (2006), “Kariyer Yönetiminin Çalışanın Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, s.71.

örgüt merkezli kariyer planlaması sistemi olarak iki tür kariyer planlaması sistemi olduğu söylenebilir.<sup>128</sup>

### 1.8.3. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireylerin; fırsatların, kısıtların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyer ile ilgili hedefleri belirlemesi ve belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yön, zamanlama ve aşamaları sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel deneyimleri programlaması işlemi olan kariyer planlama, bireylerin neyin önemli olduğunu bilmeyi ve eylemsel olarak ilgilerini ve becerilerini tanımlamayı içerir. Bu açıdan bakıldığında kariyer planlama, birey tarafından iş yaşamını anlama ve kontrol etmeye çalışma amacıyla yapılan bir eylemdir.<sup>129</sup>

İşgörenin kariyer hedeflerini açık olarak ortaya koyması için, öncelikle kendisinde mevcut potansiyel nitelikleri tanınması gerekmektedir. İşgören belirlenen hedefe yönelik olarak bulunduğu pozisyonda kendini geliştirme ve yükselme imkânlarını arar. İşinde ilerleyip, başarı sağlayacak olanlar ise nereye gitmek istediğini bilen, kariyer hedefleri, kişisel değerleri, ilgi alanları ve yetenekleri ile uyuşan ve hedefe yönelik olarak kişisel gelişim sağlayan işgörenler olmaktadır.<sup>130</sup>

Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır ve bu aşamaları aşağıda Şekil 1.7.'de ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir<sup>131</sup>:

**a. Bireysel Güçlü ve Zayıf Yönlerin Tespiti (Özdeğerleme):** İşgörenler kendi yeteneklerinin, kişiliklerinin, değerlerinin, ilgi alanlarının ve örgütsel kariyer gereksinimlerin farkında olabilmeli ve kendilerini değerlendirme konusunda objektif davranabilmelidirler. Bireysel kariyer hedeflerinin ve kariyer yollarının açıkça saptanması, işgörenlerin kendilerini objektif bir şekilde değerlendirmelerini

---

<sup>128</sup>UZUN Turgay (2003), “İnsan Kaynakları Planlamasında Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, Erişim: [www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc\\_view&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc_view&sayi=2&year=2003), (Erişim tarihi: 12.12.2007).

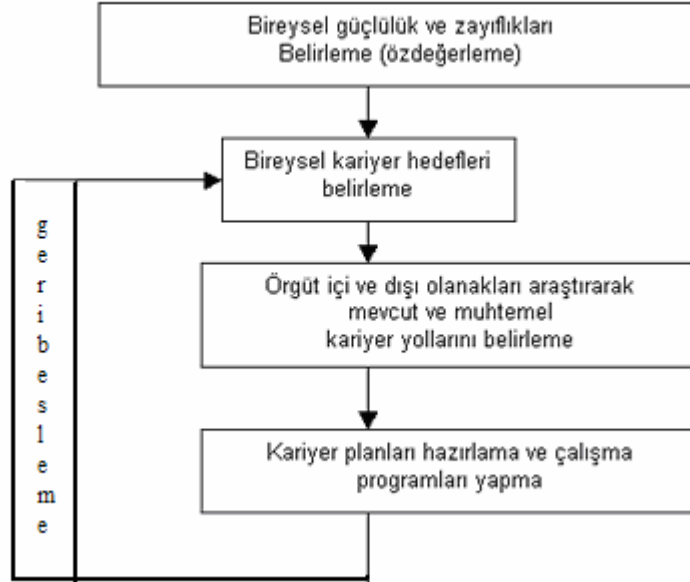
<sup>129</sup>AYDEMİR, a.g.e., s.28.

<sup>130</sup>MUCUK İsmet (2003), “Modern İşletmecilik”, 1. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.337.

<sup>131</sup>ANAFARTA a.g.e., s.6.

(özdeğerleme) ve kendilerini derinlemesine anlamalarını gerektirmektedir.

Şekil 1.7. Bireysel Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: ANAFARTA, a.g.e., s.6..

**b. Kariyer Hedef ve Amaçlarının Saptanması:** Dix ve Savickas, yaptıkları araştırmada işgörenlerin rasyonel hedefler koymalarının ve bu hedeflere yönelik olarak hareket etmelerinin kariyer aşamaları boyunca İşgörenlerin kariyer planlama modeli oluşturmalarına yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Ancak işgörenler gerekli yetenek ve nitelikleri ile hedeflerinin ne olduğunu genellikle kendi kendilerine bulmaya çalışmaktadırlar.

**c. Örgüt İçi ve Dışı Olanakların Araştırılarak Kariyer Yollarının Tespiti:** Örgüt içi ve örgüt dışı olanakların araştırılarak işgörenleri kariyer hedeflerine ulaştıracak mevcut ve olası kariyer yollarının saptanabilmesi için özellikli ve genel iş gücü eğilimlerinin incelenmesi gerekmektedir. İşgörenler, işe alınma ve seçim uygulamalarının yanı sıra işletme eğitim olanakları hakkında bilgi sahibi olmalı, işletme içerisindeki gelişmeleri ve mesleğindeki gelişmeleri düzenli olarak izlemelidirler.

**d. Kariyer Planlarının Hazırlanması ve Çalışma Programlarının Yapılması:** Bireyler, yukarıda ana hatlarıyla ortaya konulmaya çalışılan üç aşamanın ışığında

kariyer plan ve programları hazırlamalılardır. 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.

**e. Geri Bildirim:** Yeni iş dünyasında kariyerler farklılaşmıştır. Sosyal iş bağlantıları tamamen değişmiş, küreselleşme ve teknoloji iş dünyasını olağanüstü rekabet ortamı haline getirmiştir. Bu durum işgörenlerin kendilerinin, çevrelerinin, olanakların farkına varmalarını ve kariyer hedeflerini saptamalarını, yaşam boyu devam etmesi gereken dinamik bir süreç haline getirmiştir. Söz konusu dinamiklik ancak süreçte geri bildirim vasıtasıyla sağlanabilmektedir. Kariyer planlamada son aşamayı oluşturan bu aşamanın sonuçları, işgörenlerin performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede önemlidir.

#### **1.8.4. Örgütsel Kariyer Planlama**

Örgütsel kariyer planlaması, işletmenin işgücü gereksinimleri ile bireysel amaç ve olanakları birbirine uyumlu hale getirmektedir.<sup>132</sup>

Örgütlerin geliştirdiği kariyer planlama uygulamalarının temel amacı, kendi kariyer planlarını yönetmek için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları üzerinde bilgi sağlamaları konusunda işgörelere yardımcı olmaktır. Bireysel tatmin üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlama sürecinde yönetimin yapması gereken, işgörelere kariyerleri ile ilgili çeşitli alternatifler sunmak ve danışmanlık yapmaktır.<sup>133</sup>

Örgüt, işgörenlerinin kendi kariyerlerini yönetirken bireysel ihtiyaçlarının neler olduğunu, nasıl saptadıklarını ve gereksinimlerini bildiğinde örgüte katkılarını artırabilmektedir. İşletmeler, işgörenlerin gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesi ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidirler.

---

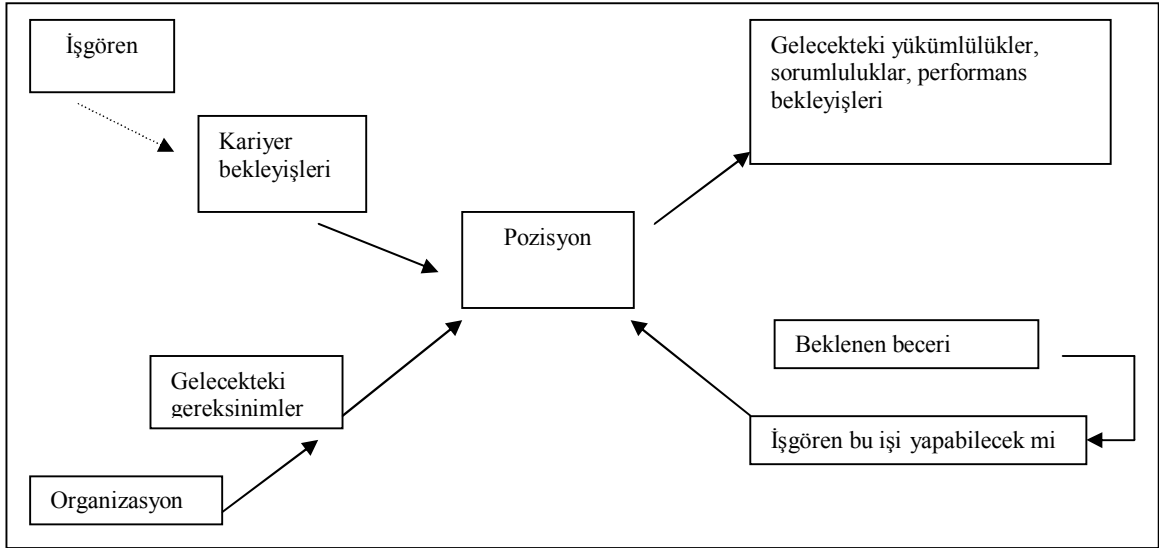
<sup>132</sup>AYDEMİR, a.g.e., s.24.

<sup>133</sup> ERDÖL, a.g.e., s.157.

Kariyer planlamada örgütün sorumluluğu, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla işgörelere kendi kendilerini geliştirme için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içermektedir.<sup>134</sup>

Örgütün başarılı olmasını sağlayacak olan “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak belirlenen örgütsel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleştirilmesidir. Şekil 1.8.’de görülen bu özdeşleştirmenin somut amacı; bir işgörenin bireysel yetenek ve güduları doğrultusunda işletme içinde izleyeceği yolun belirlenmesi olarak ifade edilebilir.<sup>135</sup>

Şekil 1.8. Kariyer Planlamasına Biçimsel Yaklaşım



Kaynak: KAYNAK, a.g.e., s.182.

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planının şu unsurları içermesi gerekmektedir<sup>136</sup>:

- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmeye yardımcı olmak,
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarını uygun olarak

<sup>134</sup> ANAFARTA, a.g.e., s.5.

<sup>135</sup> KAYNAK Tuğray (2002), “İnsan Kaynakları Planlaması”, 1. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul, s.164.

<sup>136</sup> AYTAÇ, “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, s.166.

düzenlemek.

Örgüt açısından kariyer yönetimi süreci dört boyutlu bir yaklaşım ile incelenebilir<sup>137</sup> :

- Kariyer planlaması içinde yer alacak insan kaynaklarının belirlenmesi,
- Kariyer yolunun çizilmesi,
- Kariyer danışmanlarının atanması,
- Bireysel planların geliştirilmesi.

Çizelge 1.2’de bireysel ve örgütsel kariyer planlaması karşılaştırılmıştır. Görüldüğü gibi, birey merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlaması birbiriyle ilişkilidir. Bireysel olarak kariyer planlamasını örgüt içinde gerçekleştiremeyen işgören o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle örgüt merkezli kariyer planlaması işgörelere yol gösterici ve destekleyici olmaktadır.<sup>138</sup>

**Çizelge 1. 1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlanması Karşılaştırılması**

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme	Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi. (kendini tanıma)
Kariyer basamaklarının planlanması	İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması.
Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme.
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel	İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme.
Yetenek ve arzuların karşılaştırılması	İşletme içi ve dışı ilgili kariyer basamakları.
Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, İncelenmesi ve gözetimi	

**Kaynak:** AYTAÇ, “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, s.167.

<sup>137</sup>UZUN Turgay (2003), “İnsan Kaynakları Planlamasında Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, Erişim: [www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc\\_view&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc_view&sayi=2&year=2003), (Erişim tarihi: 12.12.2007).

<sup>138</sup> AYTAÇ, “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, 167-168.

### 1.8.5. Örgütlerde Kariyer Planlama Teknikleri

İş hayatında yaşanmakta olan yoğun rekabet ve bu rekabetin getirdiği yeni ve farklı yöntemleri geliştirmek ve uygulama düşüncesi örgütün en önemli kaynağı olan işgörenler için önemli bir durumdadır. Özellikle işgörenlerin yükselerek kendini geliştirme imkânı bulabilecekleri kariyer planlama yöntemiyle bu sürecin daha etkin hale geldiği görülmektedir. Örgütlerde kariyer planlama kapsamında kullanılan tekniklerin kullanım derecesi ve sıklığını, örgütün sahip olduğu imkânlar ve örgütün nitel ve nicel yapısı etkilemektedir. Bu kapsamda örgütlerde, bireysel kariyer planlamasına destek sağlamak amacıyla kullanılan teknikler aşağıda sıralanmıştır<sup>139</sup> :

- Danışmanlık Atölyeleri
- Değerlendirme Atölyeleri
- Kendini Geliştirme Materyaller.
- Değerlendirme Programları
- Kariyer Yönetim Programı
- Kariyer Kaynaklarının Planlanması
- Kariyer Bilgi Sistemleri

### 1.9. KARİYER ÖZENDİRİCİLERİ

İşgörenlerin yaşamlarının çeşitli aşamalarında, yaşlarından ya da statülerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı, kariyerlerine yaklaşımlarında ve kişisel değerlendirmelerinde farklılıklar oluşabilir. Bu değişim çevresel koşullar açısından değerlendirildiğinde, yakın zamanlarda üst üste yaşanan yerel, bölgesel ve küresel ekonomik krizlerle beraber işletmelerin küçülme politikalarıyla kariyer planlaması zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin küçüldüğü, hiyerarşik kademelerin düzleştiği, organizasyonların kendi kendini yönetir hale geldiği bu ortamda kariyer

---

<sup>139</sup> SOYSAL, a.g.e., s.116.



özendiricileri kavramı, bireyin yaşamı boyunca kariyer seçimlerini, iş değiştirme kararlarını yakından etkileyen bir kavram olduğundan çok önem arz etmektedir. Yani bir anlamda, bireyin yaşamına yön veren hayati kararların özünde yer alan bir yaklaşımdır.<sup>140</sup>

Kariyer özendiricileri, kişinin kendi kariyer alanını geliştirdiği mesleki şahsi bir kavramdır. Özendiriciler kişilerin kariyer için olan ihtiyaçlarını yansıtır. Kişisel, şahsi kullanım dürtüleri ve keşfedilen kişisel doğal yetenekler tecrübeye dayandırılır. Kariyer baştanbaşa, insanın kişisel kazanımlarının sağlam ve zayıf kavrama anlayışını belirginleştirmeye yardımcı olur ve gelecek için kariyer eyleminde yönlendirme sağlar.<sup>141</sup>

Kariyer özendiricileri kuramı MIT'den Edgar Schein tarafından, 44 MBA mezunu ile derinlemesine mülakatlarla ve 10–12 yıl süren boylamsal bir çalışma sonucunda gerçekleştirmiştir. Bu çalışmadaki amaç bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedenleri bulmaktır. Başlangıçta sınırlı sayıda yöneticiden elde edilen bulgulara dayalı olarak geliştirilen kariyer özendiricileri kuramı, sonradan farklı demografik özelliklere sahip deneklerle yapılan çalışmalara konu olmuştur. Kariyer özendiricileri bir bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır. Schein, kariyer özendiricileri kavramını, mesleki ben kavramını tanımlamakta kullanmıştır. Bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetler, temel değerler ve en önemlisi kariyer ile ilgili ihtiyaç ve güdülerin oluşturduğu kariyer özendiricileri, kişinin iş ve yaşam deneyimlerinin artmasına bağlı olarak değişmektedir.<sup>142</sup>

Kariyer özendiricileri, kariyer seçimi, kariyer yönelimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmede önemle üzerinde durulan bir değişken olduğu gibi, kişinin işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkilemesi bakımından da önemli bulunmaktadır. Nitekim

---

<sup>140</sup> ÇETİN Canan; Hakkı AKTAŞ (2001), “Etkin Bir Kariyer Planlaması İçin İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs, Bursa, s.419.

<sup>141</sup> BECK Jeffrey; Joseph M. La LOPA (2001), “An Exploratory Application of Schein’s Career Anchors Inventory to Hotel Executive Operating Committee Members”, *Hospitality Management*, 20, s.16.

<sup>142</sup> ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.17.

yapılan görgül çalışmalarda, kariyer özendiricileri ile kariyer tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, kariyer özendiricileri kavramının örgütsel temelde incelenmesini daha da önemli kılmaktadır. Çünkü kariyer tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık davranışsal sonuçlarla ilişkili bulunan değişkenlerdir. İçerik olarak yazında yer alan tanımlar incelendiğinde; kariyer özendiricilerinin, bireyin ihtiyaçlarını, değerlerini ve kariyer kararlarını biçimlendiren özelliklere işaret ettiği görülmektedir. İşlevsel açıdan ise, kariyer özendiricilerinin temel işlevi ise kariyer yönelimlerini açıklamasıdır. Bu işlevin rolü; işgörenin kariyer seçimini, bir işten ya da iş yerinden başka bir iş ya da iş yerine geçme kararlarını, kariyer istemlerinin biçimlenmesini, kişinin geleceğe ilişkin bakışımın belirlenmesini, işgörenin iş deneyimlerine tepkisini oluşturmaktadır.<sup>143</sup>

Schein'e göre, kariyer özendiricileri, bireyin iş ve sosyal yaşamında edindiği tecrübeler yoluyla gelişmektedir. Bu özendiriciler kişinin kariyer seçiminde rol oynayan en önemli unsurlardandır. Kariyer özendiricileri, bireyin vazgeçemeyeceği ve değiştiremeyeceği, benliğine ait önemli unsurlardır. Schein, özellikle kariyer seçimi ile kariyer özendiricileri uyumlu olan bireylerin, iş tatmini, terfi, işte istikrar, verimlilik ve psikolojik olarak kendini iyi hissetme gibi pozitif sonuçlar alacağı üzerinde durmaktadır.<sup>144</sup>

Kariyer özendiricileri yaklaşımı, bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedenleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu olgu bir bireyin, kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetleri, temel değerleri ile güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır. Bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetler, temel değerler ve en önemlisi kariyer ile ilgili ihtiyaç ve güdülerin oluşturduğu kariyer özendiricileri, bazı araştırmacılara göre kişinin iş ve hayat değerlerinin gelişimine bağlı olarak değişebilirken, bazı araştırmacılara göre ise değişmemektedir. Kariyer özendiricilerin kendi kendine algılanan yetenek ve kabiliyetler, kendi kendine algılanan güdü ve ihtiyaçlar ve kendi kendine algılanan tutum ve değerler olmak üzere üç temel

---

<sup>143</sup>YÜKSEL, "Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi", s.60.

<sup>144</sup>PİLAVCI, a.g.e., s.47.

bileşeni bulunmaktadır. Bu özendiriciler, Edgar Schein'in ilk orijinal çalışmasında, otonomi/bağımsızlık, güvenlik/istikrar, teknik/fonksiyonel, yönetsel ve girişimci olmak üzere beş ana başlık altında toplanmışken, devam eden ve uzun bir süreç alan boylamsal çalışmalarla sekiz çeşit kariyer değeri ortaya çıkmıştır. Diğer üç özendirici ise; hizmet veya bir olaya kendini adama, işini hayatının bir parçası olarak görme ve saf meydan okuma özendiricileridir.<sup>145</sup>

#### **a. Teknik /Fonksiyonel Yeterlilik:**

Teknik/fonksiyonel yeterlilik, işin kendisiyle ilgilidir. Genel yönetimden daha çok teknik bir alanda ilerlemenin tercih edilmektedir. Yani bu kariyer özendiricileri işe ve göreve yönelik olup, etkili olduğu işgörenlerde teknik becerileri gösterme istediği baskındır ve bu işgörenlerde uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme örgütte yükselmekten daha önemli olmaktadır.<sup>146</sup>

#### **b. Yönetsel Yeterlilik:**

Yönetsel yeterlilik kavramı, kişilerin başkalarının sonuçları aracılığıyla başarı sağlamak için daha fazla sorumluk kazanmak için çaba gösterdikleri varsayımını kabul etmektedir. Schein yöneticilerin üç konuda güçlü olmayı algıladıklarını belirtmiştir.<sup>147</sup>:

- Analitik beceriler (Analytical skills): Belirsiz koşullar ya da durumlar altında problem çözme ve analiz yapma yeteneğidir.
- Kişiler arası beceriler (Interpersonal skills): Örgütün amaçlarını başarmak için diğer kişileri etkileme yeteneğidir.
- Duygusal güçlülük (Emotional strengty): Büyük bir düzeyde sorumluluk taşıma ve herhangi bir suçluluk ve utanç duymadan güç kullanma becerisidir.

---

<sup>145</sup> ÇETİN; AKTAŞ, a.g.e., s.419.

<sup>146</sup> KNİVETON H. Bromley (2004), "Managerial Career Anchors in a Changing Business Environment", *Journal of European Industrial Training*, 28(7), s.566.

<sup>147</sup> YÜKSEL, "Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi", s.61.

### ***c. Girişimci-Yaratıcılık***

Bu kariyer değerinin önemli özelliği; yeni ürün ve hizmet üretmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak ve yeni işletmeler kurmaktır. Kendi kendilerini karakterize eden bu işgörenler için bir şey yaratmak güçlü bir ihtiyaç olarak belirmektedir. Birinin yeni bir bilgisayar destekli finansal hizmet sağlayan bir organizasyonu oluşturması örneğindeki gibi, bazı işgörenler kendi ürettikleri ürünlerin yeni kendi başarılarının şirketin isimlerine ve başarılarına aksettirildiği kişisel servetleri olarak görmektedirler.<sup>148</sup>

### ***d. Özerklik:***

Bu özendirici, bireysel özgürlük ve bir organizasyondan bağımsızlıkla ilgilidir. Marshall ve Bonner ile Schein için bu değer ikinci sırada yer alır.<sup>149</sup> Kişilerin bağımsızlıklarını koruma yönündeki çabalarını tanımlamakta ve örgütsel sınırlama ve kontroller dışına çıkma, özgür olma durumlarını ifade etmektedir. Özerklik özendiricisi bireylerin denetimden ve örgütsel kurallardan bağımsız ve özerk olma istemlerinin bulunduğu varsayımını taşımaktadır. Bu sebeple, bireysel ilgilerini kazanmak için işlerindeki örgütsel sınırlamalardan en yüksek bağımsızlığı aramaktadırlar.<sup>150</sup>

### ***e. Güvenlik-İstikrar:***

Güvenlik-istikrar özendiricisinin etkisi altındaki işgörenler; örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı içerisinde bulunmaktadır. Bu işgörenler için iş ve istihdam güvenliği kariyer seçiminde belirleyici bir etkiye sahiptir.<sup>151</sup> İşgörenlerin arzuladıkları için mevcut şirket ya da coğrafik alanlarında kalmayı tercih edecekleri belirtilmektedir.<sup>152</sup>

---

<sup>148</sup>AYTAÇ, “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, s.104.

<sup>149</sup>KNIVETON, a.g.e., s.567.

<sup>150</sup>YÜKSEL, “Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi”, s.61.

<sup>151</sup>PİLAVCI, a.g.e., s.48.

<sup>152</sup>BECK; LOPA, a.g.e., s.17.

### ***f. Yaşam Tarzı:***

İş yaşamında ve özel hayatlarında esnekliğe önem veren kişilerin kariyer değerlerini temsil eder. Başarı, işten çok hayatlarını ne şekilde yaşadıkları ile ilintilidir.<sup>153</sup> Bu özendiricinin etkili olduğu bireyler, kariyeri daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görürler. Bu bireyler iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak isteyip, aile yaşantısı ve değerlerine saygı gösteren bir örgütte çalışmayı isterler<sup>154</sup>.

Yaşam tarzı, Schein'in kariyer özendiricileri sıralaması içinde alt sıralarda yer almaktadır fakat Marshall ve Bonner sıralamasında en üsttedir. Bu farklılığın büyük ölçüde Marshall'ın çalışmasında kullanılan öğrencilerin özelliklerinden kaynaklanabileceği belirtilmektedir.<sup>155</sup>

### ***g. Hizmet- Adanmışlık:***

Bu özendirici, diğer kişilere yardım etmeye kişinin kendisini adanması ve amaçlara katkıda bulunması şeklinde ifade edilmiştir.<sup>156</sup> Belli özendiricilerle çevrelenmiş işler bu kariyer özendiricisine sahip kişilerin önem verdiği bir olgudur. Dünyayı daha yaşanabilir hale getirmeyi amaçlarlar. Topluma katkılarının olmasını isterler. Sadece toplumsal konularla ilgilenen kişiler değil hemen hemen her meslekten kişilerde bulunan bir kariyer özendiricidir. Yeni bir ilacın geliştirilmesi için onay almış bir aksiyon planını destekleyen bir İnsan Kaynakları Uzmanı gibi.<sup>157</sup>

### ***h. Başarma İstemi***

Bu özendiricinin temelinde engellerin üstesinden gelmek, çözülemeyen problemleri çözmek ya da güçlü rakiplere galip çıkmak isteği bulunmaktadır. Bu

---

<sup>153</sup>AKTAŞ Hakkı (2004), "The Importance Of Career Anchor Notion For An Effective Career Planning and an Example Application at Turkish Air Force Undergraduate Schools", MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s.47.

<sup>154</sup>PİLAVCI, a.g.e., s.48.

<sup>155</sup>KNIVETON, a.g.e., s.567.

<sup>156</sup>YÜKSEL, Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi", s.61.

<sup>157</sup>YETKİN Ceren (2006), "Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki Bir İlişki ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.38.

bireylerin kariyerlerini belirleyen herşey, yarışmak ya da kazanma arzusudur.<sup>158</sup>

Kariyer özendiricilerinin zamanla değişip değişmediği konusunda Schein ve Derr farklı görüşler öne sürmektedirler. Schein iddia ettiği gibi, kariyer özendiricileri kuramını geliştirdiği ilk 44 kişilik örnekten 15 tanesi ile kırklı yaşlarında gerçekleştirdiği izleme çalışmasında kariyer özendiricilerinin değişmediğini destekleyen sonuçlar elde etmiştir. Ancak bireyin derin bir şekilde kendini keşif sürecinden geçmesi durumunda kariyer özendiricilerinde değişiklik oluşabileceğini öne sürmektedir. Derr ise yaş ve tecrübeye dayalı olarak kariyer özendiricilerinin değiştiğini belirtmektedir.<sup>159</sup>

Kariyer özendiricilerini anlamının örgütlere sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır<sup>160</sup>:

- Örgütlerde kariyer müdahalelerini uygun bir biçimde yapma kabiliyeti,
- Bireyin yönelimlerine uygun fırsatlar sunma kabiliyeti,
- Uygun ödül sistemi tasarlamak,
- İşgörenlerin fark edebileceği bir sistemi kurmak,
- Yöneticilerin bireylerde içsel kariyer tatmini sağlayan nedenleri anlamasını kolaylaştırır,
- Örgütteki kariyer kültürünü anlamının aracıdır,
- Kariyer tartışmaları ve işten ayrılma görüşmelerinin yapılandırılmasının bir yoludur.

Kariyer özendiricileri kavramı içsel ve dışsal kariyer özendiricileri olarak iki kategoride incelenebilir. İçsel kariyer özendiricileri, bireylerin kariyerlerine yön

---

<sup>158</sup>DANZİGER Nira; Rony VALENCY (2006), "Career Anchors: Distribution and Impact on Job Satisfaction, The Israeli Case", *Career Development International*, 11 (4), s.294.

<sup>159</sup>AYTAÇ, "Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları", s.106.

<sup>160</sup>ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.19.

veren psikolojik tutumları, bireysel tercihleridir. Bunlar maaş dışındaki teşvikler olarak tanımlanan iş güvenliği, mevki, özerklik gibi özendiricilerdir. Diğer değerlerde tatmin edici imkânlar çıksa bile insanlar değerlerini değiştirmek için isteksizdir. Dışsal kariyer değerleri bazı değerler dizisine atıfta bulunur fakat örgütlerin memnuniyeti için fayda ve teşvik yönünden içsel kariyer özendiricileri daha kapsamlıdır.<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup> HSU Maxwell K. vd. (2003), “Perceived Career Incentives And Intent To Leave”, *information and Management*, 40, s.362.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TUTUMU ve İŞ DAVRANIŞLARI

Tutum en genel anlamda, bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belli bir biçimde vaziyet alışması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir anlatımla, bireylerin belli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışmaları, davranış biçimleri şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>162</sup>

İşletme ortamlarında tutumların ölçülmesi önemlidir. Çünkü insanların inanç ve tutumları önceden bilindiğinde davranışları da önceden kestirilebilir ve düzeltilebilir. Ancak bütün sosyal ve psikolojik değişkenlerin ölçülmesinde olduğu gibi, tutumların ölçülmesinde de zorluk ve belirsizliklerle karşılaşılır. Tutumlar, bireylerin davranışlarına ya da o anki yaşantısına bakılarak ölçülmeye çalışılır. Bu nedenle ölçümede hem davranış çözümlemesi ve hem de iç gözlem yoluyla yapılan çözümlemeler kullanılabilir. Tutumların yön, içerik, açıklık, nitelik, güç, önem, doğrulanabilirlik gibi boyutları ölçülebilir özellikleridir.<sup>163</sup>

Kişinin binlerce tutumu vardır, ancak örgütsel davranış açısından düşünüldüğünde kişi-iş davranışını etkileyenler sayıca sınırlıdır. İşgörenin iş ortamına karşı tutumu, onun işin çevresel ve ekonomik faktörlerine karşı olumlu veya olumsuz olarak sahip olduğu evrim katsayısına bağlıdır. İşletmelerde işgörenlerin tutumları iş davranışlarını etkilediği için, işgörenin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemli olmaktadır. Bu nedenle işletmede ortaya çıkacak

---

<sup>162</sup>DENİZ Mehmet (2005), “Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler”, M. TİKİCİ, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 9. Bölüm, s.304.

<sup>163</sup> DENİZ, a.g.e., s.306.



tutumların türlerini bilmek gerekmektedir. Örgütsel psikolojide, örgütsel bağlılık ve iş tatmini olarak iki tutum çeşidi üzerinde durulduğu görülmektedir.<sup>164</sup>

## 2.1. İŞ TATMİNİ

İşgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları genellikle iş tatmini olarak adlandırılmaktadır<sup>165</sup> Tutumlar, işgörenlerin çevrelerini nasıl algıladıklarını belirleyen düşünce ve inançlardır. İşletme yönetiminde davranışsal analiz açısından önemli bir tutum türü şüphesiz işgörenlerin işe ve iş ortamına karşı genel tutumlarıdır. İş tatmininin önemli bir tutum türü olmasının nedenlerinden biri, işgören tatmininin sağlanmasının yönetimin görevi olarak görülmesidir. Diğerleri ise işgörenlerin işlerine karşı tutumlarının ölçülerek işteki performansları hakkında tahminlerde bulunmanın, işletmenin ekonomik amaçlarının başarılmasına olan faydasıdır.<sup>166</sup>

Ortalama insan ömrünün 40 yıl veya daha fazla süresinin, günün ortalama 8 saatinin, yılın 50 haftasının ve haftanın 5 gününün bir işte çalışırken geçtiği göz önünde bulundurulduğunda insanın yaşam karşısındaki tatmin oranının da büyük ölçüde iş tatmini kavramı ile doğru orantılı olduğu görülmektedir.<sup>167</sup>

İş tatmini, örgütsel davranışı doğrudan etkilediği için endüstriyel ve örgütsel psikoloji yazınında önemli bir yere sahiptir. Ancak konu ile ilgili araştırmaların çoğu içerik açısından yetersiz olduğu ve çelişkili sonuçlar verdiği için genel geçer bir iş tatmini tanımı oluşturulamamıştır.<sup>168</sup>

İş tatmini konusu üzerinde 1990'lı yıllara kadar çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmıştır. Yazında yerli ve yabancı akademisyenler tarafından iş tatmini veya iş

---

<sup>164</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s.364.

<sup>165</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s.376.

<sup>166</sup> KİTAPÇI vd., a.g.e., s.220-221.

<sup>167</sup> SUN Özlem H. (2002), "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü", Erişim: [www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf), (Erişim Tarihi: 04.04.2007).

<sup>168</sup>SERİNKAN Celalettin; Adem BARDAKÇI (2007), "Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, s.153.

doyumunu adı altında değişik tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir<sup>169</sup>:

İş tatmini;

- Çalışanların işle ilgili beklentilerinin yöneticileri tarafından karşılanması ve bu beklentilerin ihtiyaçları ile uyumlu olmasını, bir başka ifade ile çalışanların işte aldığı hazzı veya doyumunu ifade etmektedir,
- Örgüt üyeleri tarafından taşınan özel bir davranış alt kümesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavırlardır,
- Bir çalışanın mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden olumlu duygusal bir durum sağlanmasıdır,
- Kişilerin işlerine karşı duydukları olumlu duygular ve bu duyguların onlar üzerinde oluşturduğu sonuçlardır,
- Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur.

Başka bir tanımla iş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisi olarak gösterilmektedir.<sup>170</sup>

İş tatmini, işgörelere örgütsel bağlılığın artmasından stresin azalmasına kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İşgörenin hem kendisi ve ailesi hem de örgüt açısından zararlı sonuçlar doğurabilen iş tatminsizliği ise işe gelmemek, geç gelmek ve işten gönüllü olarak ayrılmak gibi örgüt açısından maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir.<sup>171</sup> İş tatminsizliği işgören için bir uyumsuzluk kaynağı olduğu gibi örgüt içinde verimsizlik nedeni olduğu için

---

<sup>169</sup>GÜVEN Mehmet vd. (2005), "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", *Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1 (12), s.128-129.

<sup>170</sup>BİNGÖL Dursun (1990), "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", 4. Baskı, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 4. Bölüm, s.200.

<sup>171</sup>ÇARIKÇI İlker H.; Aygen OKSAY (2004), "Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2(9), s.160.

üzerinde oldukça durulan bir konudur. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt düşük iş tatminidir.<sup>172</sup>

İşgören örgüte belirli beklentilerle gelmektedirler. Bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan tatmin olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. İşgörenin verimliliği ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını artırdığı için işgörenlerin verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak, işlerinde tatmin olmalarını sağlamak ve hayal kırıklığına uğramalarını önlenmek gerekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi işgörenin tatminsizliği durumunda, düşük performans, devamsızlık ve iş gücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı da dikkate alınmalıdır.<sup>173</sup>

### 2.1.1. İş Tatmini Teorileri

İlk iş tatmini araştırması 1. Dünya Savaşı yıllarında Taylor tarafından yapılmıştır. Bu araştırmalarda insanın sosyal yönü ihmal edilmiş, iş tatmininin bilimsel yönetim ilkesi uygulanması ve örneğin ücretin artırılması yoluyla gerçekleşeceği ileri sürülmüştür. 1927 yılında başlayan Hawthorne araştırmaları sonucunda ise tam tersine insanın sosyal yönleriyle de ele alınmasının önemini vurgulamıştır.<sup>174</sup>

İşgören, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Ücret, terfi, sosyal güvence, iş güvencesi, iş ilişkilerinin niteliği gibi pek çok alanda çeşitlenebilen bu beklentilerin karşılanma oranı iş tatminini oluşturmaktadır.<sup>175</sup> Bu noktada, insanın bir amacı elde etmesi yönünde belirli davranışlar için uyarılması ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanan motivasyon kuramlarına değinmek gerekmektedir. Motivasyon ve iş tatmini konuları ile ilgili olarak birçok model ve kuram geliştirilmiştir. İş tatmini bir tutum olarak davranış olan motivasyondan farklı

---

<sup>172</sup>HALİS; YÜKSEL, a.g.e., s.339.

<sup>173</sup>ERDİL Oya vd. (2004), “Yönetim Tarzı ile Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki Duygular: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), s.18.

<sup>174</sup>ÇARIKÇI; OKSAY, a.g.e., s.159.

<sup>175</sup>ACAR Elvan (2007), “Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi”, (Elektronik dergi) *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Erişim: <http://www.paradoks.org>, (Erişim Tarihi: 11. 01.2008).

olmasına karşın, yazında ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi de motivasyon kuramlarıyla olmuştur.<sup>176</sup>

Motivasyon teorileri içerisinde en tanınmış Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Bu teoriye göre işin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamaması iş tatminini belirleyen ana sebeptir. İşgören ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olmaktadır. Ancak önemli ihtiyaçları karşılanmadığında tatminsizlik meydana gelmektedir.<sup>177</sup> Frederick Herzberg'in çift etmen kuramı iş tatminiyle ilgili ilk çalışmalardan biridir. Herzberg iş tatminini hijyen ve güdüleme olmak üzere iki etmen grubu ile ilişkilendirmektedir. Örneğin, hijyenle ilgili olan işletme politikaları, ücretler, arkadaşlık ilişkileri ve iş yeri koşulları gibi etmenlerin işgöreni motive etmediğini fakat tanınma, işin ilginçlik derecesi, içerdiği sorumluluk düzeyi, başarıma ve yükselme olanakları sunması gibi güdüleme ile ilgili etmenlerin işgörenlerin kişisel gelişim gereksinimlerini giderdiğini ve tatmin sağladığını belirtmektedir.<sup>178</sup> Adams işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit şekilde davranılma arzusu içinde olduğunu ve bu arzunun motivasyon sağladığını, işgörenin başarısı ve iş tatmininin de iş ortamında algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere bağlı olduğunu öne sürmektedir.<sup>179</sup>

### 2.1.2. İş Tatmininin Kaynakları

İş tatminini sağlanabilmesi için öncelikle iş tatminini kaynaklarını bilmek gerekmektedir. İş tatmininin işgörenin işine karşı duyduğu tutumların bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünüldüğünde bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırabiliriz.<sup>180</sup>

---

<sup>176</sup>TOKER Boran (2008), "Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), s.73.

<sup>177</sup>ÇARIKÇI İlker H. (2000), "Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları – Süper Market Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), s.161.

<sup>178</sup>AYDEMİR Muzaffer; Hakan ÖZKAYA (2003), "Bilecik Özel Tıp Kapalı Cezaevi Çalışanları İş Tatmini Araştırması", II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyonkarahisar, 22-24 Mayıs 2003, s.715.

<sup>179</sup>DENİZ, a.g.e., s.315.

<sup>180</sup>ÖRÜCÜ Edip vd. (2006), "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(13), s.41.

İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör işgören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamamaktadır.<sup>181</sup>

İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir.<sup>182</sup>

### **2.1.2.1. Örgütsel Faktörler**

#### ***a. Ücret***

Ücret, tüm işgörenler için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş tatminini doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır. İşgörenin işe karşı tutumunu belirleyen faktörler; aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliyi ve ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Ancak bir noktadan sonra iş tatminini etkileyen ücretin miktarı değil, işgörenler arasında dengeli dağılımı olmaktadır. İşgörenin kendisi ile aynı düzeyde olan ve özellikle kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre daha az ücret alması tatminsizlik yaratmaktadır.<sup>183</sup>

İş tatmini-ücret ilişkisi ülke, toplum ve işletme farklılıklarına göre değişebilmektedir. Ekonomik olarak gelişmiş bir ülkede, bu gelişmişliğe paralel olarak işgörenlerin gelir düzeyleri de yüksek olacağından, işgörenler açısından ücret birinci derecede önemli bir tatmin kaynağı olmaktan çıkabilmektedir. Ekonomik olarak gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde ise işgörenler bu duruma paralel olarak düşük gelir düzeyine sahip olacaklarından işgörenler için ücret birinci dereceden tatmin kaynağı olabilmektedir.<sup>184</sup>

#### ***b. İşin Kendisi***

İşin kendisi faktörünü, işin yapılmasıyla ilgili gerekli olan bilgi ve beceri ile işin

---

<sup>181</sup>AKINCI Zeki (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, s.4.

<sup>182</sup>SEVİMLİ Figen; İŞCAN Ömer Faruk (2005), "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısında İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 1-2(5), s.56.

<sup>183</sup>İMAMOĞLU vd., s.169.

<sup>184</sup>DENİZ, a.g.e., s.326-327.

yapısının işgörene uygun olması oluşturmaktadır. İşin, işgörenin bilgi ve becerilerine uygun olması, işgörenin işinden yüksek düzeyde tatmin elde etmesini sağlamaktadır.<sup>185</sup>

İşgörenler için yaptıkları işten tatmin olmaları konusunda en önemli faktör yaptıkları işin içeriğidir. Bu boyut işgörenin işine olan içsel ilgisini, işin kapsamını ve çeşitliliğini, öğrenme imkânlarını, başarı şansı ile iş akışı üzerindeki kontrolü kapsamaktadır. Eğer işgören işin düzenlenmesinde ve denetlenmesinde rol ve söz hakkına sahipse işinden tatmin duyacaktır.<sup>186</sup>

### *c. Terfi koşulları ve Adil Ödül Sistemi*

Kariyer kavramı ilerlemeyi ifade etmektedir. Bireye, çalıştığı kurumda ilerleme olanaklarının sağlanması, genelde ücret faktöründen daha fazla tercih edilir hale gelmiştir.<sup>187</sup> Terfi ve yükselme olanakları, iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. İstenilen terfiye zamanında ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği, yine yükselmeyi hak ettiğine inanan işgörenlerin terfi edememesi nedeniyle, iş tatminlerinin düşük olduğu ve devamsızlık yaptıkları görülmektedir. Terfi hem saygınlık hem de kendi alanında daha çok söz hakkına sahip olmayı sağladığı için psikolojik bir ödüllendirme niteliği taşır. Terfi ile işin öneminin ve sorumluluğun artması sosyal saygınlık anlamına gelmekte ve işgörenin tatmini artmaktadır. Özellikle terfi ile birlikte maaşlarında da önemli bir artış meydana gelen üst yöneticilerin tatmin düzeylerinin işgörelere göre fazla olduğu görülmektedir.<sup>188</sup>

Adil olarak ödüllendirilen işgörenlerin iş tatminleri artacaktır. Bunun yanında başarı değerlendirme sistemi hatalı ise başarılı olduğuna inanan işgörenlerin ise tatmini azalacaktır. İş tatmininin işin niteliği ve işten elde edilen maddi-manevi çıkar

---

<sup>185</sup> BÖRÜ Deniz; Begüm GÜNEŞER (2005), “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere olan Güveninin Bu İlişkideki Rolü”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(1), s.140.

<sup>186</sup> ERONAT Zeynep (2004), “İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.15-16.

<sup>187</sup> ÖZKALP; KIREL, a.g.e., s.77.

<sup>188</sup> İMAMOĞLU vd., a.g.e., s.170.

olduğu göz önüne alındığında, işgörenlerin iş tatminini artırmak için uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>189</sup>

#### ***d. Fiziksel çalışma koşulları***

Fiziksel çalışma koşullarının olumsuzluğu, iş tatminini azaltan faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörlere örnek olarak aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları gösterilmektedir. Bunun nedeni bu tür olumsuz şartların aynı zamanda stresin ortaya çıkardığı vücut tepkilerine, yaşanan gerginliğinde iş tatminsizliğine yol açmasıdır. Örneğin, yüksek gürültü düzeyinde çalışan işçilerde özellikle işin yapısı karmaşık ise kan basıncında yükselme ve iş tatmininde azalma görülmektedir.<sup>190</sup>

İşgören tatminini etkileyen önemli koşullardan biri işyerindeki sağlık ve hijyen koşullarıdır. Hijyenik olmayan koşullarda çalışan işgörenlerde hastalanma olasılığı yüksek olmakta, işgörenin etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmekte hatta işe gelememesine neden olarak iş kaybına yol açabilmektedir.<sup>191</sup>

#### ***e. Amirler ve Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler***

Her işletmede biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Kendiliğinden doğan ve bir plana bağlı olmadan gelişen biçimsel olmayan gruplar işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır. İşgören değişik çeşitteki bu gruplaşmalarla bir bağlılık duygusu kazanır ve aynı ilgi ve arkadaşlık duygularını besleyen diğer işgörenlerle yakın bir ilişki kurma bakımından da tatmin edilmiş olmaktadır.<sup>192</sup> İşgörenin başarılı sayılan bir grupta bulunması ve kendisine uygun işgörenlerle birlikte olması, iş tatminini artıran bir unsur olarak görülmektedir. Tek amaçları para ve somut başarı kazanmak olmayan işgörenler, günün yarısından fazlasını iş yerinde geçirmekte ve iş arkadaşları ile sosyalleşme sürecinde yer

---

<sup>189</sup> SEVİMLİ; İŞCAN, a.g.e., s.58.

<sup>190</sup> TELMAN Nursel; Pınar ÜNSAL (2004), “Çalışanın Memnuniyeti”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, s.40.

<sup>191</sup> ÖRÜCÜ Edip ve Füsün ESENKAL, “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminin Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, Erişim: www.sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m8.pdf, (Erişim Tarihi: 10.01.2008).

<sup>192</sup> ERONAT, a.g.e., s.20.

almaktadırlar. Bu nedenle iş yerlerinde destekleyici arkadaş ve dostlar edinen işgörenlerin iş tatmininin arttığı görülmektedir.<sup>193</sup>

İşgörenlerin iş tatmininin sağlanmasında önemli bir faktör de yöneticilerin tutum ve davranışları olmaktadır. Bu noktada yöneticilerden beklenen, işgörenlerin iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratmaktır. Yöneticilerin bu konuda duyarlı olmaları ile örgütün işgörenlerden beklediği hizmetleri, baskı ile değil isteyerek yapmalarını sağlamaları gerekmektedir.<sup>194</sup>

### *f. Yönetim Tarzı*

Yönetim tarzı, yönetimin işgörelere karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. İşgörenlerin tatmini üzerinde iki şekilde etkili olduğu görülen yönetim tarzı ilk olarak, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamalıdır. Kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşıladığı bilinen katılım ihtiyaçları karşılanamayan işgörenler, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayamaya yönelmektedirler. Bu durum ise, iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet etmektedir. Kararlara katılan işgörenin, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirdiği ve iş tatmininin yükseldiği görülmektedir. İşgören merkezli yönetim tarzı yani işgörelere yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmenin işgörenlerin iş tatminini arttırdığı görülmektedir.<sup>195</sup>

Yönetim açısından iyi bir haberleşmenin olması da iş tatminini etkilemektedir. Kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarılması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanması iyi bir haberleşme için gerekli

---

<sup>193</sup>DENİZ, a.g.e., s.327.

<sup>194</sup>TENGİLİMOĞLU Dilaver (2007), "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doymu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erişim: <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Sayı1/23-48.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.04.2007).

<sup>195</sup>ERDİL vd., a.g.e., s.18.



görülmektedir.<sup>196</sup> Örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurlardan biri olan örgütsel iletişim sağlıklı işlediğinde; iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi işgören davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.<sup>197</sup>

Yönetimin en önemli görevlerinden biri örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanmasıdır. Tatmin güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Tatmini sağlamak için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar.<sup>198</sup>

Yönetsel ve teknolojik gelişmelerin olduğu, ilerlemeye olanak tanıyan, örgüt yapısı örgütlerde iş tatminini artmasına olumlu katkıda bulunmaktadır.<sup>199</sup>

Aile uyumlu bir örgüt politikası, cinsiyet, yaş, eğitim gibi faktörlerle iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. İş tatminine yönelik, işgörenlerle uyumlu esnek çalışma saatleri uygulanmasının, olumlu sonuçlar doğuracağı belirtilmektedir.<sup>200</sup>

### ***g. Yaratıcılık***

Yaratıcılık her alanda yeni ve yararlı fikirlerin, ürünlerin hizmetlerin üretilmesidir. Bireysel yaratıcılığın oluşması için uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve görev motivasyonunun kesişmesi gerekir. Örgütsel düzeyde yaratıcılığın gerçekleşmesi için, bireysel düzeyde aranan bu özelliklerin yanında örgütsel iş çevresinin de örgütsel motivasyon, yönetim uygulamaları ve kaynaklara sahip olması gerekir.<sup>201</sup> Gerek yaratıcılık yeteneği ve gerekse bu yeteneği kullanma fırsatlarının işgörene verilmesi her zaman mümkün olmayabilir. Fakat bu yetenekten yararlanma fırsatı bulunduğu durumlarda bundan iş tatmin aracı olarak yararlanmak gerekir.

---

<sup>196</sup>ERONAT, a.g.e., s.18.

<sup>197</sup>BAKAN İsmail; Tuba BÜYÜKMEŞE (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-30., s.3.

<sup>198</sup>AKINCI, a.g.e., s.3.

<sup>199</sup>ÇARIKÇI, a.g.e., s.157.

<sup>200</sup>ÖZTÜRK Azmi; Fatih ÖZDEMİR (2003), “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-2(17), s.197.

<sup>201</sup>ÇEKMECELİOĞLU Hülya GÜNDÜZ (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(6), s.26.

Kişilerin düşüncelerini uygulayabilecekleri, değişik şeyler deneyebilecekleri, kendi başlarına çalışma imkânı bulacakları ve orijinal şeyler yapabilecekleri bir ortamda çalışmaları iş tatminlerini artıracaktır.<sup>202</sup>

### ***h. İş güvenliği***

Sosyal ve fiziksel açıdan güvenli bir ortamda çalışmak işgörenin işine karşı olumlu duygular hissetmesini sağlamakta ve iş tatminini artırmaktadır. Bir örgütte uzun yıllar çalışacağını bilen, bu konuda belirsizlik ve korku hissetmeyen işgörenin işletmeye bağlılığı ve iş tatmini artacaktır.<sup>203</sup>

### ***j. Örgüt kültürü***

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır.<sup>204</sup> Başka bir tanımla örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları değer ve inançlardan oluşan bilişsel bir çerçeve olarak nitelendirilmektedir.<sup>205</sup>

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyelerinin temel değerleri kabul ettikleri, bağlılık gösterdikleri, örgütün amacını bilip onun için çalıştıkları görülmektedir. Zayıf örgüt kültürlerinde ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve işgörenler arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülmektedir. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir

---

<sup>202</sup> İMAMOĞLU vd., a.g.e., s.172.

<sup>203</sup> TELMAN, ÜNSAL, a.g.e., s.47.

<sup>204</sup> HASANOĞLU Mürteza (2004), "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıştay Dergisi*, s.47.

<sup>205</sup> ÖZKALP vd., (2004), "Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa, 27-29 Mayıs, s.72.

anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirlemektedir.<sup>206</sup>

Goodman vd.'nin yapmış olduğu ampirik bir araştırmada örgütteki kültürel değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile pozitif; işten ayrılma eğilimi ile ise negatif ilişki içerisinde olduğu ve hiyerarşik kültüre ilişkin değerlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe duyulan ilgi ve personel güçlendirme ile negatif; işten ayrılma eğilimi ile ise pozitif ilişki içerisinde olduğudur. Çalışmanın sonucunda hipotezleri doğrulayan bulgulara ulaşılmıştır.<sup>207</sup>

#### **2.1.2.2. Kişisel Faktörler**

Kişisel özellikler iş tatmininde farklılıklar yaratmaktadır. İş tatminsizliği gösteren işgörenlerin yeteneklerinin sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler olduğu, kendine güvenen ve öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenlerin ise geliştiremeyenlere kıyasla daha çok tatmin sağlayan kişiler olduğu görülmektedir. İş tatmininin derecesi işgörenden işgörene değiştiği gibi, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işin değerlendirilmesindeki yeterliliğe dayanmaktadır.<sup>208</sup>

İşgörenlerin değerlerine ve değerlerinin öncelik sırasına göre iş tatmini kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin, bir işgören için yükselme olanakları birinci sırada tatmin sağlarken bir diğeri için ücret birinci planda olabilmektedir.<sup>209</sup>

Yazın incelendiğinde yukarıda değinilen faktörlerden başka iş tatminini etkileyen kişisel özellikler olarak cinsiyet, yaş, hizmet süresi, medeni durum, eğitim düzeyi, güdüler, bilgi beceri ve yeteneklerin ele alındığı görülmektedir.<sup>210</sup>

---

<sup>206</sup> AKINCI, a.g.e., s.5.

<sup>207</sup> GÜVEN Murat; Banu AÇIKGÖZ(2007), "Yöneticilerin Örgüt Kültürüne Yönelik Algılarına İlişkin Bir Analiz Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), s.9.

<sup>208</sup> DENİZ , a.g.e., s.327.

<sup>209</sup> ÖRÜCÜ vd., s.40.

### **a. Cinsiyet ve Medeni Durum**

Kadın ve erkeğin önem verdiği konular göz önüne alındığında kadınların iş yerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkeklerin ise ücret, kariyer gelişmesi, terfi fırsatları gibi konulara önem verdiği görülmektedir. Kadın ve erkeğin sosyal rol farklılığına örnek olarak da kadının ilişkiye yönelik, erkeğin ise başarıya yönelik algılanması ve sonuçta erkeklerin ev hayatından daha çok iş yaşamına özen gösterip zaman harcaması, kadının ise tam tersi bir davranış içerisinde olması gösterilebilir. Karşılaştırmalı olarak yapılan çalışmalarda içsel motivasyon unsurları zaman zaman farklı çıkan kadın ve erkeğin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerinde düşük beklentiye sahip olmalarında dolayı benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları görülmektedir.<sup>211</sup>

İş tatminini etkileyen kişisel unsurlar arasında cinsiyet faktörü önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar beklentilerinin de farklı olmasına yol açmakta; bu da beraberinde farklı tatmin kaynakları ve tatmin düzeylerini getirmektedir.<sup>212</sup>

### **b. Yaş**

İşgörenlerden yaşça büyük olanların ücretlerinin yüksek olması, işletmede uzun süredir bulunuyor olmaları, örgütte yüksek kademedeki ve sorumluluk almış olmaları ya da beklentilerinin düşük olması, kendilerine güvenlerinin artması iş tatminlerini artmasına neden olmaktadır.<sup>213</sup>

Genç işgörenlerin beklentileri yüksek olacağı için yaşlandıkça tatmin oranlarının artacağı düşünülmektedir. Bu durumda iş tatmininin artmasının nedeni iş ile ilgili deneyimlerin artması olarak görülmektedir. Ayrıca, yaş ilerledikçe terfi olanaklarının

---

<sup>210</sup>Akıncı, a.g.e. s.4.; Sevimli; İşcan, a.g.e. s.56.; Çimen ; Şahin, a.ge., s.54; Güven vd. a.g.e. s.129.

<sup>211</sup>KIREL Çiğdem (1999), "Esnek Çalışma Saati Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(28), s.119.

<sup>212</sup>ÇARIKÇI; OKSAY, a.g.e., s.159.

<sup>213</sup>ÇARIKÇI, a.g.e., s.157.

artması, pozisyonun yükselmesi ve alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatminini etkilemektedir.<sup>214</sup>

### **c. Hizmet Süresi ve deneyim**

İşgörenlerin hizmet süresi arttıkça yüksek mevkilere gelebilme ve iyi koşullarda çalışabilme olasılıklarının da artmasıyla işten daha çok tatmin duymaları sağlanmaktadır.<sup>215</sup> İş yaşamına yeni giren, tecrübesiz gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Ancak işgörenler zamanla beklentilerini iş yaşamının beklentilerine göre ayarlayacak ve iş tatmini sağlayabilecektir. Bazı işgörenler ise beklentilerini değiştirmemekte ve tatminsiz yaşamayı öğrenmektedir. Ayrıca yaş arttıkça deneyim ve beceriler de arttığı için iyi iş çıkarma hissi iş tatminini artırmaktadır.<sup>216</sup>

### **d. Eğitim Düzeyi**

İşgörenin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan, kültürel birikimleri farklı bireylerin çalışma değerlerinin farklı ve beklentilerinin yüksek olduğu söylenebilir. Fakat aynı koşullarda eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin, eğitim düzeyi daha düşük işgörelere kıyasla iş tatminlerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir.<sup>217</sup> İşgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça kurallara ve prosedürlere bağlı kalmaları monotonluk seviyelerini arttırabileceği gibi, monotonluk sorununu ise işgörenlerin tatmin düzeyini olumsuz etkileyebilmektedir.<sup>218</sup>

### **e. Güdüler**

Güdüleme, örgütün bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı

---

<sup>214</sup>KAMA Bülent (2005), “Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.68.

<sup>215</sup> KAMA, a.g.e., s.68.

<sup>216</sup> SEVİMLİ; İŞCAN, a.g.e., s.57.

<sup>217</sup> ÖZTÜRK; ÖZDEMİR, a.g.e., s.193.

<sup>218</sup>KARAMAN Filiz; Ali Eren ALTINOĞLU(2005), “İş Tatmini ve Organizasyon Yapısı: Kamu Üniversitesi Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(23), s.87.

yaratarak bireyin harekete geçirilmesi ve desteklenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin, işyerinden duyduğu beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesi ve bu beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının ya da aşıldığının belirlenmesi güdüleme sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli görülmektedir. İşgörenin birincil, ikincil ve genel güdüler olmak üzere üç tip güdü tarafından etkilenmektedir. İşgörenin organizması için gerekli olan yeme içme, nefes alma, düzenli bir vücut ısısı sağlama, cinsellik gibi güdüler birincil; sonradan öğrenilmiş güç, başarı elde etme, ait olma gibi güdüler ise ikincil güdülerini oluşturduğu belirtilmektedir. Genel güdüler ise birincil ve ikincil güdüler sınıfına girmeyen bir diğer ifadeyle öğrenilmemiş ve fizyolojik kökenli olmayan merak, yetkinlik, çevreyle uğraşma, faaliyet, sevgi gibi güdülerdir. İşgörenin beklentileri içinde yer alan bu güdülerin işyerinde sağlanması işgörende iş tatminine yol açmaktadır.<sup>219</sup>

#### **f. Bilgi Beceri ve Yetenekler**

İş tatmini işgörenlerin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. İş tatmini işgörenin yaptığı iş hakkında sahip olduğu bilgi düzeyiyle doğrudan ilgi bulunmaktadır.<sup>220</sup>

Geliştirdikleri beceriler yoluyla kendilerini kanıtlama gerekliliği duyan işgörenlerin, yeteneklerinin çok altında işlerde çalıştırılıyor olmaları yaptığı işten tatmin olmamalarına neden olmaktadır. İşin, işgörenin kazanmış olduklarından ya da yeteneklerinden zorlanacağı kadar fazlasını gerektirmesi ya da bilgi ve becerilerini kullanmasına izin vermiyorsa, işgören tatminsiz olacaktır. Bu nedenlerle, iş tatmini yüksek bir işgören grubuna sahip olmanın ilk şartı olarak eleman seçiminde işe uygun kişileri seçmektir. İşe uygun eleman seçiminin başlangıcı ise, görev tanımlarının yapıldığı, işgörenin beceri ve özelliklerinin belirlendiği iş analizi

<sup>219</sup> ÖRÜCÜ; ESENKAL, a.g.e., s.146.

<sup>220</sup> SUN Özlem H.(2002), "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü", Erişim: [www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf), (Erişim Tarihi: 04.04.2007).

çalışmalarına kadar uzanmaktadır. İşe seçilen kişilerin işe uygun olması demek, kişilerin yapacakları iş için istenen özellikleri istenen düzeyde taşımaları, gereğinden fazla ya da az nitelikli olmamaları demektir.<sup>221</sup>

### **g. Yaşam Değerleri**

Kişiyi anlama ve bilmenin en iyi yolu, insan kişiliğine hâkim olan değerlerin analizi ile mümkün olmaktadır. İnsanı harekete geçiren düşüncenin altında yatan temel inanç olan değer, insanın yaptıklarına ve davranışlarına yol göstermektedir. Değer, kişisel değerlerin örgütün seçim ve ödül sistemi, örgütsel sorumluluk, işe gösterilen uyum, ast üst ilişkisi, risk miktarı, karar verme stili, verimlilik, hizmet kalitesi, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi strateji ve davranış şekillerini etkilemektedir. Değerlerin etkilediği bu davranış biçimlerinin iş tatmininin birer unsuru olduğu göz önüne alındığında, iş yaşamından duyulan tatminin değerlerin sonucuna bağlı olduğu görülmektedir. İşgörenin işe karşı olumlu tepkisi ortaya koyan iş tatmini, değerler çerçevesinde şekillenen ve iş durumuna karşı duyguyu, tutumu ve tepkiyi yansıtan olumlu duygusal bir ifade veya psikolojik bir kontrol ve revizyon işlemi görmektedir.<sup>222</sup>

### **2.1.3. İş Tatminin Sonuçları**

İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemli olmaktadır. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar.<sup>223</sup>

---

<sup>221</sup>TELMAN; ÜNSAL, a.g.e., s.63.

<sup>222</sup>NAKTİYOK Atılhan (2002), “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3-4, s.169.

<sup>223</sup>AKINCI, a.g.e., s.6.

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. İş tatmini, devamsızlık, örgütsel etkisizlik, sabote etme, verimlilik karşıtı davranışlar gibi sonuçlarla ilgili bulunmaktadır. Bu sorunlar ve bunların doğurduğu sorunlar doğrudan örgütle ilgilidir. Bu bakış açısından dolayı, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji yazınındaki araştırmaların merkezi bir kavramı olarak yer almıştır. Yazında, iş tatmininin sonuçları; örgütsel etkililik, verimlilik, işgören ilişkileri, devamsızlık, işgücü devri ve işgören sağlığı bakımından önemli bulunmaktadır.<sup>224</sup>

Uzmanlar (Rusbelt, Farrell, Rogers, Mamous,1988) tarafından iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı, gibi tepkilerin belirleyicisi olduğu ifade edilmekte ve genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğunu belirtilmektedir.<sup>225</sup>

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi işgörenlerde iş tatmini olmayışı işe gelmeme davranışı ve işten ayrılma davranışına neden olduğu fakat iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin, iş tatminiyle işe gelmeme arasındaki ilişkiden güçlü olduğunu belirtilmektedir.<sup>226</sup> İşgören işten ayrılma sürecinde, öncelikle kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle işi değerlendirilip, işten memnun olup olmadığına karar vermektedir. İşgören ikinci adımda eğer memnun olmadığına karar verirse işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve bir başka iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır. Üçüncü adımda karar kesinleşir ve yeni bir iş aranmaya başlanır. Değişik alternatiflerin varlığı işgöreni şu anki mesleğinden memnun olsa bile yeni iş aramaya teşvik edebilir. Dördüncü adımda işgören var olan alternatifler ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kalmak ya da gitmek için kesin karar vermektedir. Son olarak da işgören, işletmede ya kalmakta ya da ayrılmaktadır.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup>YÜKSEL İhsan (2005), "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), s.296.

<sup>225</sup>ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., s.28.

<sup>226</sup>ÇARIKÇI, a.g.e., s.167.

<sup>227</sup>ERONAT, a.g.e., s.23.



Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi'nin yapmış olduğu 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması sonuçlarında, işten ayrılanların gösterdikleri nedenlerin tek bir neden üzerinde yoğunlaşmadığı ücretler, kariyer gelişimi ve çalışma koşulları şeklinde sıralandığı bulunmuştur. Ayrılma kararı kişisel ve işe bağlı öğeler diye iki bölüme ayrıldığında insanların kişisel iş bırakma nedenleri yaş, eğitim düzeyi, beklentiler ve ailevi durumlar iken işe bağlı nedenlerin ücretlendirme, stres, iş tatmini ve örgüte bağlılık değişkenleri üzerinde odaklaştığı bulunmuştur. Bunlar arasında, ilk sırada % 84.2 ile kişisel nedenler yer almaktadır. Ücret ise % 58.5 ile ikinci sırada bulunuyor. Kişisel kariyer ise üçüncü sırada yer almaktadır. Kariyer nedeniyle ayrılanların oranının %57.7 gibi yüksek bir düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Aynı araştırmaya göre, düşük iş tatmininin işe gelmeme ve işi bırakma eğilimleri ile yakından ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Aynı biçimde çalışanın örgüte bağlılığı ne kadar fazla ise işi bırakma eğiliminin o oranda düşük olduğu saptanmıştır.<sup>228</sup>

İş gücü devri, bir örgütte çalışanların, örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınmasının sıklığı olarak tanımlanmaktadır. Kısaca iş görenlerin işlerinden ve iş yerlerinden ayrılma oranlarını ifade etmektedir. İş gücü devri, gönüllü ayrılma boyutuyla, işe bağlılıkla daha yakından ilişkili olup; bir bakıma çalışma koşullarının değerlendirilmesi sonucu işgörenin duygusal uyumsuzluk yaşadığı iş ve iş ortamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.<sup>229</sup>

Vromm, iş tatmini dereceleri ile personel devri arasında tutarlı bir olumsuz korelasyonun bulunduğunu, bir işgörenin tatmini ne kadar yüksek ise, işten ayrılma olasılığının o kadar az olduğu belirtmiştir.<sup>230</sup>

İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıklar da artmaktadır. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar iş

---

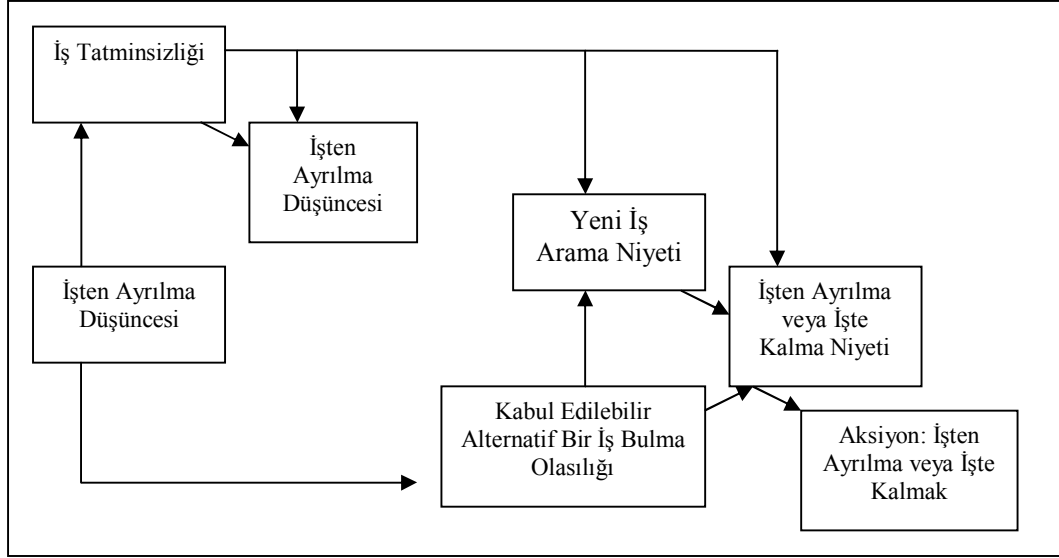
<sup>228</sup> EREN Adalet (2007), "Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Ana Bilim Dalı, s.23.

<sup>229</sup> ÇAKIR Özlem (2001), "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler", Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.177-178.

<sup>230</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.205.

tatminsizliğinden kaynaklanmaktadır. Kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır.<sup>231</sup>

Şekil 2.1. İşten Ayrılma İle İş Tatmini İlişkisi



Kaynak: ÇARIKÇI, a.g.e., s.167

Devamsızlık kavramı, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>232</sup>

İş tatmini düşük olan işgörenlerde devamsızlık daha fazla görülebilir. Tatmini düşük olan işgören plan yapmasa bile devamsızlık için ortaya çıkan tüm fırsatları değerlendirmektedir.<sup>233</sup>

Tatminsizlik arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların tatminsizliği artarsa, onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlık değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar arasında bulunmaktadır.<sup>234</sup>

<sup>231</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s.379.

<sup>232</sup> EREN Erol (1984), "Yönetim Psikolojisi", 2.Baskı, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:2, s.215.

<sup>233</sup> POLAT Şehrinaz (2005), "Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.56.

<sup>234</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s..379.

Tatminsizlik sonucu artan devamsızlık üzerinde iş kazaları ve iş hastalıklarının etkisi büyüktür. Beklentilerine cevap bulamayan iş görenler iş yerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedirler. Bunlar örgütü benimsemedikleri gibi işlerini de benimsemezler ve işlerine gereken dikkati ve önemi göstermezler. Kaza yapmaya daha eğilimlidirler ve kazaları da örgüte gelmemek için bahane olarak kullanabilirler. Aynı zamanda tatminsiz olan iş görenler sürekli bir moral bozukluğu ve bunun yarattığı stresten dolayı hastalanma ve işe gelmeme oranı da artmaktadır.<sup>235</sup>

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işten ayrılma niyeti, performans ve verimliliğe olan etkileri nedeniyle işletmecilik ve özellikle örgütsel davranış yazınında sıkça tartışılan bir konudur. Örgütlerin işgörenleri için yaptıkları her tür yatırım, bağlılığın az olması ya da bunun sonucunda işgörenin örgütten ayrılması ile birer kayba dönüşmektedir. Eğitim gibi görece hesaplanabilir maliyetlere ek olarak, işgörenin o güne değin edindiği tecrübelerini de beraberinde götürmesi ölçülemeyen bir maliyet oluşturmaktadır.<sup>236</sup>

Toplam istihdam içinde eğitilmiş ve uzman iş gücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli iş gücü arzındaki yetersizlikler de konuyu daha da önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması, onların örgüte bağlanmasını etkileyecek unsurların belirlenmesi önemli hale gelmektedir.<sup>237</sup>

Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik gösteren ve kendi amaçlarına ulaştıkları ölçüde örgütsel amaçlar için çalışan işgörenlerin, verimli çalıştırılabilmeleri için işletme amaçlarını benimsemeleri ve bağlılıklarının artırılması gerekmektedir.<sup>238</sup> Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten

<sup>235</sup>KARACA Samuray Baytok (2001), “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.80.

<sup>236</sup>SAĞLAM ARI Güler; Aziz ERGENELİ (2003), “Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(21), s.130.

<sup>237</sup>DURNA Ufuk; Veysel EREN (2005), “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), s.211.

<sup>238</sup>İBİCİOĞLU Hasan (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Önemi”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(15), s.13.

ayrılmalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgütün de o derecede güçlendiği görülmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörelere ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunarak örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır.<sup>239</sup>

Örgütsel bağlılık konusunu araştıran sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar konuyu kendi uzmanlık alanında ele almıştır. Bu nedenle, bağlılık yıllardır çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bağlılığın tanımlanmasında görüş birliği olmaması konuya çok yönlü yaklaşılmasını sağlamıştır.<sup>240</sup>

Örgütsel bağlılığın çok çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir<sup>241</sup>:

- Bir bireyin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağımlılığı,
- İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi,
- İşgörenin işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi.

Yazında bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Bağlılık duyan işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır. Örgütsel bağlılığın, işgörenin, örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıttığı düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır.<sup>242</sup> :

- Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,

<sup>239</sup>BAYRAM Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, s.126.

<sup>240</sup>MEYER P. John; Lynne HERSCOVİTCH (2001), “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, *Human Reseource Management Review*, 11, s.300.

<sup>241</sup>YALÇIN Azmi; Fatma Nur İPLİK (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), s.396.

<sup>242</sup> YALÇIN; İPLİK, a.g.e., s.396.

- Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi,
- Çalışanın, işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Bireysel düzeyde işle ilgili önemli bir çıktı olan örgütsel bağlılık, örgütsel ve davranışsal çıktılar üzerinde; işe gelmeme, işten ayrılma, geç gelme gibi etkilere sahiptir.<sup>243</sup>

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

İşgörenin örgütle ilişkilerini niteleyen psikolojik bir durumu ortaya koyan bağlılık, işgöreni etkileyebilen bir güçtür. Bununla birlikte işgöreni örgüte bağlayan psikolojik ifadelerin niteliği hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu farklılık araştırmacıların kavramı değer ve devamlılık bağlılığı; uyum, kimlik ve bütünleşme bağımlılığı; değer, devamlılık ve ahlaki bağlılık gibi çoklu boyutlarda ifade etmesine yol açmıştır.<sup>244</sup>

Örgütsel bağlılık kavramının işletme açısından önemini, etkisini ve kapsamını belirlemek için ölçekler geliştirilmiştir.<sup>245</sup> Allen ve Meyer 1984 yılında üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Birincisi; işgörenlerin örgütlerin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini öngören “duygusal bağlılık boyutu”, diğeri ise; bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi kazanımların, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan “devamlılık bağımlılığı boyutu”dur. Üçüncüsü ise “normatif” ya da “ahlaki bağlılık” diye tanımlanan boyuttur. İşgörenin örgüte karşı duyduğu sadakat normlarıyla açıklanan normatif bağlılık; işgörenin örgütte çalışmayı, kendisi için bir görev olarak görmesiyle ilgilidir.<sup>246</sup>

---

<sup>243</sup>DENİZ, a.g.e., s.309.

<sup>244</sup>İŞCAN Ömer Faruk; Atılhan NAKTİYOK (2004), “Çalışanların örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), s.185.

<sup>245</sup>BAYSAL Ayşe Can; Mahmut PAKSOY (1999), “Mahmut, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer - Allen Modeli”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 1/28, s.7.

<sup>246</sup>ÖZKAYA Onay vd. (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(13), s.78.

Meyer ve Allen'in geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli en çok kabul gören ve kullanılan modeldir.<sup>247</sup> Örgütsel bağlılık boyutları; duygusal bağlılık, devamlılık bağlığı ve normatif bağlılıktan oluşan bu model aşağıda kısaca açıklanmıştır.

### 2.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal boyutuyla ele alındığında, işgörenlerin örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri öne sürölmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade ettiği gibi<sup>248</sup>, Meyer ve Allen örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılığın, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmekte olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşım duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, işgörenin kendisini örgütle özdeşleştirdiği, örgütle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu olarak tanımlanmaktadır.<sup>249</sup>

İşgörenin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunduğunu belirtilmektedir. Bunlar<sup>250</sup> :

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

Duygusal bağlılıkta işgören, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, gereksinim duydukları için değil, bunu istedikleri için

---

<sup>247</sup>KAYA Nihat; Seçil SELÇUK (2007), "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), s.176.

<sup>248</sup> YALÇIN; İPLİK, a.g.e., s.397.

<sup>249</sup>TOLAY SABUNCUOĞLU Ebru (2007), "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), s.622.

<sup>250</sup>GÜRBÜZ Sait (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(3), s.59.

örgütte kalmaya devam etmektedirler.<sup>251</sup> Duygusal bağlılığa sahip işgören kendini örgütün bir parçası olarak gördüğü ve örgüt onun için büyük anlam ve önem ifade ettiği için örgütte olmaktan gurur ve memnuniyet duyar. İşgörenin bu olumlu tutumları devam ettikçe örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için katkıda bulunmak isteyecektir. Sonuçları itibariyle organizasyon tarafından en çok istenilen bağlılık türüdür.<sup>252</sup>

Tutumların davranışların ön eğilimi olduğu düşünülürse duygusal bağlılığın; kişisel özellikler, iş arkadaşları, işin kendisi, örgütün işgörene davranışlarının oluşturduğu algı, ücret, iş güclüğü, rol ve amaç açıklığı, örgüte güven, adalet gibi bir takım tutumsal faktörler sonucunda oluşması gerekmektedir. Bu faktörler göz önünde bulundurularak, bireyin örgüte duygusal bir bağ ile bağlanabilmesine bir takım faktörlerin neden olduğu söylenebilir.<sup>253</sup>

### **2.2.1.2. Devamlılık Bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı, işgörenin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan işgören, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmektedir. İşgören algılanan iş alternatiflerinin azlığından dolayı “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmekte ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilemektedir. Bu yüzden devamlılık bağlılığı örgüt açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. İşgörenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar ne kadar fazla ise işten ayrılmanın maliyeti de o kadar fazla olacaktır ve bu nedenle işgöreninin örgüte bağlılığı artacaktır.<sup>254</sup>

---

<sup>251</sup>YALÇIN; İPEK, a.g.e., s.398.

<sup>252</sup>KAYA; SELÇUK, a.g.e., s.187.

<sup>253</sup>GÜRBÜZ, a.g.e., s.60.

<sup>254</sup>UYGUC Nermin; Dilek ÇIMRIN (2004), “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(19), s.92.

### 2.2.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenin örgüte bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiği için diğer iki tip bağlılıktan farklı olarak değerlendirilmektedir.<sup>255</sup>

Bu bağlılık boyutunun temelinde ailevi ve kültürel değerlerin etkisi bulunmaktadır.<sup>256</sup> Normatif bağlılık kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. İşgörenlerin bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır.<sup>257</sup>

Normatif bağlılığı güçlü olan işgören, örgütün kendisine sunduğu olanaklar, maddi ve manevi olarak verdiği desteklerden ötürü bağlılık hissiyle hareket etmektedir. Bu tür bağlılık, işgörenlerin işle ilgili sorumluluklarına olan bakış açılarını da etkilemektedir. Diğerlerinden daha güçlü bir bağlılık hissine sahip olan işgörenlerin örgütsel işlevselliği bulunan davranışları sergileme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Örgüte sadık işgörenler, örgütsel açıdan uygun olan ve istenen davranışları sergilemeyi gerekli görmektedirler.<sup>258</sup>

Bu üç bağlılık türü işgörenin organizasyondan ayrılma ihtimalini azaltan veya artıran nedensel ilişkiden bahsetmektedir. Ancak bu nedensel ilişkilerin yapısı, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir<sup>259</sup>:

- Duygusal bağlılık yaklaşımı; organizasyonel üyeliğin devamını, çalışanların içten gelerek istedikleri için olduğunu,
- Devamlılık bağlılığı yaklaşımı; organizasyonel üyeliğin gerçekte çalışanların çıkarlarının üyeliğin devamını gerektirdiği için olduğunu,

<sup>255</sup>WASTI Arzu (2000), "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 27-28 Mayıs, s.401.

<sup>256</sup>GÜL Hasan; Güner ÇÖL (2003), "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3-4(17), s.169.

<sup>257</sup>DURNA; EREN, a.g.e., s.212.

<sup>258</sup>KAMA, a.g.e., s.87.

<sup>259</sup>KAYA; SELÇUK, a.g.e., s.180.



- Normatif bağıllık yaklaşımı ise organizasyonel üyeliğin devam etmesinin gerekliliğine değer verdikleri ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için olduğunu belirtir.

Özetle duygusal bağıllığın kişiler istediği için, devamlılık bağıllığının çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için, normatif bağıllığın ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmakta olduğu belirtilmektedir.<sup>260</sup>

Meyer ve Allen, üç bileşenli örgütsel bağıllık modelini içeren yaklaşımlarında bağıllığı, psikolojik bir durum olarak ifade etmişlerdir. Bu model; işgörenin örgüt ile ilişkisinin özelliklerini, örgütteki üyeliğinin devam etmesi veya etmemesi kararını belirleyen belirtileri ifade etmektedir.<sup>261</sup>

Örgütsel bağıllığı etkileyen unsurlar bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte bulunma süresi, belli bir pozisyonda bulunma süresi gibi), işle ilgili özellikler (görevin gerektirdiği bilgi ve yetenek çeşitliliği, özerklik, işin sorumluluğu, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler gibi), örgütsel özellikler (örgüt büyüklüğü ve yapısı, çalışma koşulları ve çalışma saatleri, kariyer olanakları ve ücret sistemi, yönetim tarzı ve yönetime katılma olanakları ile örgüt kültürü gibi örgütten kaynaklanan bazı durum ve özellikler) olarak gösterilebilmektedir.<sup>262</sup>

Bu üç bağıllık boyutu da iş gücü devir oranıyla negatif bir ilişkiye sahiptir. Yani örgütsel bağıllık arttıkça işgücü devir hızı azalmaktadır.<sup>263</sup>

### **2.2.2. Örgütsel Bağıllığın Sonuçları**

İşgörenlerin işletmeye bağıllıkları arttığı oranda iş gücü devir hızının azaldığı, işgörenin istikrar kazandığı, moral ve motivasyonunun yükseldiği, örgüte sadakatinin arttığı, makro düzeyde ise toplumun tümüne yarar sağlayacağı belirtilmektedir.<sup>264</sup>

---

<sup>260</sup> GÜL ve ÇÖL, a.g.e., s.168.

<sup>261</sup> GÜÇLÜ Hatice (2006), "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1681, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları No.9, s.24.

<sup>262</sup> SAĞLAM ARI; ERGENELİ, a.g.e.,s.132.

<sup>263</sup> KAMA, a.g.e., s.107.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalar, kişisel, rol, iş ve örgütsel özelliklerle bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Devamsızlık, işgören devri ve iş performansı gibi kişisel değişkenler ile bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılık ile belli başlı iş sonuçları arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. İş performansı, iş tatmini, algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığın olumlu etkilediği iş sonuçları arasındadır.<sup>265</sup>

Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucunun işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalması olduğu belirtilmektedir. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenlerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. İşten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı da belirtilmektedir.<sup>266</sup>

Organizasyon değerlerine bağlı olan işgören, bu değerlere katkıda bulunmak isteyecek ve işten ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin çalışma koşullarından tatminsiz olduklarında gösterdikleri bir eylemdir.<sup>267</sup>

Devamsızlık ve diğer geç kalma, devir hızı gibi geri çekilme davranışları, işten ayrılma niyeti ya da düşük seviyede örgütsel bağlılık, iş tatminsizliği gibi görünmeyen davranışları yansıtmakta ya da göstermektedir. İşe gelmeyen işgören, örgüte karşı olan negatif düzeydeki bağlılığını, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde göstermektedir. Ayrıca düşük tatmin ya da bağlılık düzeyindeki işgörenler için, devamsızlık olumlu bir etkiye sahip olabilir. Şöyle ki, bu durum işgörene, iş ile ilgili olumsuz düşüncelerden kaçınma fırsatı sağlayabilir. Bunun tersine, tatmin düzeyi yüksek ve örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenler, geri çekilme davranışlarından

---

<sup>264</sup>İBİCİOĞLU, a.g.e., s.14.

<sup>265</sup>ERDİL Oya; Halit KESKİN (2003), “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(32), s.14.

<sup>266</sup>CLUGSTON M. (2000), “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave”, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 477-486. Akt: SABUNCUOĞLU, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, s.625.

<sup>267</sup>ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., s.28

kaçınacaklar ve örgütsel bağlılıklarını sürdüreceklerdir.<sup>268</sup>

Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, işgörenin çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanmaktadır. Devamsızlık işe geç gelmeyi de kapsamaktadır ve iş gücü devri gibi kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Devamsızlık her zaman istenmeyen bir durum olmamakla birlikte stres düzeyi yüksek işlerde çalışanların gerilimini azaltmak için devamsızlık yapmaları örgüt ve işgörenler için yararlı olabilir. Fakat bu tutumun iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu göz önüne alınmalıdır.<sup>269</sup>

İşgörenin işe devamsızlığı, işgörenler arasında iletişimin kesilmesine ve üretilen veya sunulan mallarda nicelik ve nitelik bakımından bir düşüş yaşanmasına neden olmaktadır. Sürekli olarak devamsızlık yapan işgörenlerin işe uyum sağlamaları zorlaşmakta ve işgörenin bu hareketi işten ayrılma niyetine sahip olduğunu da göstermektedir.<sup>270</sup>

Devamsızlığa eğilimli olan işgörenlerin, kişilik yapısı itibariyle, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduğu görülmüştür. Bu özellikteki işgörenler iş tatminsizliği nedeniyle çeşitli bahanelerle işyerine gelmekten kaçınacaklar, eğer daha iyi bir iş olanağı bulurlarsa işten ayrılacaklardır.<sup>271</sup>

---

<sup>268</sup>SAGIE Abraham (1998), "Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", *Journal of Vocational Behavior*, 52, s. 156.

<sup>269</sup> TELMAN; ÜNSAL, a.g.e., s.71-72.

<sup>270</sup>TÜTÜNCÜ Özkan; Mahmut DEMİR (2003), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgören Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(5), s.152.

<sup>271</sup> EREN, a.g.e., s.258.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# KARİYER ÖZENDİRİCİLERİNİN İŞ TUTUMU VE İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR GÖRGÜL ÇALIŞMA

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Uluslararası yazında sınırlı sayıda da olsa kariyer özendiricilerine yönelik kuramsal ve görgül çalışmalar bulunmaktadır. Türk yazınında ise kariyer özendiricileri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma gibi tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın temel amacı Türk yazınındaki eksikliği gidermeye yönelik katkıda bulunmaktır. Çalışmanın yazına bir diğer katkısı ise değişkenler arasındaki eşanlı ilişkiyi çok boyutlu istatistiksel tekniklerle incelemeyi amaçlamış olmasıdır. Böylece elde edilen bulgular bireylerin daha iyi kariyer kararları verebilmesine, örgütlerin daha iyi kariyer planlaması ve geliştirmesi uygulamalarına olanak sağlayacaktır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

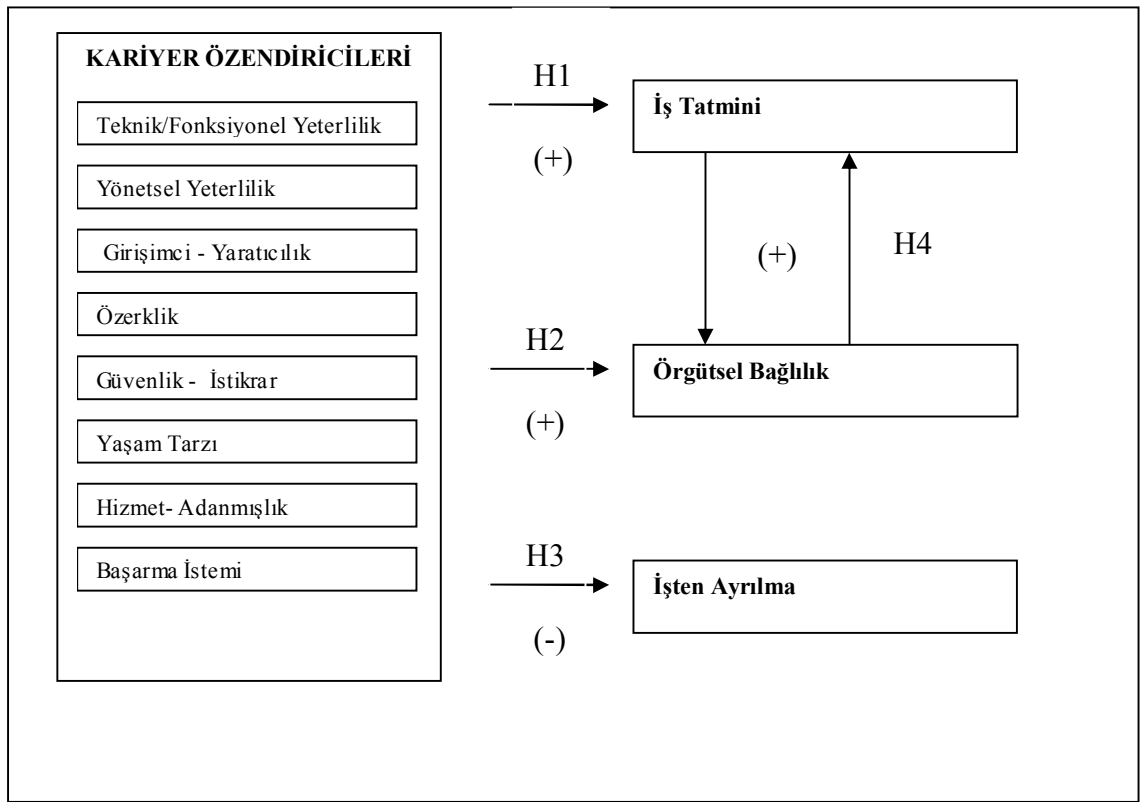
Araştırmada ilk olarak yazın taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın tasarımı belirlenmiştir. Ortaya konulan kuramsal çerçeveden hareketle de bir alan araştırması planlanmıştır.

#### 3.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri (H1, H2, H3, H4) doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1.'de verilmiştir. Araştırmada kariyer özendiriciler bağımsız değişken, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma bağımlı değişken olarak yer almıştır.

Modele göre araştırmada kariyer özendiricilerinin iş tatmini üzerindeki etkisi H1 hipoteziyle ifade edilmiştir. Kariyer özendiricilerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi H2 hipotezi ile kariyer özendiricilerinin işten ayrılma üzerindeki etkisi ise H3 hipoteziyle ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki ise H4 hipotezi ile incelenmiştir. Araştırmada ileri sürülen H1, H2 ve H4 hipotezlerindeki değişkenler arasındaki ilişkiler aynı yönlü ve H3 hipotezindeki değişkenler arasındaki ilişki ters yönlü düşünölmüştür.

şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



### 3.2.2. Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemiyle Bursa ili özel sektör banka çalışanlarından oluşturulmuştur.

### 3.2.3. Ankette Kullanılan Ölçekler

#### 3.2.3.1. Kariyer Özendiricileri

Araştırmada kullanılan kariyer özendiricileri anketini geliştirmek için öncelikle yazın incelenmiştir. Yazında kariyer özendiricilerini ölçmeye yönelik ölçek olarak Hsu vd.'nin<sup>272</sup> bilgi işlem çalışanları için geliştirmiş olduğu ölçeğe rastlanılmıştır. Hsu vd.'nin geliştirmiş olduğu ölçek bilgi işlem meslek grubuna yönelik olduğu için bu çalışmada doğrudan kullanılamamıştır. Ancak Hsu vd.'nin geliştirmiş olduğu ölçek içeriği ve sistematığı temel alınarak bu çalışmada bankacılık mesleğine yönelik bir kariyer özendiricileri ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. Öncelikle bankacılık mesleğinde çalışan 7 kişilik bir grup ile yapılan yüz yüze görüşmeler temelinde mesleğin kariyer özendiricilerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Kariyer özendiricileri olarak değerlendirilen öğeler sınıflandırılmaya çalışılmış ve böylece ifadeler birer maddeye dönüştürülmüştür. Başlangıçta oluşturulan 33 maddenin ön çalışmada yer alan 7 kişilik grupla yapılan ikinci görüşmede madde sayısı 24 ile sınırlandırılmıştır. Geliştirilen kariyer özendiricileri ölçeğinin maddelerinin puanlandırılması Likert tipi beşli derecelendirmeye yapılmıştır (Ek 1). Geliştirilen ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0.941 olduğu saptanmıştır. Araştırmada kullanılan kariyer özendiricileri ölçeğinin toplam ortalama puanı 90.87, standart sapması ise 18.59'dur.

#### 3.2.3.2. İş Tatmini

Araştırmada iş tatmini ölçmek için Davis vd. tarafından geliştirilen<sup>273</sup> Minnesota İş Tatmini ölçeğinin 20 madde içeren kısa formu kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin puanlandırılması Likert tipi beşli derecelendirmeye yapılmıştır. Çalışmada iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0.919 olduğu saptanmıştır.

---

<sup>272</sup> HSU vd., a.g.e., s.365.

<sup>273</sup> DAVIS R.V.; D.J. WEISS, England G.W., Lofquist L.H., (1967), "Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center", Word Adjustmen Project., Çeviren: MUŞTU M. (1996), "Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.47.

Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin toplam ortalama puanı 68.83, standart sapması ise 13.53'tür.

### **3.2.3.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla Porter vd.'nin geliştirdiği 15 maddelik anket kullanılmıştır. Türkçeye çevirisi Yüksel tarafından yapılmıştır.<sup>274</sup> Çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0.862 olduğu saptanmıştır.

### **3.2.3.4. İşten Ayrılma**

İşten ayrılma ölçeği Allen vd.'nin çalışmasından alınmıştır.<sup>275</sup> Çalışmada işten ayrılma ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0.875 olduğu saptanmıştır.

## **3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE SAYILTILARI**

2007 yılında göre bankacılık sektöründe çalışanların %49'u bayan % 51'i ise erkek olduğu belirtilmektedir.<sup>276</sup> Bu çalışmada ankete cevap verenlerin ise %33'ü kadın, %67'si erkektir. Bu çalışmada örnekleme girenlerin rassal olarak seçilememesi yanında, cinsiyet temelinde de homojenlik sağlanamamıştır. Olanakların kısıtlı olması nedeniyle ulaşılabilen banka çalışanları ile anket yapılmıştır. Ayrıca kadınların yanıt vermekteki isteksizlikleri ankete yanıt veren erkek sayısının kadın sayısından fazla olmasında etkili olmuştur. Bu nedenden dolayı araştırmada evrenden alınan grubun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

## **3.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ**

İş tatmini, "bir kişinin işinden kaynaklanan olumlu ya da keyif verici duygusal durum" ya da "kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesi"

---

<sup>274</sup>PORTER L.W. vd. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, s.605. Aktaran: YÜKSEL ihsan (1997), "İş Güçlüğü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analizi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s.162-163.

<sup>275</sup>ALLEN D. vd. (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, 29(1).

<sup>276</sup>Erişim: [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=6479](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=6479), (Erişim Tarihi:10.05.2008).

şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir duygusal cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir. İş tatmini, bir çalışan tarafından önemli olarak kabul edilen şeyleri, o çalışanın işinin ne ölçüde sağladığı algısı ile ilgilidir.<sup>277</sup>

İlk kez 13 yüzyılda ortaya çıkan ve Latince’de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramının yorumlanmasında tatmini “süreç” ve “sonuç” olarak gören iki temel ilke bulunmaktadır. Tatmine süreç olarak bakıldığında tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulmaktadır. Bu bakış açısı, alınan ve beklenen arasındaki bir değerlendirmeyi ortaya koymaktadır.<sup>278</sup>

Kariyer özendiricileri ise bireyin kendi kendine algıladığı yetenek ve kabiliyetler, güdü ve ihtiyaçlarından oluşan bir benlik kavramıdır. Bireyin algıladığı yetenek ve kabiliyetler, temel değerler ve en önemlisi kariyer ile ilgili ihtiyaç ve güdüler kariyer özendiricilerinin doğasını oluşturmaktadır.<sup>279</sup>

Kariyer özendiricileri mesleki deneyimler ve yaşam deneyimleri yoluyla gelişmekte ve kişinin kariyer seçiminde en önemli belirleyicilerden biridir. Kariyer özendiricileri kişinin vazgeçemeyeceği değerler olup, bir özendiriciyi oluşturan birden çok ihtiyaç da olabilmektedir. İşgören terfi, işten çıkarılma veya yer değiştirme gibi iş değiştirme sırasında kariyer özendiricileriyle yüz yüze gelmekte ve bu durumlarda özendiricilerin farkını daha derinden kavramaktadır.<sup>280</sup>

Bireylerin daha iyi kariyer kararları verebilmesine, örgütlerin ise daha iyi kariyer planlaması ve geliştirmesine imkân sağlayan kariyer özendiricileri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önem verilen bir değişkendir. Kariyer özendiricileri

---

<sup>277</sup> DİLEK Hakan (2005), “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.35.

<sup>278</sup> NAKTİYOK, a.g.e., s.168.

<sup>279</sup> ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.17.

<sup>280</sup> ERDOĞMUŞ, a.g.e., s.17.



bireyin işe ve örgüte dönük tutumlarını da belirlemektedir.<sup>281</sup> Kariyer özendiricileri ile iş tatmini arasında ilişkinin olması kariyer özendiricileri anlamının önemini daha da artırmaktadır. Çünkü iş tatmini işgörenin işinden duyduğu hoşnutluğun bir derecesi olarak değerlendirilmekte ve işgörenlerin işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede önemli bulunan bir kavramdır.<sup>282</sup>

Schein insanların beş kariyer özendiricisi ekseninde hareket ettiğini, baskın kariyer özendiricisine göre kendilerini ve yaptıkları işi tanımladıklarını söylemektedir. Kariyer özendiriciler aynı zamanda kişinin iş yapma şeklinin sebebini ortaya koymaktadır. Bu nedenle kişinin kariyer özendiricisini bilmek doğru yönlendirilmesini sağlayacaktır.<sup>283</sup> Kişinin kariyer özendiricileri ile kariyeri eşleştğinde yukarıda işgörenlerin işten aldıkları ve bekledikleri arasındaki bir değerlendirme olarak tanımlanan iş tatmini sağlanabilir. Örneğin; otonomi/bağımsızlık özendiricisine sahip olan bir işgörenin, teknik becerileri gösterme istediği baskındır ve bu işgörenlerde uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme örgütte yükselmekten daha önemli olmaktadır.<sup>284</sup> İş tatmini kaynaklarından olan terfi bu işgörenin işinden tatmin olması için yeterli olmayacak fakat kariyer özendiricisi doğrultusunda kariyer planı oluşturularak kişinin bağımsız çalışması sağlandığında mümkün olacaktır.

Teknik/fonksiyonel kariyer özendiricisine sahip kişileri ücret artışı tatmin etmemektedir. Bu kişilerin uzmanlıklarını sürekli geliştirebilmeleri sağlanmalı ve en iyi olduklarının hissettirilmesi gerekir. Son gelişmeleri takip edebilecekleri, uzmanlıkları ile ilgili konuşabilecekleri konferanslara ve toplantılara katılmaları en iyi ödüllendirme şekli olmaktadır.<sup>285</sup> İş tatmininin işin niteliği ve işten elde edilen maddi-manevi çıkar olduğu göz önüne alındığında, işgörenlerin iş tatminini artırmak için uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>286</sup>

---

<sup>281</sup>YÜKSEL, “Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi”, s.59.

<sup>282</sup>YÜKSEL, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, s.293.

<sup>283</sup>YETKİN, a.g.e., s.42.

<sup>284</sup>KNİVETON, a.g.e., s.566.

<sup>285</sup>YETKİN, a.g.e., s.43.

<sup>286</sup>SEVİMLİ; İŞCAN, a.g.e., s.58.

Kariyer ihtiyacı tatmin edilmemiş kişilerin objektif olmayan biçimde davrandıkları, saldırganlaştıkları veya içine kapalı kimseler oldukları görülmektedir. Özellikle amirinin yanlış tutum ve davranışına maruz kalan kimselerin objektif olmayan davranışları karşısında yeteneklerde azalma ve kişilik farklılaşmalarına neden oldukları görülmektedir.<sup>287</sup>

Bu araştırmada da kariyer özendiricileri ile iş tatmini arasında fonksiyonel bir ilişkinin olduğu düşünülmüştür ve bu düşünceden hareketle araştırmada geliştirilen H1 hipotezi şöyledir:

**H1: Algılanan kariyer özendiricilerinin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktası, bu kavramın işgörenin örgütle ilişkisini tanımlayan ve örgütte kalmasına yol açan psikolojik bir durumu ifade ettiğidir. Buna göre, örgütsel bağlılık en genel anlamda bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil etmektedir. Böylece birey örgütün amaçları için çaba sarf edebilmekte ve kendini örgütün üyesi olarak tanımlayabilmektedir.<sup>288</sup> İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlendiği görülmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörelere ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunarak örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır.<sup>289</sup> Schein kariyer özendiricileri teorisinde bireylerin kariyer özendiricileri ile iş koşulları uyumlu olduğunda örgütsel bağlılığın artacağını, uyumsuzluk durumunda ise bağlılığın azalacağını belirtmiştir.<sup>290</sup>

Örneğin; güvenlik/istikrar kariyer özendiricisi baskın olan işgörenler için işte uzun vadeli bir istikrarın, istihdam ve finansal güvenliğin olması sorumlulukları ne seviyede olursa olsun şirketlerine karşı yüksek bir bağlılık hissetmelerini

---

<sup>287</sup>AYTAÇ, “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, s.96.

<sup>288</sup>ÇAKAR Nigar Demircan; Adnan CEYLAN (2005), “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), s.51.

<sup>289</sup>BAYRAM, a.g.e., s.126.

<sup>290</sup>ITUMA Afam; Ruth SIMPSON (2007), “Moving Beyond Schein’s Typology: Individual Career Anchors in the context of Nigeria”, *Personel Review*, 36 (6), s.980.

sağlamaktadır. Geleceklerinin garantide olmasını isteyen bu kişiler, kariyerlerini daha iyi bir konuma getirebilmek için bir mücadeleye girmemektedirler.<sup>291</sup>

Yazında yer alan bu bilgiler ışığında araştırmada H2 hipotezi geliştirilmiştir.

**H2: Algılanan kariyer özendiricilerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır.**

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin çalışma koşullarından tatminsiz olduklarında gösterdikleri bir eylemdir.<sup>292</sup>

Kariyer özendiricilerin temel işlevi kariyer yönelimlerini açıklamasıdır. Bu işlevin rolü; işgörenin kariyer seçimini, bir işten ya da iş yerinden başka bir iş ya da iş yerine geçme kararlarını, kariyer istemlerinin biçimlenmesini, kişinin geleceğe ilişkin bakışımın belirlenmesini, işgörenin iş deneyimlerine tepkisini oluşturmaktır.<sup>293</sup>

Hsu vd. bilgi işlem personeli üzerinde yaptıkları araştırmada hangi kariyer özendiricilerin işten ayrılma niyetini daha çok etkilediğini belirlemeye çalışmışlardır. İşten ayrılma niyeti ile hizmet ve güvence özendiricileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Diğer kariyer özendiricileri ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir<sup>294</sup>.

Bu araştırmada da kariyer özendiricileri ile işten ayrılma niyeti arasında fonksiyonel bir ilişkinin olduğu düşünülmüş ve H3 hipotezi geliştirilmiştir.

**H3: Algılanan kariyer özendiricilerinin işten ayrılma davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır.**

---

<sup>291</sup>YETKİN, a.g.e., s.36.

<sup>292</sup>ÇEKMECELİOĞLU, a.g.e., s.28.

<sup>293</sup>YÜKSEL, "Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi", s.60.

<sup>294</sup>HSU vd., a.g.e., s.367.

Örgütten kaynaklanan bir takım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin tutumlarını ve çalışanın kurumuna karşı bağlılığını etkiler. İş tatmini ve örgütsel bağlılık kaçınılmaz olarak birbirleri ile ilişkili, fakat buna rağmen ayırt edilebilir farklar gösteren tutumlar olarak belirtilmektedir.<sup>295</sup> İş tatmini daha çok iş çevresi ile ilişkili bir tutum olarak tanımlanırken, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Bu iki kavram arasındaki farklılık, bağlılığın örgüte yöneltilmiş, iş tatmininin ise işe yönelik bir tutum olmasıdır. Yapılan çalışmalar, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında kurulan iki ilişki modelini desteklemektedir. Birincisi, iş tatminini örgütsel bağlılığın nedeni olarak gören modeldir. İkincisi ise, iki kavram arasında karşılıklı ilişkinin bulunduğu modeldir.<sup>296</sup>

Yazında biri iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olacağını savunan, diğeri ise örgütsel bağlılığı odak olarak ele alan iki görüş bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı odak alan görüşe göre, kişinin işe girdiği zaman ki alternatif iş seçenekleri onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturur. Şayet, cazip alternatif iş imkânlarına rağmen örgütte kaldıysa örgütsel bağlılığı yüksek olur. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek iş tatmini gösterirler.<sup>297</sup>

İş tatminini bireyin çalışma ortamına karşı tepkisi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin bir sonucu olduğu düşüncesi ortaya çıkabilmektedir. Meyer vd. örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli faktörün iş tatmini olduğunu belirtmişler ve yapmış oldukları araştırmada, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.<sup>298</sup>

Bu çalışmada da örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında fonksiyonel bir ilişkinin olduğu düşünülmüş ve yukarıdaki bilgiler ışığında H4 hipotezi geliştirilmiştir.

#### **H4: Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.**

<sup>295</sup>KONUK Mustafa (2006), “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama”, Konya, s.71.

<sup>296</sup>KÖK Sabahat BAYRAK (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,20(1), s.300.

<sup>297</sup>İNCE Mehmet; Hasan GÜL (2005), “Örgütsel Bağlılık”, Çizgi Yayınları, İstanbul, s.22.

<sup>298</sup>MEYER vd. (2001), “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, s.32.

### 3.5. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER

Anket verilerinin analizinde, istatistik paket programı SPSS 16.0 kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha tekniğinden faydalanılmıştır. Hipotez sınamaları Stepwise regresyon analizi ve korelasyon analizi ile gerçekleştirilmiştir.

### 3.6. BULGULAR

Bu bölümde, Bursa ilinde faaliyet gösteren 6 bankada çalışan işgörenlerden seçilen 100 kişiye yönelik yapılan ankette elde edilen veriler analiz edilip sonuçları verilmiştir.

#### 3.6.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma kapsamı içine alınan kişilerin cinsiyete göre dağılımı Çizelge 3.1.'de verilmiştir. Çizelge 3.1.'de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işgörenlerin %33'ü Kadın, %67'si ise erkektir

Çizelge 3.1. Araştırma Kapsamına Giren Kişilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	33	33
Erkek	67	67
Toplam	100	100

Örneklem grubunu oluşturanların yaş gruplarına göre dağılımı Çizelge 3.2.'de sunulmuştur. Buna göre araştırmanın örneklem grubunu oluşturan kişilerin yaş ortalaması 28.86 yıl, standart sapması 5.52 yıldır. Örneklemin yaş grubu açısından en küçük 21 yaşında en büyük ise 42 yaş grubundadır. Çizelge 3.2.'de de görüldüğü gibi çalışanlar genç denilebilecek yaş grubundadır.

Çizelge 3.2. Örneklem Grubunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Sayı (n)	Yüzde (%)
20-25	22	22
26-30	47	47
31-35	16	16
36-40	14	14
41-45	1	1
Toplam	100	100

Çizelge 3.3.'e bakıldığında araştırmanın örneklem grubunu oluşturan çalışanların %53'ün evli %47'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.3. Örneklem Grubunun Medeni Hallerine Göre Dağılımı**

Medeni Hali	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evli	53	53
Bekâr	47	47
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çizelge 3.4.'de evli çalışanların 11'inin 2 çocuğa, 23'ünün 1 çocuğa sahip olduğu, 19'unun ise çocuğa sahip olmadığı görülmektedir.

**Çizelge 3.4. Örneklem Grubunun Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımı**

Çocuk Sayısı	Sayı(n)	Yüzde (%)
0	19	36
1	23	43
2	11	21
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>%100</b>

Araştırma kapsamında bulunan kişilerin eğitim durumları incelendiğinde (Çizelge 3.5.); %6'nın yüksek okul, %88'nin lisans, %6'sının ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.5. Örneklem Grubunun Eğitim Gruplarına Göre Dağılımı**

Eğitim Grupları	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yüksek Okul	6	6
Lisans	88	88
Yüksek Lisans	6	6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan işgörenler mesleki hizmet süreleri açısından incelendiğinde (Çizelge 3.6.) ortalama hizmet süresi 5.41 yıl, standart sapması 4.58 yıldır. Mesleki hizmet süresi bakımından en düşük çalışma yılı 1 en yüksek ise 21 yıldır. Örneklem grubundaki kişilerin ortalama hizmet süresinin çok yüksek olmadığı görülmektedir.

**Çizelge 3.6. Örneklem Grubuna Girenlerin Mesleki Hizmet Süreleri**

Yıl Grupları	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-5 Yıl	66	66
6-10 Yıl	18	18
11-15 Yıl	12	12
16-20 Yıl	4	4
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Aşağıda Çizelge 3.7.'de araştırmaya katılan banka çalışanlarının mezun olduğu bölümlere göre dağılımı verilmiştir.

**Çizelge 3.7. Örneklem Grubunun Mezun Olduğu Bölüme Göre Dağılımı**

Bölüm	Sayı (n)	Yüzde (%)
İşletme	40	40
İktisat	24	24
Maliye	9	9
Diğer	27	27
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çizelge 3.8.'de ise örneklem grubunun halen çalışılan hizmet sürelerine göre dağılımı gösterilmiştir.

**Çizelge 3.8. Örneklem Grubunun Halen Çalışılan Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

Yıl Grupları	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-5 Yıl	78	78
6-10 Yıl	9	9
11-15 Yıl	11	11
16-20 Yıl	2	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Çizelge 3.9.'da araştırma kapsamındaki çalışanların statülerine göre dağılımı sunulmuştur.

**Çizelge 3.9. Örneklem Grubunun Statülere Göre Dağılımı**

Statüler	Sayı (n)	Yüzde(%)
Müdür	8	8
Operasyon / Nakit Yetkilisi	10	10
Müşteri İlişkileri Yöneticisi	42	42
Gişe Yetkilisi	25	25
Diğer	15	15
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ilk mesleklerine göre dağılımı Çizelge 3.10.'da verilmiştir. Örnekleme girenlerin %57'sinin ilk mesleğini bankacılık oluşturmaktadır. Bununla birlikte geri kalan 4 kişinin muhasebe, 4 kişinin pazarlama, 5 kişinin öğretmenlik, 9 kişinin sigortacılık, 21 kişinin ise 18 farklı meslekten sonra bankacılığı seçtiği görülüyor.

Çizelge 3.10. Örneklem Grubuna Girenlerinin İlk Mesleklere Göre Dağılımı

İlk meslek	Sayı (n)	Yüzde(%)
Bankacılık	57	57
Muhasebe	4	4
Pazarlama	4	4
Sigortacılık	9	9
Öğretmenlik	5	5
Diğer	21	21
Toplam	100	100

İnceleme kapsamında yer alan kişilerin fırsat olması durumunda bankacılık mesleğinden ayrılma eğilimleri incelendiğinde (Çizelge 3.11.) çalışanların %44'ünün meslekten ayrılmak istediği görülmüştür. Bu düzey bankacılık mesleğinin kariyer özendiricileri açısından yetersizliğine ilişkin bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 3.11. Örneklem Grubunun Fırsat Olması Durumunda İşten Ayrılma Eğilimine Göre Dağılımı

İşten Ayrılma Eğilimi	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	44	44
Hayır	56	56
Toplam	100	100

### 3.6.2 Hipotez Sınamaları

**H1: Algılanan kariyer özendiricilerinin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.**

Araştırmada kariyer özendiricileri olarak belirlenen 24 maddenin iş tatmini üzerindeki etkisini saptamak amacıyla stepwise regresyon analizi yapılmıştır. İş tatmini bağımlı değişken, kariyer özendiricileri ise bağımsız değişken olarak stepwise regresyon modeline alınmıştır.

Stepwise regresyon analizi sonucunda 0.05 anlamlılık düzeyinde modele giren değişkenlere ilişkin regresyon katsayısı, standart hata,  $\beta$  ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi değerleri Çizelge 3.12.'de sunulmuştur.

Stepwise regresyon analizi neticesinde, yönetim (K2), özerklik (K10), güvenlik istikrar (K15) ve yaşam tarzı (K19) kariyer özendiricilerinin iş tatmini üzerinde



istatistiksel olarak etkili birer değişken olduğu saptanmıştır (Çizelge 3.12.). Diğer değişkenler 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmadığından modele alınmamıştır. F testi değerine (F=38.105; p<0.001) göre model bir bütün olarak anlamlı (P<.01) bulunmuştur.

**Çizelge 3.12. İş Tatmini Modeline Giren Değişkenler**

Değişken Kodu	Modele Giren Değişkenler	Değişken Katsayısı	Standart Hata	$\beta$ Beta	Anlamlılık
Sabit		29.539	3.495		.000
K10	Mesleğim inisiyatif kullanmama fırsat tanır.	2.870	0.841	0.279	.001
K19	Mesleğim sosyal ilişkilere olanak verir	3.124	0.749	0.300	.000
K02	Mesleğim performansına uygun olarak kısa sürede yükselme fırsatı sağlar.	2.999	0.848	0.253	.001
K15	Mesleğimin sağladığı getiriler beklentilerime uygundur.	2.269	0.745	0.233	.003

Modele giren kariyer özendiricilerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Modeldeki dört değişkenin iş tatminindeki toplam varyansın % 61.9'sını açıkladığı saptanmıştır ( $R^2=0.619$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.602$ ). Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, modele giren kariyer özendiricilerinin iş tatmini üzerindeki görelî önemleri sırasıyla yaşam tarzı (K19), özerklik (K10), yönetim (K2) ve güvenlik/istikrar (K15)'tir. Aşamalı regresyon analizinin bu bulguları araştırmanın H1 hipotezini desteklemektedir.

**H2: Algılanan kariyer özendiricilerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır.**

H2 hipotezini sınamak üzere; örgütsel bağlılık bağımlı değişken, 24 madde olarak belirlenen kariyer özendiriciler ise bağımsız değişken olarak stepwise regresyon modeline alınmıştır.

Çizelge 3.13.'te stepwise regresyon analizi sonucunda 0.05 anlamlılık düzeyinde modele giren değişkene ilişkin regresyon katsayısı, standart hata,  $\beta$  ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi değeri gösterilmektedir.

Çizelge 3.13. Örgütsel Bağlılık Modeline Giren Değişkenler

Değişken Kodu	Modele Giren Değişkenler	Değişken Katsayısı	Standart Hata	$\beta$ Beta	Anlamlılık
Sabit		42,504	1,892		.000
K8	Mesleğim yetenek ve ilgilerimi kullanmama fırsat verir.	1,884	0,504	0,355	.000

Çizelge 3.13.'te görüldüğü gibi stepwise regresyon analizi sonucunda, girişimci - yaratıcılık kariyer özendiricisinin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak etkili bir değişken olduğu saptanmıştır. Diğer değişkenler 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmadığından modele alınmamıştır. F testi değerine ( $F=13.996$ ;  $p<0.001$ ) göre model bir bütün olarak anlamlı ( $P<.01$ ) bulunmuştur.

Analiz sonucunda modele giren kariyer özendiricisinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu saptanmıştır. Modeldeki değişkenin örgütsel bağlılıkta toplam varyansın % 12.6'sını açıkladığı saptanmıştır ( $R^2=0.126$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.117$ ). Aşamalı regresyon analizinin bu bulguları araştırmanın H2 hipotezini desteklemektedir.

**H3: Algılanan kariyer özendiricilerinin işten ayrılma davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır.**

Araştırmada kariyer özendiricileri olarak belirlenen 24 maddenin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisini saptamak amacıyla stepwise regresyon analizi yapılmıştır. İşten ayrılma bağımlı değişken, kariyer özendiricileri ise bağımsız değişken olarak stepwise regresyon modeline alınmıştır.

Stepwise regresyon analizi sonucunda 0.05 anlamlılık düzeyinde modele giren değişkenlere ilişkin regresyon katsayısı, standart hata,  $\beta$  ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi değerleri Çizelge 3.14.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.14. İşten Ayrılma Davranışı Modeline Giren Değişkenler

Değişken Kodu	Modele Giren Değişkenler	Değişken Katsayısı	Standart Hata	$\beta$ Beta	Anlamlılık
Sabit		16.103	1.173		.000
K15	Mesleğimin sağladığı getiriler beklentilerime uygundur.	-1.268	0.239	-.444	.000
K03	Mesleğim üst yönetime kadar yükselme olanağı sağlar.	-1.001	0.269	-.311	.000

Çizelge 3.14.' te gösterilen stepwise regresyon analizi neticesinde, yönetim (K3) ve güvenlik/istikrar kariyer (K15) özendiricilerinin işten ayrılma üzerinde istatistiksel olarak etkili birer değişken olduğu saptanmıştır. Diğer değişkenler 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmadığından modele alınmamıştır. F testi değerine ( $F=27.244$ ;  $p<0.001$ ) göre model bir bütün olarak anlamlı ( $P<.01$ ) bulunmuştur.

Modele giren kariyer özendiricilerinin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Modeldeki iki değişkenin işten ayrılma davranışı toplam varyansın % 36'sını açıkladığı saptanmıştır ( $R^2=0.360$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0.346$ ). Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) göre, modele giren kariyer özendiricilerinin işten ayrılma davranışı üzerindeki görece önemleri sırasıyla yönetim (K15) ve güvenlik/istikrar (K3)'tir. Aşamalı regresyon analizinin bu bulguları araştırmanın H3 hipotezini desteklemektedir.

#### **H4: Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.**

Araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ( $r=0.685$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Kişinin kariyer özendiricilerinin belirlenmesi kişinin kariyer yolu ile kişinin kariyer beklentisinin karşılanıp karşılanmayacağına ortaya çıkmasını sağlayacak hem de yöneticinin çalışanlarının örgütsel bağlılığını ve iş tatminini artırmak için kişiye özel ne çeşit yöntemler geliştirmesi gerektiğini ortaya çıkaracaktır. Bu araştırmada, kariyer özendiricilerinin iş tutumu ve iş davranışları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Yazın incelendiğinde Danziger ve Valency'nin yaptıkları araştırma sonucunda iş tatmini ve kariyer özendiricileri arasında güçlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir<sup>299</sup>. Araştırmada da yaşam tarzı, özerklik, yönetim değerleri ve güvenlik/istikrar özendiricilerinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. Yaratıcılık/girişimcilik, adanmışlık, başarıma istemi ve teknik/fonksiyonel yeterlilik özendiricileri ile iş tatmini arasında ilişki bulunamamıştır.

Yaşam tarzı kariyer özendiricisinin etkili olduğu bireyler, kariyeri daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmektedirler. Bu bireyler iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak isteyip, aile yaşantısı ve değerlerine saygı gösteren bir örgütte çalışmayı istemektedirler<sup>300</sup>. Araştırmada yer alan banka çalışanlarının %71'nin ailesinin Bursa'da, %12'sinin ise çevre illerde (Eskişehir, Balıkesir, İstanbul, Kütahya ve Manisa) ikamet etmekte olması yaşam tarzı kariyer özendiricisinin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisinin nedeni olarak gösterilebilir.

Yönetim değerleri kariyer özendiricisinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin tespit edilmesini, bankacılık mesleğinin genel yönetici olma amacı taşıdıkları belirtilen yönetim değerleri özendiricisine sahip çalışanlara bu amaçlarını gerçekleştirecek kariyer fırsatları sunmasıyla ilişkilendirilebilir.

Güvenlik-istikrar özendiricisinin etkisi altındaki işgörenler için bankaların iş

---

<sup>299</sup>DANZİGER; VALENCY, a.g.e., s.300.

<sup>300</sup>PİLAVCI, a.g.e., s.48.

güvenliği ve sosyal güvenlik sağlaması, güçlü kurumsal bir yapıya sahip olması, bireylerin bankada çalışmayı tercih etme sebebi olacaktır. Bankaların bireylere beklentileri doğrultusunda sağladığı söz konusu imkânlar neticesinde araştırmada da ortaya çıktığı üzere iş tatminleri üzerinde etkili olacaktır.

Teknik/fonksiyonel yeterlilik özendiricisi ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmamasının sebebi olarak; örneklem grubunu oluşturan çalışanların %95' inin teknik bir alanla ilgili olmayan sosyal bilimlerden mezun olması ve kişilik yapıları itibariyle teknik/fonksiyonel yeterlilik özendiricisiyle hareket etmemeleri olarak gösterilebilir.

Diğer kişilere yardım etmeye kişinin kendisini adanması ve amaçlara katkıda bulunması şeklinde ifade edilen adanmışlık özendiricisine sahip bir bireyin bu amacına doğrudan hizmet etmeyen bankacılık mesleğinde çalışmayı tercih etmeyeceğini ya da bankacılık mesleğini seçen bir bireyin işinden öncelikli beklentileri arasında diğer kişilere yardım etmeye kişinin kendisini adanması ve amaçlara katkıda bulunmasını sağlamasının olmayacağını söylenebilir.

Bu araştırmada banka çalışanlarının; karşılaşılabileceği tehlikelerden sosyal güvenlik kanalıyla korunmak isteyen bireylerin sahip olduğu güvenlik/istikrar kariyer özendiricisi ve iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak isteğini belirten yaşam tarzı özendiricisine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, temelinde engellerin üstesinden gelmek, çözülemeyen problemleri çözmek ya da güçlü rakiplere galip çıkmak isteği bulunan, bireylerin kariyerlerini belirleyen herşeyin, yarışmak ya da kazanma arzusu olarak tanımlandığı başarıma istemi kariyer özendiricisinin bu söz konusu kariyer özendiricilerine sahip bireyler için anlam ifade etmeyeceği ve iş tatminleri üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olmayacağı söylenebilir.

Bu araştırmada, en önemli özelliği; yeni ürün ve hizmet üretmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak ve yeni işletmeler kurmak olarak belirtilen yaratıcılık/girişimcilik kariyer özendiricisi ile iş tatmini arasında bir ilişki

bulunamamasını bankacılık mesleğinin iş tanımları ve sunduğu fırsatlar gereği bu özendirici ile uyuşmaması olarak gösterilebilir.

Yaratıcılık/girişimcilik kariyer özendiricisinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu saptanmıştır.

Hsu vd.'nin yapmış olduğu araştırmada güvenlik/istikrar ve adanmışlık kariyer özendiricisi ile işten ayrılma davranışı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.<sup>301</sup> Bu çalışmada işten ayrılma davranışı üzerinde yönetim değeri ve güvenlik/istikrar özendiricilerinin etkili olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılma davranışı ile güvenlik/istikrar özendirici arasındaki ilişkiyi, çalışanların %57'sinin ilk mesleğinin bankacılık olup, başka bir alanda deneyimlerinin bulunmamasına ve bankacılık mesleği dışında bir işte çalışmaları durumunda o işi en baştan öğrenmeleri gerektiğini düşündüklerinden bu süreci yaşamaktan çekinmelerinden ve deneyimli çalışanların kendilerine tercih edileceğini düşünmelerinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Banka çalışanlarına sunulan hızlı terfi imkânları yönetim değerinin etkili olduğu bireyler üzerinde işten ayrılma davranışlarını etkileyecektir.

Yapılan çalışmalar, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.<sup>302</sup> İş tatminini bireyin çalışma ortamına karşı tepkisi olarak tanımlamaktadır Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin bir sonucu olduğu düşüncesi ortaya çıkabilmektedir. Meyer vd., örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli faktörün iş tatmini olduğunu belirtmişlerdir.<sup>303</sup> Yazın incelendiğinde birçok araştırma sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve çok yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.<sup>304</sup> Bu Araştırmada da örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ( $r=0.685$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

---

<sup>301</sup> HSU vd., a.g.e., s.363.

<sup>302</sup> KÖK, a.g.e., s.300.

<sup>303</sup> MEYER vd., a.g.e., s.32.

<sup>304</sup> LOK PETER; John CRAWFORD (2001), "Antecedent Of Organizational Commitment And The Mediating Rol of Job Satisfaction", *Journal Of Managerial Psychology*, 16, 8, s.607.; FALKENBURG Karin; Schyns Birgit (2007), "Work Satisfaction, organization Commitment and Withdrawal Behaviours", *Management Reseource News*, 30, 10, Erişim: [www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm](http://www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm), s.710.; SAGİE, a.g.e., s.164., MEYER vd, s.32.

Sonuç olarak, bu araştırmayla kariyer özendiricilerinin bireyler ve iş tutum ve davranışları üzerindeki önemi gösterilmiştir. Ömrünün yarıdan fazlasını iş yaşamında geçiren birey ve en önemli sermayesi insan kaynağı haline gelen örgüt için kariyer özendiricileri kavramının önemi üzerinde durulması faydalı olacaktır. Bireylerin kariyer özendiricileri belirlenerek bu doğrultuda etkili kariyer planlama ve kariyer yönetimi gerçekleştirilebilecek, karşılıklı olarak hedefleri uyumlulaştırılan birey ve örgüt açısından olumlu iş tutum ve davranışlarının sağlanması mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

ACAR Elvan (2007), “Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi”, (Elektronik dergi) *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Erişim: <http://www.paradoks.org>, (Erişim Tarihi: 11. 01.2008).

AKINCI Zeki (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.

AKTAŞ Hakkı (2004), “The Importance Of Career Anchor Notion For An Effective Career Planning And An Example Application At Turkish Air Force undergraduate and Graduate Schools”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALDEMİR Ceyhan; Alpay ATAOL; Gönül BUDAK (2004), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 8. Bölüm.

ANAFARTA Nilgün (2002), “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(3), 115-128.

ANAFARTA Nilgün; Serdar ÖZGENLİK (2001), “Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem önerisi”, 8(8), Elektronik Dergi, Erişim: <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi.asp?dosya=362>, (Erişim Tarihi: 02.02.2007).

ANAFARTA Nilgün (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 1-17.

AKOĞLAN KOZAK Meryem (2001), “Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlama”, 1. Baskı, Detay Yayınları, Eskişehir.

ARICI A.EREN DURMUŞ (2001), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



AVŞAROĞLU Selahattin; M. Engin DENİZ; Ali KAHRAMAN (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-131.

AYDEMİR Nilgün (1995), “2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”, TUGİAD, İstanbul, Kasım.

AYDEMİR Muzaffer; Hakan ÖZKAYA (2003), “Bilecik Özel Tıp Kapalı Cezaevi Çalışanları İş Tatmini Araştırması”, II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyonkarahisar, 22-24 Mayıs 2003, 711-724.

AYTAÇ Serpil (2000), “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, Nusret Ekin’e Armağan. TUHİS Yayınları, İstanbul.

AYTAÇ Serpil (2003), “İş Gücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, s.49-77.

AYTAÇ Serpil (2005), “Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması Gelişimi ve Sorunları”, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

BAKAN İsmail; Tuba BÜYÜKMEŞE (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-30.

BAYRAM Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

BAYSAL Ayşe Can (1981), “Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar” Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul.

BAYSAL Ayşe Can; Mahmut PAKSOY (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer - Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(28), s. 7-15.

BİNGÖL Dursun (1990), “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, 4. Baskı, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 4. Bölüm.

BECK Jeffrey; Joseph M. La LOPA (2001), “An Exploratory Application of Schein’s Career Anchors Inventory to Hotel Executive Operating Committee Members”, *Hospitality Management*, 20, 15-28.

BÖRÜ Deniz; Begüm GÜNEŞER (2005), “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere olan Güveninin Bu İlişkideki Rolü”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(23), 135-1.

CEYHAN Adnan; Yıldırım Hüseyin ULUTÜRK (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.

CEYLAN Adnan; Pınar Belkıs ŞENYÜZ (2003), “Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 44, 57-62.

CÜCELOĞLU Doğan (2003), “İnsan ve Davranışı”, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

ÇAKAR Nigar Demircan; Adnan CEYLAN (2002), “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, Erişim: [www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli\\_yay.../dergi\\_nisan\\_2002.htm](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yay.../dergi_nisan_2002.htm), (Erişim Tarihi: 05.08.2007).

ÇAKAR Nigar Demircan; Adnan CEYLAN (2005), “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.

ÇAKIR Özlem (2001), “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ÇALIK Temel; Figen EREŞ (2006), “Kariyer Yönetimi”, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÇARIKÇI İlker H.; Aygen OKSAY (2004), “Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2(9), 157-172.

ÇARIKÇI İlker H. (2000), “Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları –Süper Market Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(6), 23-39.

ÇELİK Adnan (2004), “Kariyer Kavramı”, ŞİMŞEK Şerif ve ÇELİK Adnan, “Kariyer Yönetimi”, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1. Bölüm.

ÇETİN Canan; Hakkı AKTAŞ (2004), “Etkin Bir Kariyer Planlaması İçin İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs, Bursa, 418-421.

ÇİMEN Mesut; İsmet ŞAHİN (2005), “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi”,

Erişim:[http://sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/goto.aspx?id=2314](http://sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=2314), (Erişim Tarihi: 11.10.2007).

ÇÖL Güner; Hasan GÜL (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(19), 291-305.

DANZİGER Nira; Rony VALENCY (2006), “Career Anchors: Distribution And Impact On Job Satisfaction, The Israeli Case”, *Career Development International*, 11(4), 293-303.

DAVIS R.V.; D.J. WEISS, England G.W., Lofquist L.H., (1967), “Manuel For The Minnesota Satisfaction Questionnaire Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center”, Word Adjustmen Project., Çeviren: MUŞTU M. (1996), “Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DENİZ Mehmet (2005), “Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler”, Mehmet TİKİCİ, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 9. Bölüm, 295-339.

DİLEK Hakan (2005), “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DURNA Ufuk; Veysel EREN (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-19.

EKEN Hurigül (2006), “Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol İle Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar”, (Elektronik Dergi) Erişim:

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2006/15/HEKEN.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/15/HEKEN.PDF), (Erişim Tarihi: 15.01.2008).

ERDİL Oya; Halit KESKİN (2003), “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(32)7-24.

ERDİL Oya; Halit KESKİN; Salih Zeki İMAMOĞLU; Serhat ERAT (2004), “Yönetim Tarzı ile Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki Duygular: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.

ERDÖL Celal (2000), “Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EREN Erol (2000), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 2. Baskı, BETA Yayın Dağıtım, İstanbul.

ERDOĞAN İlhan (1991), “İşletmelerde Davranış”, 1. Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 242, İstanbul, 5. Bölüm.

ERDOĞMUŞ Nihat (2003), “Kariyer Geliştirme”, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

EROĞLU Feyzullah (2006), “Davranış Bilimleri”, 7. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

ERONAT Zeynep (2004), “İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERYİĞİT Süleyman (2000), “Kariyer Yönetimi”, *Elektronik Dergi*, Erişim: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf>, (Erişim Tarihi: 03.06.2007).

FALKENBURG Karin; Schyns Birgit (2007), “Work Satisfaction, organization Commitment and Withdrawal Behaviours”, *Management Reseource News*, 30, 10, s.708-723.

GÖKDENİZ İsmail (1999), “Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÖNÜLLÜ Müzeyyen; Gönül İÇLİ (2001), “Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkiler”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(25), 81-100.

GÜÇLÜ Hatice (2006), “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1681 Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları No.9.

GÜL Hasan; Güner ÇÖL (2003), “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3-4(17), 163-185.

GÜL Hasan (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi* 1(2), 37-55.

GÜMÜŞTEKİN E. Gülten (2004), “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıya Unsurlar”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 245-257.

GÜVEN Mehmet; İsmail BAKAN; Salih YEŞİL (2005), “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, *Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1 (12), 127-151.

GÜROL Mehmet Ali (2007), “Türkiye’de İş Yaşamındaki Kadının Açmazı: Kariyer-Aile İkilemi”, *Selçuk üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 144-150.

GÜRBÜZ Sait (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 48-75.

GÜRÜZ Demet; Gaye ÖZDEMİR YAYLACI (2004), “İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Baskı, Mediacat Yayınevi, İstanbul, 6. Bölüm.

HASANOĞLU Mürteza (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, 43-52.

HSU Maxwell K.; James J. Jiang; Gary Klein; Zaiyoung Tang (2003), “Perceived Career Incentives and Intent To Leave, *Information and Management*, 40, 361–369.

ITUMA Afam; Ruth SİMPSON (2007), “Moving Beyond Schein’s Typology: Individual Career Anchors İn The Context Of Nigeria”, *Personel Review*, 36 (6), 2007, 978-995.

İBİCİOĞLU Hasan (2006), “Bireysel Kariyer Yönetimi”, Erişim: <http://www.sdu.edu.tr/diger/ugik/sunumlar/hibicibireyselkariyeryonetimi.ppt?ref=Sawos.Org> (Erişim Tarihi: 13.06.2007).

İBİCİOĞLU Hasan (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Önemi”, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(15), 13-22.

İMAMOĞLU Salih Zeki; Halit KESKİN; Serhat Erat, (2004), “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(11), 168-176.

İNCE Mehmet; Gül Hasan (2005), “Örgütsel Bağlılık”, Çizgi Yayınları, İstanbul.

İŞCAN Ömer Faruk; Atılhan NAKTİYOK (2004), “Çalışanların örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 183- 185.

KAMA Bülent (2005), “Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARACA Samuray Baytok (2001), “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARAMAN Filiz; Ali Eren ALTINOĞLU (2005), “İş Tatmini ve Organizasyon Yapısı: Kamu Üniversitesi Üzerine Ampirik Bir İnceleme”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(23), 83-97.

KAYA İhsan; Şerife GÖZEN (2005), “Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, 361-362. Erişim:[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5C%C5%9Eerife%20G%C3%96ZEN%20%C4%B0hsan%20KAYA%5C355-376.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5C%C5%9Eerife%20G%C3%96ZEN%20%C4%B0hsan%20KAYA%5C355-376.pdf), (Erişim Tarihi:12.10.2008).

KAYA Nihat; Seçil SELÇUK (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.

KAYNAK Tuğray (2002), “İnsan Kaynakları Planlaması”, 1. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

KIREL Çiğdem (1999), “Esnek Çalışma Saati Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(28), 115-136.

KİTAPÇI Hakan; Bülent Sezen; Murat MEMİŞ (2002), “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5-6(16), 215-232.

KNİVETON H. Bromley (2004), “Managerial Career Anchors In A Changing Business Environment”, *Journal of European Industrial Training*, 28(7), 564-573.

KONUK Mustafa, “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama”, Konya, 2006, s.71.

KÖK Sabahat BAYRAK (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-303.

LOK Peter; John CRAWFORD (2001), “Antecedent Of Organizational Commitment And The Mediating Rol Of Job Satisfaction”, *Journal Of Managerial Psychology*, 16, 8, 594-613.

MEYER P. John; Lynne HERSCOVİTCH (2001), “Commitment In The Workplace Toward A General Model”, *Human Reseource Management Review*, 11, 299-326.

MEYER, J.; STANLEY, D.; HERSCOVİTCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. (2001), “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences, *Journal Of Vocational Behavior*”, 61, s.21-32.

MUCUK İsmet (2003), “Modern İşletmecilik”, 1. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MURAT Güven; Banu AÇIKGÖZ (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürüne Yönelik Algılarına İlişkin Bir Analiz Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 1-20.

NAKTİYOK Atılhan (2002), “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3-4, 165-174.

OKTAY Mahmut (1996), “Davranış Bilimlerine Giriş”, 2. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

ONAY ÖZKAYA Meltem; İpek DEVECİ KARAKOÇ; Emre KARAA (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(13), 77-96.

ÖRÜCÜ Edip; Sedat YUMUŞAK; Yasin BOZKURT (2006), “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(13), 39-51.

ÖRÜCÜ Edip; Füsün ESENKAL (2008), “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”, *Elektronik Dergi*, Erişim: [www.sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m8.pdf](http://www.sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m8.pdf), (Erişim Tarihi: 01.10.2008).

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut; E. Aziz BULUT; Evren ARI TEKÇE; Yıldız ÇİRLİ; Tevfik GEMİCİ; Mahmut TOZAL; Yasemin DOĞAN (2003), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(10), 126-137.

ÖZGEN Hüseyin; Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN (2002), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Kitabevi, Adana.

ÖZKALP Enver; Çiğdem KIREL; Aytül Ayşe CENGİZ (2004), “Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa, 27-29 Mayıs, 70-74.

ÖZTÜRK Azim; Fatih ÖZDEMİR (2003), “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-2(17), 189-201.

ÖZTÜRK Zekai; Serdar TEBER (2006), “Kariyer Yönetiminin Çalışanın Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.



ÖZTÜRK Mehtap; Dilaver TENGİLİMOĞLU (2006), “Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 34-50.

PAKSOY H. Mustafa (2007), “Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 139-151.

PİLAVCI Dilek (2007), “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.

POLAT Şehrinaz (2005), “Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SABUNCUOĞLU Barbaros (2003), “Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SABUNCUOĞLU Ebru TOLAY (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 621-636.

SABUNCUOĞLU Zeyyat (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 5. Bölüm.

SAGİE Abraham (1998), “Employee Absenteeism, Organizational Commitment And Job Satisfaction: Another Look”, *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156–171.

SAĞLAM ARI Güler, ERGENELİ Aziz (2003), “Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(21), 129-149.

SERİNKAN Celalettin; Ahmet BARDAKÇI (2007), “Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 152-163.

SEVİMLİ Figen; Ömer Faruk İŞCAN (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısında İş Doyumu, Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme”, *Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 1-2(5), 55-64.

SOYLU Ali (2002), “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SOYSAL Abdullah (2006), “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme”, Çimento İşverenler Dergisi,, 5 (20), 1-25.

SOYSAL Abdullah (2004), “Kariyer Yönetimi”, İsmail BAKAN, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 5. Bölüm.

SÖKMEN Alptekin (2005), “Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-27.

SUN Özlem H. (2002), “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”, Erişim: [www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf), (Erişim Tarihi: 04.04.2007).

ŞENYÜZ Pınar Belkıs (2003), “Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞİMŞEK Şerif; Abdullah SOYSAL (2004), “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, Ş. ŞİMŞEK Şerif; A. ÇELİK, “Kariyer Yönetimi”, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2. Bölüm.

ŞİMŞEK Şerif (2005), “Yönetim ve Organizasyon”, 1. Baskı, Günay Ofset, Konya.

TAŞMAN Ali (2002), “Askeri Örgütlerde Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TELMAN Nursel; Pınar ÜNSAL (2004), “Çalışanın Memnuniyeti”, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

TENGİLİMOĞLU Dilaver (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erişim: <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Sayi1/23-48.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.04.2007).

TOKER Boran (2008), “Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), 71-93.

TÜRKER Taha Yasin (2006), “Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar”, Erişim: <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/273-kariyerde-karsilasilan-sorunlar.html>, (Erişim Tarihi: 01.02.2008).

TÜTÜNCÜ Özkan; Mahmut DEMİR (2003), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgören Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(5), 146-169.

UYGUÇ Nermin; Dilek ÇIMRIN (2004), “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(19), 91-99.

UZEL Uğur (2004), “Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa, 27-29 Mayıs.

UZUN Turgay (2003), “İnsan Kaynakları Planlamasında Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, Erişim: [www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc\\_view&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&ex=149&inc=arc&p=arc_view&sayi=2&year=2003), (Erişim tarihi: 12.12.2007).

ÜLTANIR Emel (2005), “Kariyer Rehberliği ve Kariyer Danışmanlığı Açısından Federal Almanya ve Türkiye’deki Hizmetler”, Erişim: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/167/orta3-ultanir.htm>, (Erişim Tarihi:11.11.2007).

VELİPAŞALAR Simge (2006), “Kariyer Devreleri”, Erişim: [www.ikademi.com/kariyer-planlama/98-kariyer-devreleri](http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/98-kariyer-devreleri), (Erişim Tarihi: 11.02.2007).

WASTİ Arzu (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 27-28 Mayıs, 401-410.

YALÇIN Azmi; Fatma Nur İPLİK (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 395-412.

YETKİN Ceren (2006), “Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki Bir İlişki ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜKSEL İhsan (1997), “İş Güçlüğü Boyutlarının Belirlenmesi ve Çok Boyutlu İstatistiksel Analizi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

YÜKSEL İhsan (2005), “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.

YÜKSEL, İhsan (2006), “Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi”, *Öneri Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(25), 59-67.

## EK:1

### KARIYER ÖZENDİRİCİLERİ ÖLÇEĞİ

#### Yönetim Değerleri

1. Mesleğin gelecekte sağlayabileceği pozisyonların insanları etkileme, yönlendirme ve kontrol etmeye fırsat tanınması
2. Meslekte performansa uygun olarak kısa sürede yükselme fırsatının olması
3. Üst yönetime kadar yükselme olanağının olması

#### Teknik Değerler

1. Alınan eğitime uygun çalışma fırsatı tanınması
2. Yeteneklerin geliştirilmesine olanak sağlayan programlar (eğitim ve seminer) sunması

#### Yaratıcılık ve Girişimcilik

1. Değişen ve gelişen koşulları uyum sağlaması
2. Kendini kanıtlamaya olanak vermesi
3. Yetenek ve ilgileri kullanmaya fırsat vermesi
4. Yeniliklere açık olması

#### Özerklik

1. İnsiyatif kullanmaya fırsat tanınması
2. İş ilişkilerinde bağımsız olma

#### Güvenlik ve İstikrar

1. İş güvencesi sağlaması
2. Sağladığı sosyal güvencenin nispi olarak daha ayrıcalıklı olması
3. Uzun dönemde istikrarlı bir çalışma fırsatının olması
4. Sağlanan getirilerin beklentilere uygun olması

#### Yaşam Tarzı

1. İstenilen bir kentte çalışmaya fırsat tanınması
2. Benimsenen yaşam tarzının sürdürülmesine izin vermesi
3. Yaşam kalitesinin gelişmesine olanak sağlaması
4. Sosyal ilişkilere olanak vermesi
5. Mesleğin statü edinmeye ve tanınmaya olanak vermesi

#### Adanmışlık

1. İnsanların finansal istemlerinin karşılanmasından hoşnut olmak

#### Saf Meydan Okuma (Başarma istemi)

1. Mesleğin rekabetçi yapıda olması
2. Başarı hedeflerinin olması
3. İş sonuçları ile ilgili geri bildirim alınması

## EK:2

### ANKET

Bu anket çalışması sonucunda elde edilecek bilgiler, Algılanan Kariyer Özendiricilerin İş Tutumu ve İş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Bir Görgül Çalışma” adındaki yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak olup; bunun dışında hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Songül TEMÜR

1. Cinsiyetiniz  
 Kadın  Erkek
2. Yaşınız.....
3. Medeni Durumunuz  
 Evli  Bekar
- 4- Çocuk sayısı.....
- 5- Eğitim Düzeyinizi  
 Yüksek Okul  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora
- 6- İlköğretimi Tamamladığınız Yer.....
- 7- Ortaöğretimi Tamamladığınız Yer.....
- 8- Lise Öğrenimini Tamamladığınız Yer.....
- 9- Lisans / Yüksek Lisans Eğitimini Tamamladığınız Yer.....
- 10- Mezun Olduğunuz Bölüm.....
- 11- Ailenizin İkamet Ettiği Yer.....
- 12- Mesleki Hizmet Süreniz..... Yıl
- 13- Halen Çalıştığınız İşyerindeki Hizmet Süreniz.....Yıl
- 14- Statünüz  
 Müdür  
 Operasyon/Nakit Yetkilisi  
 Müşteri İlişkileri Yöneticisi

- Gişe Yetkilisi  
 Diğer belirtiniz.....

15- Olanak olsa bu meslekten ayrılmak ister misiniz ?  
 Evet  Hayır

16- Eşiniz Çalışıyor mu ?  
 Evet  Hayır

17- Kariyerinize bankacılık mesleği ile mi başladınız ?  
 Evet  Hayır

18- Kariyerinizdeki ilk mesleğiniz.....

19- Çalıştığınız kentte kendi tercihinizle mi bulunuyorsunuz?  
 Evet  Hayır

	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Mesleğimin gelecekte sağlayabileceği pozisyonlar; insanları etkileme, yönlendirme ve kontrol etmeye fırsat tanır.....	( )	( )	( )	( )	( )
2. Mesleğim performansına uygun olarak kısa sürede yükselme fırsatı sağlar.....	( )	( )	( )	( )	( )
3. Mesleğim üst yönetime kadar yükselme olanağı sağlar.....	( )	( )	( )	( )	( )
4. Mesleğim aldığım eğitime uygun çalışma fırsatı tanır.....	( )	( )	( )	( )	( )
5. Mesleğim yeteneklerimin geliştirilmesine olanak sağlayan programlar (eğitim ve seminer) sunar.....	( )	( )	( )	( )	( )
6. Mesleğim değişen ve gelişen koşulları uyum sağlar.....	( )	( )	( )	( )	( )
7. Mesleğim kendimi kanıtlamama olanak verir.....	( )	( )	( )	( )	( )
8. Mesleğim yetenek ve ilgilerimi kullanmama fırsat verir.....	( )	( )	( )	( )	( )
9. Mesleğim yeniliklere açıktır.....	( )	( )	( )	( )	( )
10. Mesleğim inisiyatif kullanmama fırsat tanır.....	( )	( )	( )	( )	( )
11. Mesleğim iş ilişkilerimde bağımsız olmamı sağlar.....	( )	( )	( )	( )	( )
12. Mesleğim iş güvencesi sağlar.....	( )	( )	( )	( )	( )
13. Mesleğimin sağladığı sosyal güvence (diğer mesleklere göre) nispi olarak daha ayrıcalıklıdır.....	( )	( )	( )	( )	( )
14. Mesleğim uzun dönemde istikrarlı bir çalışma fırsatı verir.....	( )	( )	( )	( )	( )
15. Mesleğimin sağladığı getiriler beklentilerime uygundur.....	( )	( )	( )	( )	( )



**Kesinlikle      Kısmen                      Kısmen      Kesinlikle**  
**Katılmıyorum   Katılmıyorum   Kararsızım   Katılıyorum   Katılıyorum**

16. Mesleğim istediğim kentte çalışmama fırsat tanır.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
17. Mesleğim benimsediğim yaşam tarzının sürdürülmesine izin verir.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
18. Mesleğim yaşam kalitemin gelişmesine olanak sağlar.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
19. Mesleğim sosyal ilişkilere olanak verir.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
20. Mesleğim statü edinmeye ve tanınmaya olanak verir.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
21. Mesleğim insanların finansal istemlerini karşılayarak hoşnut olmamı sağlar.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
22. Mesleğim rekabetçi yapıdadır.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
23. Mesleğim başarı hedefleri sunar.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
24. Mesleğim iş sonuçları ile ilgili geri bildirim almamı sağlar.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )

**Kesinlikle**      **Kısmen**                      **Kısmen**      **Kesinlikle**  
**Katılmıyorum**    **Katılmıyorum**    **Kararsızım**    **Katılıyorum**    **Katılıyorum**

- 1- Bu meslekten ayrılmayı sık sık düşünüyorum.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
- 2- Bu mesleğe alternatif olabilecek mesleği ciddi biçimde arıyorum .....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
- 3- Koşullar uygun olduğunda bu meslekten ayrılacağım.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )

	Hiç Memnun Değilim	Memnunum	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1- İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
2- Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
4- Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
5- Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
6- Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
7- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
8- Bana sabit bir iş sağlaması bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
9- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
10- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
11- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması Açısından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
12- İşle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
13- Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
14- İş içinde terfi olanağımın olması açısından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
15- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)
16- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.....	(.)	(.)	(.)	(.)	(.)

- 17- Çalışma şartları bakımından .....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
- 18- Çalışma arkadaşlarımla bir birleriyle anlaşmaları açısından.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
- 19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )
- 20- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.....( ).....( ).....( ).....( ).....( )

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- İşyerimin başarılı olmasına katkıda bulunabilmek için normal beklentinin ötesinde Daha büyük bir çaba göstermeye istekleyim.....()	( )	( )	( )	( )	( )
2- Arkadaşlarıma çalıştığım işyerinin çalışmak için en ideal bir yer olduğunu söylerim.....()	( )	( )	( )	( )	( )
<b>3- Bu işyerine çok az güven duyarım.....</b> ( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- İşyerimde kalmamı sağlayacak her türlü işi rahatlıkla kabul ederim..... ( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- Benim ve çalıştığım işyerimin değer yargılarının birbirine oldukça .....() benzer olduğunu düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
6- Bu işyerinin bir çalışanı olduğumu çevremdekilere söylemekten gurur duyarım.....()	( )	( )	( )	( )	( )
<b>7- Uzmanlık alanımla ilgili başka bir işyerinde de rahatlıkla çalışabilirim.....</b> ( )	( )	( )	( )	( )	( )
8- İş performansımı en yükseğe çıkarmamda işyerimin özel bir yeri vardır..... ( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>9- Bu işyerinden ayrılmak için şu anki iş koşullarında çok küçük bir değişiklik yapılması yeterlidir.....</b> ( )	( )	( )	( )	( )	( )
10- Geçmişte karşıma çıkan seçenekler arasında çalıştığım işyerini seçmiş olmamdan dolayı Mutluyum.....()	( )	( )	( )	( )	( )
<b>11- Sürekli bu işyerine bağlı kalmaktan kazanılacak çok fazla bir şey yok.....</b> ( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>12- İşyerinin çalışanlara yönelik personel politikalarını benimsemiyorum.....</b> ( )	( )	( )	( )	( )	( )
13- İşyerimin geleceği konusunda özel bir önem veriyorum.....()	( )	( )	( )	( )	( )
14- Bence çalıştığım işyeri tüm seçenekler arasında en iyisidir.....()	( )	( )	( )	( )	( )
<b>15- Çalışmak için bu işyerini seçmem yaptığım en büyük hataydı.....</b> ( )	( )	( )	( )	( )	( )

**EK:3**

## **KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA**

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Algılanan Kariyer Özendiricilerin İş Tutumu ve İş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Bir Görgül Çalışma**” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

09.01.2009

Songül TEMÜR

## **ÖZGEÇMİŞ**

1981 Yılında Hollanda'da doğdu. İlköğretimini Kırşehir Süleyman Türkmani İlkokulu'nda, ortaöğretimini Kırşehir Kale Ortaokulu'nda, Lise öğrenimini ise Kırşehir Lisesi'nde tamamladı.

2003 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2009 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Halen Maliye Bakanlığı bünyesinde memur olarak görev yapmaktadır.

