



**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞL-YL-2007-011**

## **İŞLETMELERDE KARIYER PLANLAMASI VE ÇALIŞANLARIN MESLEKİ TÜKENME DÜZEYİ**

**HAZIRLAYAN  
Özlem UZDİL CERİT**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU**

**AYDIN-2007**

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞL YL 2007 011**

**İŞLETMELERDE KARIYER PLANLAMASI VE  
ÇALIŞANLARIN MESLEKİ TÜKENME DÜZEYİ**

**HAZIRLAYAN  
Özlem UZDİL CERİT**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU**

**AYDIN-2007**

**Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.**

Adı Soyadı :

İmza :

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>KARİYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİ</b> .....	<b>6</b>
1.1. KARİYER .....	6
1.1.1. Kariyer Kavramı .....	6
1.2. KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR .....	8
1.2.1. Sosyal Geçmiş .....	8
1.2.2. Kişilik Gelişimi .....	8
1.2.2.1. Holland'ın Kariyer Yönelim Modeli .....	9
1.2.2.2. Schein'in Kariyer Çıpaları .....	12
1.2.2.3. Jung'un Kişilik Tipolojisi .....	13
1.2.3. Değer Gelişimi .....	15
1.2.4. Bireysel Beklentiler .....	15
1.2.5. İlgi .....	15
1.2.6. Yetenek .....	15
1.2.7. Cinsiyet .....	15
1.3. KARİYER AŞAMALARI .....	17
1.3.1. Keşif Aşaması .....	18
1.3.2. Kurulma Aşaması .....	18
1.3.3. Kariyer Ortası Aşaması .....	19
1.3.4. Kariyer Sonu Aşaması .....	20
1.3.5. Emeklilik Aşaması .....	21
1.4. KARİYER MODELLERİ .....	22

1.4.1. Sabit Kariyer.....	22
1.4.2. Doğrusal Kariyer .....	23
1.4.3. Spiral Kariyer .....	23
1.4.4. Geçici Kariyer .....	23
1.5. KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI .....	23
1.5.1. Kariyer Yönetimi, Kavramı ve Amaçları .....	23
1.5.2. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Gelişiminde Rol Oynayan Faktörler .....	24
1.5.2.1. Yönetim Kültürünün Yeniden Örgütlenmesi .....	24
1.5.2.2. Yeni Örgüt Yapısı ve Stratejilerinin Ortaya Çıkması .....	27
1.5.2.3. Yeni Bilgi, İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve İşsizlik .....	28
1.5.2.4. Küreselleşme ve Bilgi Toplumu.....	30
1.5.2.5. Eğitimin Giderek Artan Önemi ve Bilgi İşçileri .....	31
1.5.2.6. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....	31
1.6. KARİYER YÖNETİMİ SÜRECİ VE ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA .....	32
1.6.1. Kariyer Planlaması için Gerekli Personelin Belirlenmesi ve Kariyer Patikasının Çizilmesi.....	32
1.6.2. Organizasyon İçindeki Pozisyonların Fonksiyonel Özelliklerinin Saptanması ve İş Analizlerinin Yapılması.....	33
1.6.3. Kariyer Olanaklarının Belirlenmesi .....	34
1.6.4. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Kapsamı.....	35
1.6.4.1. İşe Alma, Seçme ve Değerlendirme .....	35
1.6.4.2. Terfi .....	36
1.6.4.3. Performans Değerlendirme ve Hareket Planlaması.....	36
1.6.4.4. Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi).....	38
1.6.4.5. İşten Çıkartılma ve Emeklilik.....	38
1.6.4.6. Örgütsel Yedekleme .....	39
1.6.4.7. Oryantasyon Programı.....	40
1.6.4.8. Eğitim ve Geliştirme.....	40
1.6.5. Bireysel Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi.....	41
1.6.5.1. Çalışma Hayatı Öncesi Kariyer Planlama .....	42
1.6.5.2. Çalışma Hayatı, Kariyer Planlama ve Yönetimi .....	42
1.6.5.2.1. Kendini Değerlendirme .....	42
1.6.5.2.2. Fırsatları Tanımlama .....	43
1.6.5.2.3. Hedefleri Belirleme .....	43

1.6.5.2.4. Planları Hazırlama .....	43
1.6.6. Kariyer Modellerindeki Temel Yaklaşımlar .....	43
1.6.6.1. Akademik Model .....	43
1.6.6.2. Kulüp Modeli .....	44
1.6.6.3. Futbol Takımı Modeli .....	44
1.6.6.4. Kale Modeli .....	44
1.6.7. Örgütlerde Kariyer Yönetim Stratejileri.....	44
1.6.7.1. Dikey Sistem (Geleneksel Sistem) .....	45
1.6.7.2. Gövde-Dallar Sistemi .....	45
1.6.7.3. Planlı Rotasyon Sistemi.....	45
1.6.7.4. Elmas Modeli .....	46

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>TÜKENME KAVRAMI VE NEDENLERİ.....</b>	<b>47</b>
2.1. STRES VE TÜKENME .....	47
2.1.1. Stresin Tanımı .....	47
2.1.2. Stresin Belirtileri .....	48
2.1.3. İş Yaşamında Stres Yaratan Faktörler.....	50
2.1.4. Stresin Bireysel Sonuçları .....	54
2.1.4.1. Fizyolojik Sonuçlar .....	55
2.1.4.2. Davranışsal Sonuçlar.....	55
2.1.4.3. Psikolojik Sonuçlar.....	55
2.1.5. Tükenmenin Tanımı .....	56
2.1.6. Tükenmenin Nedenleri .....	57
2.1.7. Tükenmenin Boyutları.....	58
2.1.7.1. Duygusal Tükenme.....	59
2.1.7.2. Duyarsızlaşma .....	59
2.1.7.3. Kişisel Başarıda Düşme (Kişisel Başarısızlık).....	59
2.1.8. Tükenme ile Mücadele .....	60
2.2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE KARİYER ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	63

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>ALAN ARAŞTIRMASI VE TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>77</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE NİTELİĞİ.....	77
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZ .....	80
3.3. UYGULAMA.....	80
<b>SONUÇ .....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>102</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>114</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>124</b>

**Özlem UZDİL CERİT**

## **İŞLETMELERDE KARIYER PLANLAMASI VE ÇALIŞANLARIN MESLEKİ TÜKENME DÜZEYİ**

### **ÖZET**

Araştırmada, günümüzde küreselleşme ve rekabetin etkisiyle önem kazanan kariyer kavramının getirisi olan, örgütsel kariyer planlaması ile yoğun stres sonucu oluşan tükenmişlik sendromu açıklanmaya ve bu kavramlar arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Kariyer, kişinin çalışma yaşamınca üstlendiği işlerin bütünü olarak tanımlanmıştır. Kariyer planlamasının ise, birey açısından kariyer hedeflerini oluşturarak başlayacağı, örgüt açısından ise, ilerleyebilecek vasıftaki çalışanların seçilerek, kariyer yollarının oluşturulacağı ve yönetileceği bir süreç olduğu belirtilmiştir. Tükenme, bireyin kendisine büyük hedefler koyması sonucunda, hayal kırıklığına uğraması ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanmıştır. Araştırmanın turizm sektöründe uygulanmasının sebepleri arasında, yüksek dış ticaret açıkları taşıyan ülkelerin ihtiyaç duyduğu döviz girdisini sağlaması ve yarattığı istihdam olanaklarıyla işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunması gösterilmiştir. Turizm sektöründe, insan faktörü öneminin daha da belirginleşmesi nedeniyle, çalışanların tükenmişlik düzeyinin, işletmelerin performansını etkileyeceği ve bu nedenle sektördeki işletmelerin rekabet açısından nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğu taşıyacağı düşünülmüştür. Anket formları, Aydın ilindeki dört ve beş yıldızlı olan 37 otele ulaştırılmış ancak 29 tanesinden geri dönüşüm alınabilmiştir. Toplamda 190 kişiye uygulanan anketlerin değerlendirilmesinde SPSS programı kullanılarak, regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, araştırmanın hipotezi doğrulanmış ve iki faktör arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, kariyere verilen önem arttıkça, mesleki tükenmişlik düzeyi azalmaktadır.

### **ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Kariyer planlaması, kariyer yönetimi, tükenme, tükenmişlik, stres.



**Özlem UZDİL CERİT**

**CARRIER PLANNING AND EMPLOYEES' BURNOUT LEVEL IN COMPANIES**

**ABSTRACT**

In this research, increasing importance of carrier concept and its result of organizational planning and burnout because of intensive stress all results from globalization and enhanced competition have been investigated. Relationships among these concepts are also explored. Carrier is defined as all tasks assigned to a person during his work life. Carrier planning is defined as to form career targets for individuals and to pick appropriate individuals for promotion and tasks from the point of organization. Burnout is defined as the individuals to define higher targets and because of disappointment, the depreciation of individual energy and the feeling of exhaustion. The reason that research is applied in tourism industry is that this sector can supply necessary foreign currency needed for a developing country and can help to reduce unemployment because of higher employment opportunities. Since human capital is more vital in tourism industry, exhaustion of workers thought to effect the performance of the companies. Because of this, companies require to hire qualified workers to complete with other organizations in the industry. Survey has been sent to 37 five or four star hotel in Aydin region, yet only 29 responses have been received and total 190 people have been participated in the survey. The analysis of the data has been performed by using SPSS statistical package program. Results proved the research hypothesis and we found that there is negative relationship between the previously mentioned two factors. We could argue that as the importance of carrier increases, the burnout levels decreases.

**Key words:** Carrier planning, carrier management, exhaustion, burnout, stress

## ÖNSÖZ

Her türlü sıkıntıda ve mutluluğumda yanı başımda olacaklarını bildiğim, bu noktada olmamın mimarları, sevgili ANNEM ve sevgili BABAMA, canım kardeşim Onur'a, desteği ve anlayışıyla her an yanımda olan sevgili eşim Taşkın'a, tez danışmanım ve sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Ali Ender Altunoğlu'na ve analiz aşamasında yardımlarını benden esirgemeyen arkadaşım Arş. Gör. Algın Okursoy'a içten teşekkürlerimi sunarım.

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler .....	21
Tablo 1.2: Kariyer Yönetimi ve Planlaması Sürecinde Roller .....	35
Tablo 3.1: İşletme Belgeli 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Bölgelere Göre Dağılımı .....	80
Tablo 3.2: Otel Çalışanı olarak Görev Süresi.....	84
Tablo 3.3: Çalışanların Ünvana Göre Dağılımı.....	85
Tablo 3.4: Kariyer Güvenilirlik Analizi.....	87
Tablo 3.5: Tükenmişlik güvenilirlik Analizi.....	87
Tablo 3.6 : Kariyer Planlaması Korelasyon Matrisi.....	88
Tablo 3.7: Kariyer Faktörü için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	89
Tablo 3.8: Toplam Açıklanan Varyans Kariyer .....	89
Tablo 3.9: Bileşen Matrisi Kariyer.....	90
Tablo 3.10: Tükenmişlik Korelasyon Matrisi .....	91
Tablo 3.11: Tükenmişlik Faktörü için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	92
Tablo 3.12: Toplam Açıklanan Varyans Tükenmişlik.....	92
Tablo 3.13: Bileşen Matrisi Tükenmişlik .....	93
Tablo 3.14: Regresyon Modeli Katsayısı.....	94
Tablo 3.15: Uyum İyiliği Analizi.....	95
Tablo 3.16: Regresyon Denklemi Katsayıları .....	95

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Holland'ın Kariyer Kişilikleri.....	11
Şekil 1.2: Kariyer Kişiliklerinin Genel Dağılımları .....	11
Şekil 1.3: Kız ve Erkek Öğrenciler Arasındaki Kariyer Tercih Farklılıkları .....	16
Şekil 1.4: Örgütsel Kariyer Aşamaları .....	17
Şekil 1.5: Çalışanların Organizasyondaki Hareketliliği .....	38
Şekil 3.1: Ankete Katılanların Cinsiyetlerinin Dağılımı .....	82
Şekil 3.2: Ankete Katılan Çalışanların Yaş Dağılımları .....	83
Şekil 3.3: Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi.....	84
Şekil 3.4: Gelir Düzeyi.....	86

## EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu .....	115
Ek 2: Anket Formu Ön Yazısı .....	119
Ek 3: Faktör Skorları .....	120

## GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte, değişen pazar koşullarına uyum sağlamak isteyen işletmeler, yönetim anlayışında çeşitli değişiklikler yaparak rekabete yeni bir boyut getirmişlerdir. Özellikle insan gücünün yerini makinaların alması, diğer işleri yapan çalışanların daha da önem kazanmasına yol açmış ve insan unsuru ön plana çıkmıştır.

Küreselleşen dünyada örgütler, yıkıcı rekabet ortamında rekabet güçlerini arttırmak ve istihdam yaratmak için iş süreçlerini esnekleştirmekte, yetenek gerektiren işlerde ise daha büyük yetenek ve üst düzey eğitim aramaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan bu yeni yapılanma ve işletme stratejilerindeki değişimler, çalışanların bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlama konularının ön plana çıkmasına neden olmuştur.

Bireyler, kariyer başarılarını arttırabilmek için öncelikle kendilerine inanmalı ve bu gelişimi kaydedebilmek için, kendini plan ve programlarla sürekli geliştirmelidir. Günümüzde örgütler, bireylerin mezuniyet derecelerinden çok edindiği tecrübelerle, koymuş olduğu hedeflerle ve gelişime açık olup olmamalarıyla ilgilenmektedir. Bu durumda örgütler, bireylerin kendi gelişim planlarına destek olarak, çalışanlarının performanslarındaki boşlukları doldurabilmesi için olanak sağlamalı, onlar adına planlama yapmalı ve bu doğrultuda onları yönetmelidir. Bu uygulamaların yapılması, örgütler açısından performanslarının artmasına, üst düzey personelin örgüt içerisinde yetiştirilmesine böylece örgütle arasındaki bağı kuvvetli olduğu personellerin oluşturulmasına, işten ayrılan personelin yerine örgütü sıkıntıya düşürmeden yerine ikame edebilecek personelin yetiştirilmesine katkıda bulunacaktır. Makro açıdan düşünüldüğünde ise, ülkemizin istihdam yapısının değişmesini sağlayabilecek, kaliteli ve eğitilmiş personeller çoğalabilecektir

Yapılması gerekli uygulamaları, yalnızca örgüt performansı açısından değerlendirmek eksik olacaktır. Bahsedildiği gibi günümüzde, gelişim çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler nasıl ki, gelişime açık personellerin varlığını bünyelerinde barındırmak istiyorsa, çalışanlar da artık işletmelerden kendi kariyer yaşamlarına deneyim, bilgi ve tecrübe kazandırmasını beklemektedir. Çalışanlar, içinde buldukları örgüt, beklentilerini karşılıyorsa orada kalmakta,

karşılamıyorsa hayal kırıklığına uğrayarak iş tatminsizliği, stres, körelme ve bıkkınlık hissine kapılmaktadır. Bu noktada karşımıza “mesleki tükenme” kavramı çıkmaktadır. Mesleki tükenme, çalışanın işle ilgili beklentilerini karşılayamaması sonucu, enerjisinin tükendiğini hissetmesi, bıkkınlık, aşırı yorgunluk hali yaşaması ve giderek tükenmesi anlamını taşımaktadır. Ancak tükenme kavramı yalnız bir faktörle oluşabilecek bir olgu değildir. Tükenmişlik sendromuna kapılmayı, birçok stres faktörünü bünyesinde barındıran bir süreç olarak düşünmek gerekmektedir.

Yapılmış olan literatür taramasında, kariyer ve mesleki tükenmişlik sendromu ile ilgili ayrı ayrı birçok çalışma olduğu görülmüştür. Ancak iki faktörü bir arada inceleyen fazla çalışma bulunmamaktadır. Bunun nedeninin, kariyer faktörünün, tükenmişlik sendromu oluşum nedenlerinden yalnızca bir tanesi olması olarak gösterilebilir. Bunun yanında kariyer faktörünün, bir alt başlık olarak stres ve buna bağlı tükenmişlik sendromuyla olan ilişkileri birçok çalışmada yer almıştır. Bu çalışmada, kariyer ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin araştırmaya konu olmasının nedeni, bu kavramların güncelliğini koruyor olmaları ve aralarında anlamlı bir ilişkinin var olduğunun düşünülmesidir. Bu iki faktör arasındaki ilişkinin araştırılması özellikle, kariyer planlaması ile yönetimini uygulamayan işletmelere ve buna maruz kalan çalışanlara yaptığı yıkıcı etkiyi göstermek ve uygulandığı takdirde olumlu yönlerini ortaya koymaktır.

Araştırmada uygulama olarak turizm sektörü seçilmiştir. Buna etken olarak, Türkiye’de, 2000 yılı verilerine göre turizm sektörünün, 850 bin kişiye doğrudan, 2 milyon kişiye ise doğrudan ve dolaylı olarak istihdam yaratıyor olması gösterilmiştir. Bu rakamlar günümüzde daha da büyük rakamlara ulaşmıştır. Ayrıca ülkemiz, doğal güzellikleri ve tarihi yapısı bakımından zengin bir ülkedir ve turizm sektörü, ekonomimize büyük oranda katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle yabancı turistlerin memnuniyet derecesi büyük önem kazanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, insan faktörünün önemi gittikçe artan bir seyir izlemektedir. Hizmet sektörünün içerisinde yer alan turizm ve otel işletmeciliğinin esası da insan gücüne dayanmakta ve sektördeki işletmeler nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğu taşımaktadır. Buradan yola çıkılarak turizm sektörü, işletme müdürlerinin, yöneticilerin, diğer idari kadrolardaki personelin ve çalışanların ekonomik bir varlık olmaktan çok sosyal bir varlık olduğunu, kendilerini geliştirmek gibi farklı beklentileri olduğunu kavramak zorundadır.

“Kariyer Planlaması ve Tükenme” isimli bu tez çalışmasının, kariyere verilen önem ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına ışık tutacak nitelikte olduğu düşünülmektedir. Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde öncelikle tükenme kavramı açıklanmıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılın zor, aşırı çalışmaya dayalı ve rekabetin çok yaşandığı iş hayatı, iş yerlerinde stres kavramını gündeme getirmiş ve insanları büyük bir tehditle karşı karşıya bırakmıştır. Tükenme ise, stresin çok yoğun yaşanmasının bir sonucu olarak, bireyin yaptığı işten zevk almaması, hayatın anlamsızlığı duygusuna kapılarak bıkkınlık hissetmesi ve enerjisinin tükenmesi olarak tanımlanmaktadır. Tükenme kavramı stres aşamalarının sonuncusu olduğundan, çalışmada ilk önce stresin tanımı ve belirtileri açıklanmıştır. Daha öncede belirtildiği gibi tükenme yalnızca bir faktörün etkisiyle oluşamayacak bir ruh halidir. Bu nedenle, iş yaşamında stres yaratan rollerdeki belirsizlik, rol çatışması, kişiler arası çatışma, katılım, yönetim tarzı, işini kaybetme korkusu, yoğun iş yükü, kariyer engeli, kişilik ve monotonluk gibi faktörler açıklanmıştır. Stresin fizyolojik, davranışsal ve psikolojik sonuçlarına değinildikten sonra ise tükenme kavramı açıklanmış, tükenmişlik düzeyini arttıran rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı yüklenme gibi kavramlar incelenmiştir. Tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme (kişisel başarısızlık) boyutları da incelendikten sonra tükenmişlik sendromuyla mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel bazda yapılabilecekler açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, kariyer planlaması ve yönetimi başlığı adı altında, öncelikle, teknolojinin gelişmesi, istihdam yapısının değişmesi, küreselleşme gibi kavramların ortaya çıkması nedeniyle önem kazanan kariyer kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır. Kariyer geniş anlamıyla, kişinin yaşamı boyunca işle ilgili edindiği tecrübeler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, kariyer seçimini etkileyen unsurlardan olan, sosyal geçmiş, kişilik gelişimi, değer gelişimi ve bireysel beklentiler açıklanmıştır. Kariyer aşamaları ise, bireyin yaşı ve iş hayatındaki tecrübesi baz alınarak açıklanmış akabinde kariyer modellerine kısaca değinilmiştir. Sonraki başlıkta, kariyer yönetimi kavramı ve amaçları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu noktada, bu sistemi uygulayan firmaların hangi avantajları elde edeceği üzerinde durulmuştur. Kariyer yönetimi gelişiminde rol oynayan faktörler açıklandıktan sonra ise, kariyer yönetimi sürecinde uygulanan kariyer planlaması süreci açıklanmıştır. Bu süreç içerisinde,



kariyer planlaması için gerekli personelin belirlenmesi ve kariyer patikasının çizilmesi, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanması ve iş analizlerinin yapılması, kariyer olanaklarının belirlenmesi ve örgütsel kariyer yönetiminin eğitim, terfi, yer değiştirme ve örgütsel yedekleme gibi diğer uygulamaları yer almaktadır. Bundan sonra, kariyer planlaması ve yönetimine bireysel açıdan yaklaşılmış, kariyer modellerindeki temel yaklaşımlar incelenmiştir. Bu bölümde son olarak örgütlerde kariyer yönetim stratejileri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, kariyer planlaması ve yönetimi uygulamaları ile tükenme kavramı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Çeşitli yazarların, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaları incelenmiş, iki faktörün ilişkisine dair literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümün amacı, kavramlar arasındaki ilişkileri somut ve mantıklı bir biçimde ortaya koymaktır. Tez çalışmasının hipotezi de bu bölümde ortaya konulmuştur.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise yapılan alan araştırması özetlenmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Özellikle son zamanlarda kalite-fiyat dengesinin bozulmasından ve ülke tanıtımının yeterince yapılamamasından dolayı belli oranda küçülme yaşayan turizm sektörü, Aydın ili özelinde ele alınmıştır. Araştırmada, bu bölgede faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 37 işletme belgeli otele tam sayım yöntemiyle uygulanacak bir anket çalışması yapılması arzulanmıştır. Anket formlarının dağıtımını birebir yapılmış ancak otellerin 29 tanesinden geri dönüş alınmış ve 190 kişinin anket formu değerlendirilmiştir. Anketler SPSS programıyla analiz edilmiş, değerlendirilmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır. Bu bölümde yapılan analizde, uygulama alanı içerisinde kariyer faktörü ile tükenmişlik sendromu arasında bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiş, elde edilen sonuçları gösteren tablolar açıklamalarıyla birlikte bu bölümde sunulmuştur.

Tez çalışmasının sonuç bölümünde, literatür taraması ve alan araştırmasından elde edilen bulgular açıklanmıştır. Çalışmanın önemi tekrar vurgulanmış ve çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artmaması açısından kariyer planlama ve yönetimi uygulamaları hakkında işletmelere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Kariyer planlaması ve tükenme isimli bu tez çalışmasının, kariyere önem verilerek, kariyer planlama ve yönetimi uygulamalarının yapılmasının, çalışanların

tükenmişlik düzeyleri üzerinde ne derecede etkili olacağı hakkında literatüre katkı yapması amaçlanmaktadır.

# 1. BÖLÜM: KARIYER PLANLAMASI VE YÖNETİMİ

## 1.1. KARIYER

Teknolojinin gelişmesi, istihdam yapısının değişmesi, toplumsal dönüşümün yaşanması ve küreselleşme gibi kavramların ortaya çıkması, hem çalışanları hem de organizasyonları, bu kavram hakkında daha fazla düşünmeye itmiştir. Özellikle günümüzün rekabetçi yapısı, çalışanların kariyerleri üzerine daha fazla eğilerek planlar yapmalarını ve kendilerini geliştirmelerini, aynı şekilde örgütlerin de planlar ve uygulamalarla kariyer destek programları oluşturmalarını gerekli kılmaktadır.

Öncelikle kariyer kavramının tanımının yapısı, bu planlama ve uygulamaların açıklanmasında daha faydalı olacaktır.

### 1.1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer terimi, oldukça sık olarak kullanılan, ancak tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın sağlanamadığı ve değişik ortamlarda farklı anlamların yüklendiği bir terim olduğu görülmektedir.

Günümüzde bu kavram genellikle, tek bir iş alanında, dikey olarak ilerlenebilecek ve yapılan uğraşta uzmanlaşılacak işleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Ancak bu kavramın, bireyin çalışma hayatındaki çeşitli iş alanları için ortak bir isim olarak kullanıldığı da görülmektedir.

Kariyer hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Şimşek, Çelik, Soysal, 2004: 10-11).

- Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübelerdir.
- Kariyer, bir bireyin çalışabildiği seneler boyunca herhangi bir iş sahasında kademe kademe ve sürekli olarak ilerlemesi, o işle ilgili deneyim ve tecrübe kazanmasıdır.
- Kariyer, eğitimli bir kişinin, yaşamının çeşitli zaman dilimleri arasında gerçekleştirdiği iş ortamıyla ilgili gelişme veya ilerlemeleridir.

- Kariyer, kişisel ve organizasyonel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin yaşamı boyunca sürdüreceği, kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir.

Kariyer hakkında farklı tanımlar bulunsa da, görüldüğü gibi hepsi bir noktada kesişmektedir. Kariyer kavramı, bireyin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünüdür. Ancak bir bireyin kariyerini yalnızca onun iş yaşamıyla sınırlı tutmak, kavramı daraltmaktadır. Berberoğlu'na göre kariyer, ilerleme, meslek ve yaşam boyu yapılan işler dizini olarak incelenmiştir. İlerleme olarak kariyer, çeşitli görevler arasındaki dikey hareketliliği, meslek olarak kariyer, çeşitli işler arasındaki dikey hareketliliği, yaşam boyu yapılan işler dizini olarak kariyer ise, bireyin yaptığı işlerin tümünü kapsamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 31).

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanmakta ancak bunun yanında bireyin kendisi ile de ilgili bir kavram olmaktadır. Bir yandan, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve isteklerini gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi, diğer yandan, sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusuyla o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Aytaç, 2005: 5). Bu noktadan yola çıkılarak, kariyerin ilerleme ile birlikte daha fazla sorumluluk, gelir, saygınlık ve statü getireceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Görüldüğü gibi kariyer, birçok değişik anlamda kullanılmaktadır. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kariyerin özelliklerini ortaya koymak mümkündür. Kariyerin öncelikli özelliği, kişi açısından bir gelişme yaratıyor olmasıdır. Kişi, kariyer basamaklarında yükseldikçe, sahip olduğu özellikler gelişmekte, statüsü, sorumlulukları artmakta, kendine güveni çoğalmaktadır. Ancak, yükselmek istemeyen veya yatay hareket yapan personelin kariyerinin olmadığından söz etmek de mümkün değildir. Bunun yanında kariyer tek taraflı bir olgu değildir. Örgütlerin kişilerin kariyerini etkilemesinin yanı sıra, kişi de kendi kariyerini olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Diğer yandan kariyer, iş yaşamını kapsayan bir süreçtir ve tecrübeler bütünüdür. Yani kariyer, yaşam boyunca tek bir işi veya birden fazla işi kapsayabilmektedir.

Günlük kullanımda, kariyer kavramının yalnızca toplumda saygın görülen iş ve meslekler için kullanıldığı görülmektedir. Daha basit ve rutin işler ise, kariyer olarak

görülmemektedir. Ancak bunun doğruluğu tartışma konusudur. Yaygın görüşe göre, bir kişinin kariyerindeki başarı derecesi, başkalarının başarıları ile değil, kendi öz değerleri ve kapasitesi ile ölçülmelidir (Aytaç, 2005: 9). Nasıl ki bir avukatın veya doktorun kariyerinde bir başarı derecesi varsa aynı şekilde bir garson veya işçinin de kendi kariyerinde bir başarı derecesi bulunmaktadır.

## **1.2. KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR**

Meslek seçiminin, bireyin kendi özellikleri ile ilgili olduğuna dair yaygın bir görüş olmasına rağmen, bu konuda pek çok dış faktörün, bireyin doğru meslek tercihi yapmasını engellediği bilinmektedir. Bu dış faktörleri bireyin ailesi, arkadaşları, çevrenin baskıları, toplumun mesleğe biçtiği değer veya mesleğin ekonomik açıdan getirileri gibi tanımlamak mümkündür. Bunlar arasında özellikle dikkati çeken faktör bireyin ailesi olmaktadır. Bireyin tercih yapması gereken zamanlarda, bireyin yerine ailesi karar verebilmektedir (Keser, 2007a).

Kişinin kariyer tercihinde rol oynayan etkenler arasında en önemlileri, sosyal geçmiş, kişilik gelişimi, değer gelişimi ve bireysel beklentilerdir.

### **1.2.1. Sosyal Geçmiş**

Araştırmalar, bireyin ailelerinin kariyeri ile bireyin kariyeri ile güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Özellikle bireyin ailesi ve aldığı eğitim, sosyal geçmişi ile yakından ilgilidir (Keser, 2007a).

İyi eğitim görmüş ve bir kariyer elde etmiş aileler, genellikle çocuklarını bu doğrultuda ilerletmekte, başarıya ulaşmaları için ellerinden gelen gayreti göstermekte, hatta istekleri doğrultusunda yönlendirmektedir. Bireyin aldığı önceki eğitim ise bu durumu aynı ölçüde etkilemektedir. Genellikle iyi eğitim görmüş kişiler kariyer hedeflerini daha yüksek noktalara taşıırken, aldıkları eğitim vasat olan kişilerin hedefleri daha alt noktalarda kalmaktadır.

### **1.2.2. Kişilik Gelişimi**

Kişileri birbirlerinden ayıran en önemli faktör kişilik yapısıdır. Bir grup içinde veya birebir ilişkilerde, hızlı ve yavaş değişen koşullarda, kaos ve stres ortamında, ayrıntılı

işlerde veya risk alınacak durumlarda herkes birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Kişiliğin, bir insanı başkalarından ayıran ve duyuş, tutum, davranış örüntülerini içeren tüm ruhsal özellikler olduğu dile getirilmektedir. Kişilik, gelişimi boyunca pek çok faktörden etkilenmektedir. Bunları aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür (Artan, 2005).

- **Aileye Bağlı Faktörler:** Çocuğun istenmiş bir bebek olup olmaması, aile ile çocuk arasındaki yaş, ailenin fiziksel, duygusal ve ekonomik durumu, evde yaşayan insan sayısı gibi etkenler çocuğun kişiliği üzerinde olumlu yada olumsuz etkiler bırakmaktadır.
- **Okul, Çevre ve Topluma Bağlı Faktörler:** Çocuğun okuduğu okulun sosyal yapısı, çevrenin ve toplumun barındırdığı dini, politik ve sosyal değerler, belirlenen cinsel roller kişiliği etkilemektedir.
- **Çocuğa Bağlı Faktörler:** Çocuğun mizacı, kişiliğini aynı ölçüde etkilemektedir. Mizaç, kişinin duygusal tepkilerinin yoğunluğu, hareketlilik düzeyi, dikkati gibi özelliklerini kapsamaktadır. Bu özellikler doğuştan gelen özelliklerdir.

Bireyin kişilik özellikleri ile kariyer seçimi arasındaki ilişki çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalardan başlıcaları, Holland, Schein ve Jung tarafından oluşturulmuştur (Aytaç, 2003).

#### 1.2.2.1. Holland'ın Kariyer Yönelim Modeli

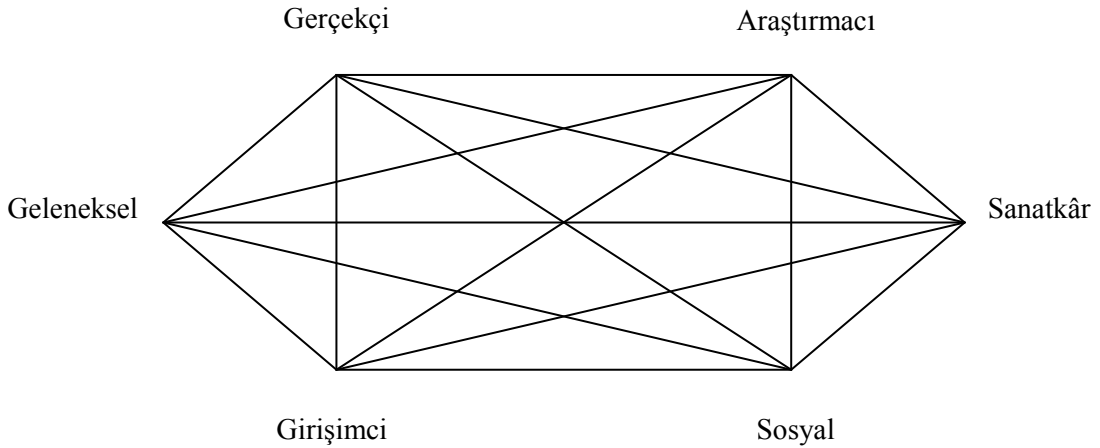
Holland'a göre yapılan iş ile kişilik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. John Holland'ın meslek tercih teorisi üç temel özellik içermektedir. Bunlardan ilki, insanların farklı mesleki tercihlerinin olduğudur. İkincisi, kişiliklerine uygun işlerde çalışanlar, kişiliklerine uymayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı olmaktadır. Son olarak ise, bireylerin doğuştan getirdikleri kişilik özellikleri, mesleki ilgilerini belirlemektedir.

Holland'ın kariyer kişilikleri 6 başlık altında toplanmaktadır (Öner, 2001: 122–123).

- **Gerçekçi Kişilik:** Pratik ve somut çalışmalarını tercih etmektedirler. Bu kişiler genellikle kendi fiziksel becerileriyle kullandıkları araç ve makinelerle

çalışmaktan hoşlanmakta, hüner, güç ve koordinasyon gerektiren işleri tercih etmektedirler. Çiftçilik ve tarım işleri bu tip mesleklerdendir.

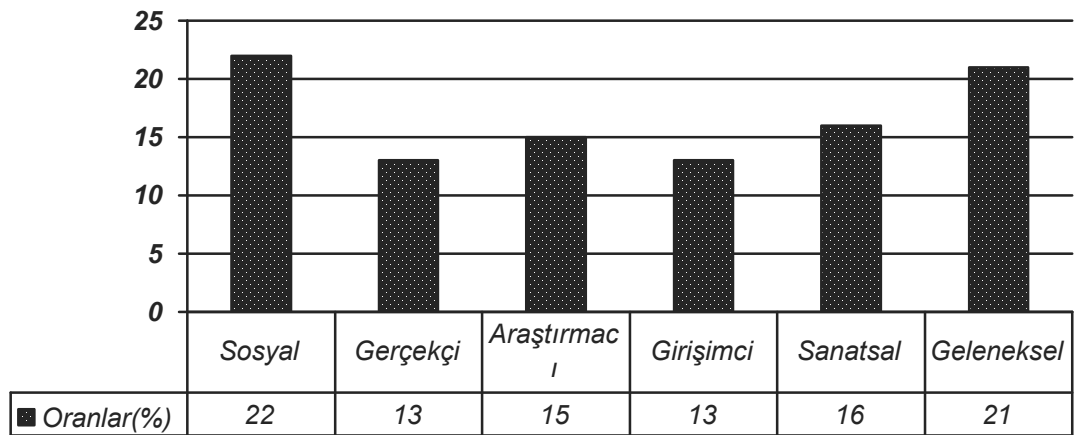
- **Araştırmacı Kişilik:** Zihinsel ve bilimsel uğraşları tercih etmektedirler. Bu tip kişiler, analiz etmekten, yorumlamaktan ve yeni teoriler geliştirmekten hoşlanmaktadır. Akademisyenlik, tıp, fizik ve kimyagerlik bu tip mesleklerdendir.
- **Sanatçı Kişilik:** Kendini ifade edebilen, duygusal, bağımsız ve hassas kişilerdir. Müzisyenlik, yazarlık, şairlik ve ressamlık bu tip mesleklerdendir.
- **Sosyal Kişilik:** İnsanlarla birlikte çalışmaktan, yardımlaşmaktan, görev paylaşımından, sorunları tartışmaktan ve insanlarla etkileşimde bulunarak çözmekten hoşlanmaktadır. Neşeli ve dışa dönüktür. Öğretme, danışmanlık ve eğlence sektörü bu tip mesleklerdendir.
- **Girişimci Tip:** Ekonomik başarı ve hedefler için insanları yönlendirebilen, yönetmeyi ve yetki kullanmayı seven kişilerdir. Bu tipteki insanlar, sözlü aktiviteleri içeren kariyerlere yönelebilmektedir. Halkla ilişkiler, hukuk, yöneticilik gibi meslekler, bu tip kişilerin rahatça yapabilecekleri mesleklerdendir.
- **Geleneksel Tip:** Bu kişiler, düzenli, planlı ve işini tam yapan kimselerdir. Durgun ve bağımlıdırlar. Genelde emir komuta zincirinin olduğu, büyük işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Muhasebecilik, bankacılık, büro işleri bu tip mesleklerdendir.



**Şekil 1.1: Holland'ın kariyer kişilikleri** (Kaynak: Çalık vd., 2006: 62)

Holland'ın kariyer kişilikleri Şekil 1.1'de verilmiştir. Holland'a göre altıgen şeklindeki iki alan birbirine ne kadar yakın ise, o kadar birbirine uygundur. Bitişik kategoriler birbirine tamamen benzemekte, zıt taraflar ise birbirine hiç benzememektedir. Örneğin, gerçekçi ile araştırmacı, teşebbüsçü ile sosyal eğilimler birbirine benzemekte, ancak teşebbüsçü ile araştırmacı, sanatçı ile geleneksel eğilimler birbiriyle hiç benzeşmemektedir (Çalık vd., 2006).

Türkiye'nin 81 ilinde 2002 yılından 2006 yılına kadar toplam 130 bin gence yapılan Kariyer Eğilim Testi'nde, Holland'ın kariyer kişiliklerinin dağılımı Şekil 1.2'deki gibi açıklanmıştır.



**Şekil 1.2: Kariyer kişiliklerinin genel dağılımları** (Kaynak: Milliyet Gazetesi, "Türkiye'nin Kariyer Haritası", 21.06.2006 )



Türkiye’de kariyer eğiliminin en yoğun olduğu grup %22’lik pay ile sosyal kariyer eğilimi olarak açıklanmıştır. Sosyal kariyer eğilimini sırasıyla, %21 pay ile geleneksel, %16 pay ile sanatçı, %15 pay ile araştırmacı, %13 pay ile gerçekçi ve girişimci izlemiştir.

### 1.2.2.2. Schein’in Kariyer Çıpaları

Schein, çıpa denilen ve iş yaşamı sonucu, tatmin oluşturabilecek ya da isteklerin gerçekleşmesine engel olabilecek kişisel değer kümeleri saptamıştır. Çoğu insanda kendileri için önemli olan iki yada üç değer kümesi bulunmaktadır. Eğer organizasyon, bireyin önem verdiği değer kümelerini tatmin edebiliyorsa, bir anlamda iş ile birey bütünleşmiş olmaktadır ve böylece kişi uygun kariyerine yerleşebilmektedir.

Kariyer kümelerini beş grupta toplamak mümkündür (Barutçugil, 2004: 324–325).

- **Teknik/İşlevsel:** Gelecek iş planlarını işin niteliğine göre yapmaktadırlar. Kesin işlerden hoşlanmakta ve planlarını bu doğrultuda yapmaktadırlar.
- **Yönetimsel Bilgi:** Bu kümedeki insanlar, üst düzey yöneticiliklerden hoşlanmaktadırlar. Zor problemleri rahatça çözebilmekte, başkalarını etkileyebilmekte ve güç kullanmayı sevmektedirler.
- **Güvenlik/Kararlılık:** Büyük şirketlerde, uzun dönemli çalışmaktan hoşlanmaktadırlar. Bunun sebebi iş güvenliğine ve sosyal güvenliğe çok fazla önem vermeleridir. Bu kişiler, emekliliğe ayrıldığında bile korunma ihtiyacı hissetmektedirler. Onlar için işlerinin sigortalı ve güvenilir olması ön koşuldur.
- **Yaratıcılık/Girişimcilik:** Kendi tasarımlar olan ürünleri yapmaktan hoşlanmaktadırlar. Bu yalnız ürünler için geçerli değildir. Bu yapıdaki insanlar bilgi ve hünerlerini işletme kurmak, yönetmek, yeni ürünler tasarlamak gibi çeşitli faaliyetlerde kullanmaktadır. Fazla büyük olmayan işletmeleri daha iyi yönetmekte, ileride işletmenin büyümesi halinde iş değiştirme yoluna gidebilmektedirler.
- **Özerklik/Bağımsızlık:** Bu kişiler, başkalarına bağımlı olmak yerine tek başına çalışmayı tercih etmektedir. Emir almaktan, başkalarının verdiği işi yapmaktan

hoşlanmayan bu kişiler, ileride serbest çalışacakları alanlara kaymakta veya kendi işlerini kurmaktadır. Bu insanların akademik çalışmalar veya danışmanlık yapması görülen durumlardır.

Bu çıpalar, kişilerin ihtiyaç ve güdülerinden oluşmakta ve bireylerin iş deneyimini dengeleyip tamamlamaktadır. Böylece birey kariyeri ile ilgili daha rahat seçimler yapabilmektedir.

### 1.2.2.3. Jung'un Kişilik Tipolojisi

Jung'a göre kişilik, birbirleriyle etkileşimde bulunan çok sayıda sistemden oluşur. Bu sistemler sürekli etkileşim halindedir. Birbirine bağlı olan bu sistemlerin, içedönüklük-dışadönüklük tutumları, duyu, sezgi, düşünme, hissetme, yargılama ve anlama işlevleri vardır (Sürekli, 2003). Son olarak da bunların bileşimi olan bütünleşmiş kişiliği oluşturan benlik vardır. İçe dönüklük veya dışa dönüklük, bireyin iç dünyası ile dış dünyası arasındaki tercihi hangi yolla kullandığı ve enerjisini nereden aldığı ile ilgilidir. İçe dönük kimseler, çekimser, utangaç, yalnızlıktan hoşlanan, duygusal çatışma halinde kendi içlerine kapanan, duygusal kimselerdir. Dışa dönük kimseler ise, çok yönlü, girişken, sosyal çalışmalardan hoşlanan, duygusal çatışmalarını başkalarıyla paylaşarak halledebilen kimselerdir (aof.edu.tr, 2007).

Jung, insanların ya içe dönük kimseler yada dışa dönük kimselerden oluştuğu kanısına varmıştır. Aslında her kişide, ikisi bir arada bulunmakta ama her zaman biri daha ağır basmaktadır. Kişiliğin ise, dört ana işlevini tanımlamıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir ve bu işlevlerden hareketle sekiz tür içe ve dışa dönük tip tanımlamıştır (Hakan ve Ünlü, 1991: 134–135).

- Duyuş: Beş duyu organıyla (görme, işitme, algılama, koku, tat) algılamadır.
- Hissetme: Kendisini veya dış dünyayı sübjektif kriterlere dayanarak değerlendirme yeteneğidir.
- Düşünme: Mana ve kavrayıştır.
- Sezgi: Bilinçli olarak kavranan gerçeğin dışında olan asıl gerçeğin kavranmasıdır.

- Düşünen İçe Dönük: Kendini gözlemlemekte ve genellikle soyut fikirlerin etkisinde kalmaktadır. Somuta yönelebilmek kabiliyeti olmasına rağmen fikirleri içsel olarak izlemektedir.
- Düşünen Dışa Dönük: Dış ve somut dünyaya yönelmektedir. Yeri geldiğinde soyut konuları tartışabilmekte ve katı olabilmektedir. Mühendis yada doktor tipidir.
- Duygusal İçe Dönük: Bu kimsenin duygularının kavranabilmesi için yoğun çaba gerekmektedir. Kişi yüzünde umursamazlık maskesi ile dolaşırken yaşadığı her şey derinlerinde yaşamaktadır. Dışa vuran hiçbir heyecan belirtisi yoktur.
- Duygusal Dışa Dönük: Son derece toplumsal düşünen dışa dönük, duygusal bir kişiliktir. Kolaylıkla etki altında kalabilmekte, konuları duyguları ile gözden geçirmektedir.
- Duyusal İçe Dönük: Son derece öznedir ve herhangi bir dış tepkinin onda nasıl bir etki yaratacağını kestirmek mümkün değildir.
- Duyusal Dışa Dönük: Salt bir gerçekliğe ve nesnelliğe sahiptir. Hiçbir şey için kendilerini üzmeyen, bir denemeden diğerine rahatlıkla geçebilen insanlardır.
- Sezgisel İçe Dönük: Hayalperest yapıya sahip bir insan tipidir. Fikirlerinin ne kadar güzel olduğuna başkalarını devamlı inandırmaya çalışmakta sonuç alamadığı zamanlarda ise kimsenin onu anlamadığına karar vermektedir.
- Sezgisel Dışa Dönük: Sezgileri çok önemlidir ve başarıya ulaşmak için her şeyi yapan bir insan tipidir. Bu tipteki insanlar, nerede nasıl davranılacağını, ne giyileceğini veya hangi ortamda nasıl konuşulması gerektiğini hissederek öyle bir davranış içine girerler.

Jung, yaptığı bu kişilik tipi analizlerine dayanarak, benzer kişilik yapısındaki tiplerin bir arada çalışmaları halinde hem kendi kariyerleri hem de organizasyonun performansı açısından daha verimli olacağını dile getirmektedir (Aytaç, 2005: 111).

### 1.2.3. Değer Gelişimi

Değerlerin belirlenmesi, kişinin, yaşamının amacını anlaması, ilişkilerinde tutarlı olması, kişisel vizyonuna ulaşması konusunda kişiye yol gösterici ve başarılı bir kariyer planlaması yapılmasında çok önemli olmaktadır (Öner, 2001: 115). Bireyin, ailesinin, öğretmenlerinin ve çevresinin toplumsal rollere ve mesleklere biçtikleri değerler ise, bireylerin kariyer seçimlerinde büyük rol oynamaktadır. Sonuç olarak, bireyin değerleri çevresinin değerlerine ve tutumlarına yakın olarak gelişmektedir.

### 1.2.4. Bireysel Beklentiler

Bireyin, çalışma yaşamına katılmadan önceki hayatı ve sosyalleşme süreci boyunca elde ettiği tüm kazanımlar, ileride yapmak isteyeceği kariyer ile ilgili beklentilerini oluşturmaktadır. Örneğin, birey başarı istiyorsa başarılı olabileceği bir işi seçecek, önceki deneyimlerine dayanarak ekonomik geliri iyi olan bir işi seçmek isteyebilecektir.

### 1.2.5. İlgil

İlgil, kişilerin çevresindeki durumlara, objelere ve bireylere karşı özel yöneliş şekilleridir. Eğer birey kariyer tercihinde ilgileri doğrultusunda karar verirse, hem daha başarılı olacak, hem de yaptığı işten mutlu olarak iş tatminine kavuşabilecektir.

### 1.2.6. Yetenek

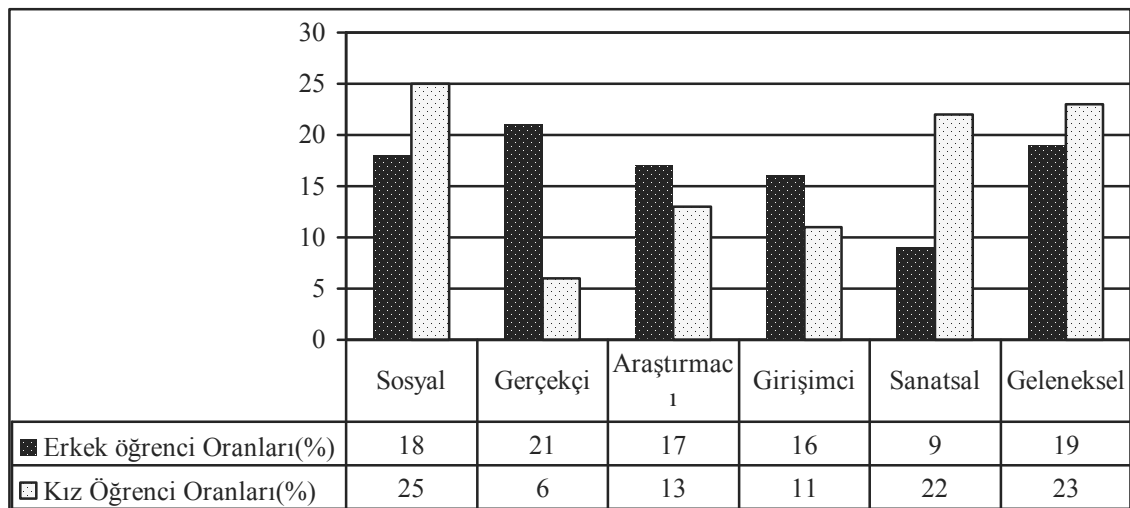
Yetenek, herhangi bir bilgi veya beceriyi öğrenebilmek için doğuştan sahip olunan gücün, yeni öğrenmeler için hazır hale getirilmiş kısmıdır. Bireyler, yetenekleri dâhilinde bir iş seçimi yaparlarsa daha başarılı olmaktadır. Ancak bu konu, okullarda fazla üzerine düşülen bir konu olmadığı için bireyler, ancak iş yaşamına girdiklerinde o konu hakkında yeteneklerinin olduğunun veya olmadığına farkına varmaktadır. Çünkü bir şeye karşı ilginin olması, aynı şeye karşı yeteneğin de olduğunu göstermeyebilmektedir.

### 1.2.7. Cinsiyet

Kariyer seçimini etkileyen unsurlardan biri ise cinsiyettir. Kadınlarla erkek arasındaki fiziksel ve psikolojik farklılıklar, bu seçim üzerinde büyük rol oynamakta ve

bunun yanında toplumun kişinin cinsiyetinden kaynaklı biçtiği roller de kariyer tercihini etkilemektedir.

Türkiye’de bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, erkeklerin kariyer tercihleri ile kadınların kariyer tercihleri arasında farklılıklar gözlenmiştir (Milliyet Gazetesi, 2006). Örneğin, gerçekçi kariyer eğilimi baskın olan kişilerin, fiziksel etkinliklerle uğraşmayı, alet ve makinelerle iş yapmayı tercih eden kişiler olduğundan daha önce bahsedilmiştir. Bu tip kişiler, el becerisi gerektiren tamir etme, onarma gibi etkinliklerle uğraşmaktadır. Ancak Türk toplumunda kız öğrencilerin bu tür etkinliklere yönelmesi çok fazla desteklenmemekte, bu tür etkinlikler "erkek işi" olarak görülmektedir. Bu yüzden gerçekçi eğilimlerin kız öğrencilerde daha az görülmesi toplumsal özelliklerin bir etkisidir. Kız öğrenciler ve erkek öğrenciler arasında büyük farklılık gösteren diğer kariyer eğilimi de sanattır. Kız öğrencilerde %22 oranında baskın olarak görülen sanatsal kariyer eğilimi erkek öğrenciler arasında sadece % 9 oranında baskındır. Sanatsal kariyer eğilimi, yaratıcılığı temel almakta müzik, resim ve edebiyat gibi sanatsal faaliyetlerle uğraşan kişilerde daha baskın olarak görülmektedir. Kız öğrencilerin bu dönemde daha fazla sanatsal etkinliklerle uğraşması, erkek öğrencilerin ise müzik haricinde diğer sanatsal etkinliklerle çok fazla uğraşmaması bu farklılığın nedeni olarak tahmin edilmektedir. Dağılım, Şekil 1.3’te verilmektedir.



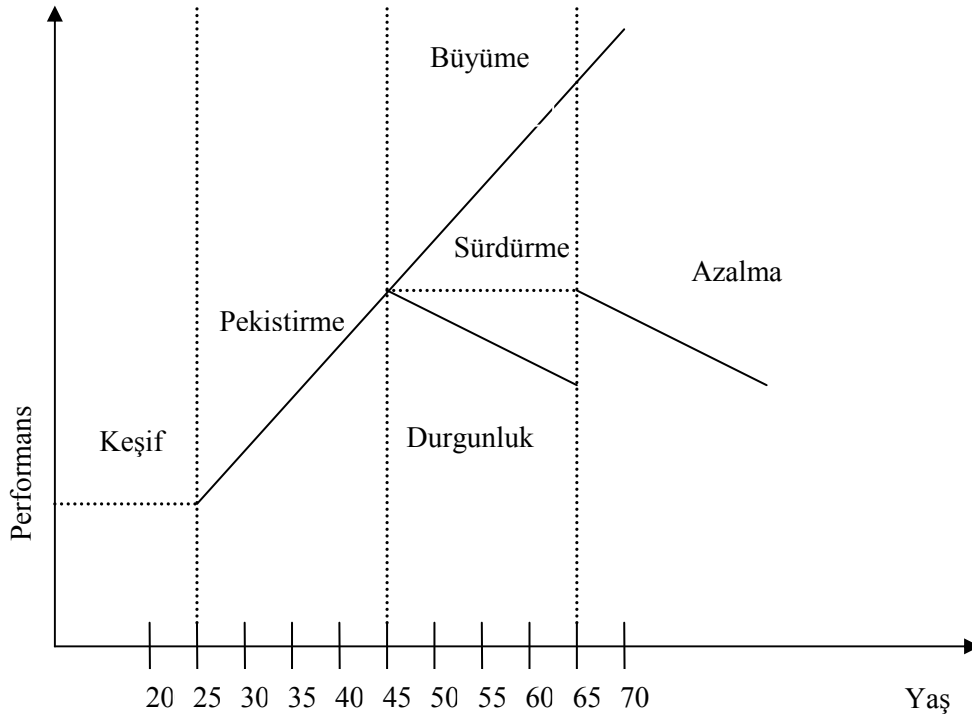
**Şekil 1.3: Kız ve erkek öğrenciler arasındaki kariyer tercih farklılıkları** (Kaynak: Milliyet Gazetesi, “Türkiye’nin Kariyer Haritası”, 21.06.2006)

Aycan ve Fikret-Paşa’nın (2003), 49 üniversite içerisinde rastsal yöntemle seçilen 17 üniversitedeki 1213 öğrenci üzerine yaptıkları araştırmalarında, öğrencilerin gelecekteki kariyer seçimlerini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Öğrenciler

işletme yöneticiliği ve ekonomi bölümünde öğrenim gören öğrenciler arasından seçilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, kariyer seçimi üzerinde etkisi ölçülmek istenen altı faktör, kariyer seçimi nedenlerinin %54,64'ünü açıklamaktadır. Buna göre, kariyer seçimini etkileyen faktörlerin %14,07'sini “işin finansal ve profesyonel anlamda katkı sağlayacak olması”, %11,03'ünü “ailenin beklentileri”, %9,33'ünü “kişisel değer ve dilekler”, %8,94'ünü “anlamlı umutlar”, %5,98'ini pazar şartları ve %5,29'unu “kişilik-iş uyumu” açıklamaktadır.

### 1.3. KARİYER AŞAMALARI

Bireylerin kariyerlerinde geçirecekleri aşamalar çeşitli biçimlerde gruplandırılmaktadır. Ancak bir genelleme yapıldığında, keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik aşaması olmak üzere beş grupta incelenmektedir. Keşif aşaması küçük yaşlarında başlayıp 25 yaşına kadar sürmekte, kurulma aşaması 25–35 yaşları arasında olmakta, kariyer ortası aşaması 35–50 yaşları kapsamaktadır. Yaklaşık 50–60 yaşları arası kişinin kariyer sonu aşaması olarak adlandırılmakta, 65 ve üzeri yaşlarda ise emeklilik aşamasına geçilmektedir (Çalık vd., 2006: 53). Bu aşamalar Şekil 1.4'te görülmektedir.



Şekil 1.4: Örgütsel kariyer aşamaları (Kaynak: Şimşek vd., 2004: 16)

Ancak bu aşamalarda belirtilen yaşlar bireylere göre değişmekte, dolayısıyla her aşamadaki beklenti ve gereksinimler yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

### **1.3.1. Keşif Aşaması**

Bu dönem, bireyin eğitimi sonrasında başlayan dönemdir. Bu aşamada birey, gençlik döneminden itibaren, ailesinden, öğretmenlerinden, arkadaşlarından ve çevresinden etkilenerek ilerideki kariyeri hakkında çeşitli düşünceler geliştirmektedir. Bu etkilenme yalnızca çevresindeki kişilerle ilgili değil, ailenin ekonomik, kültürel durumu ve sosyal sınıfı ile de ilgilidir.

Bireyler öncelikle meslek seçmekte ve bu doğrultuda iş aramaya başlamaktadır. Eğer keşif aşamasının ilk zamanları, olması gerektiği gibi bireyin gerçekçi düşünceleriyle geçirilirse başarılı bir meslek seçimi söz konusu olmakta ve birey hayal kırıklığına uğramamaktadır.

Bazı yazarlar keşif aşamasının, bireyin işe başlamasıyla son bulduğunu belirtmektedir (Aytaç, 2005: 64). Bazı yazarlar ise, keşif aşamasının işe girildikten sonra henüz işin gereklerinin bilinmediği, bireyin kendisini kabullendirmeye çalıştığı dönemde de sürdüğünü belirtmektedir. Buna göre, birey henüz öğrenme aşamasında olduğu için işyerinden ayrılabilenkte veya işyeri içinde farklı bir departmana geçebilmektedir. Birey için güvenlik ihtiyacı ön plandadır (Çalık vd., 2006: 54).

### **1.3.2. Kurulma Aşaması**

Bu aşama iki adımda geçirilmektedir. Bu adımlar yerleşim ve başarmadır. Yerleşim adımında, organizasyona yeni katılanlar, işe nasıl uyum sağlayacaklarını öğrenmeye başlamaktadır. Örgüt hakkında bilgi toplayarak, onu tanımaya çalışmaktadır. Başarma adımında ise, kişi artık yaptığı iş hakkında ustalaşmakta ve örgütü tanımaktadır. Örgüt bireye, belirli katkılar yaparak motive etmektedir (Türk, 2007). Kişinin insan ilişkilerini, performansını inceleyerek değerlendirmekte, olumsuz yönlerini çeşitli çalışmalarla düzeltmeye çalışmaktadır.

Kişi bu aşamada örgüte yeni girmiş ve kendini kabul ettirmeye çalışarak sorumluluk almaya başlamıştır. Bağımsız olarak karar vermeye başlamış, kendi becerileriyle, organizasyonun beklentileri arasında bir bağ kurmaya başlamıştır.

Kurulma aşamasında yaşanması muhtemel olan bir durum “gerçek şoku” olarak adlandırılmaktadır (Şimsek vd., 2004: 18). Tanım, kişinin, küçük yaşlarından beri kurduğu hayallerle, edindiği izlenimlerle, gerçekçi olmayan beklentileriyle kurulma aşamasına geçtiğini varsaymaktadır. Bunun dışında eğitim hayatında öğrendikleri, hep olması gerekenler üzerine kuruludur. Ancak iş hayatına geldiklerinde, beklentileri ile mesleğin gerçekleri çarpışmakta ve kişi bu çatışmayla yüzyüze gelmektedir (Aytaç, 2007). Bu durum ise kişinin organizasyona uyum sağlamasını güçleştirmekte ve geciktirmektedir.

Bu aşamada kişinin, doğru meslek seçimi yapıp yağmadığından emin olması gerekmektedir. Çünkü bundan sonraki adımlar bu aşamaya göre yapılacaktır. Kişi eğer organizasyona uyum sağlamakta güçlük çeker, kendini kanıtlayamaz veya başarısızlık duygusu geliştirirse muhtemelen organizasyondaki bağını kopararak yeniden iş arayacak ve sürecin başına dönecektir. Bu yapıdaki kişilerin kurulma aşaması, sürekli iş değiştirdikleri için çok uzun sürmektedir.

### **1.3.3. Kariyer Ortası Aşaması**

Bu aşama kişinin performansının ve motivasyonunun yükseldiği yada performans bozukluklarının ve beklentilerin yitirildiği dönem olarak tanımlanmaktadır. İşle ilgili görevler bu aşamada hayati önem taşımakta, bireyin yanlışları cezalandırılmakta, başarıları ise ödüllendirilmektedir. Ortalama bir kişinin bu aşamada yaşı düşünüldüğünde, kendisini orta yaş krizinde bulması muhtemeldir. Yeni ve genç personellerin organizasyona katılması, kişinin kendinden daha donanımlı kişileri fark etmesi, işinde henüz istediği noktaya gelememesi kişiyi ya açıklarını kapatmaya yöneltecek yada bir süre sonra bunalıma sokacaktır.

Aslına bakıldığında bu aşama, kişinin en deneyimli olduğu ve bilgisini işle buluşturduğu dönemdir. Bununla birlikte kişi finansal ve psikolojik açıdan ihtiyaçlarının çoğunu giderdiği için yaratıcılığı ve organizasyona verebilecekleri doruk noktaya yaklaşmıştır. Kişi bu noktada performansını arttırabilmekte fakat yeni kazanımlar edinmemektedir. Ancak, kazanımlarını koruyabilmektedir. Böylece varolan tecrübesini kendine yeni ve daha yüksek hedefler koyarak kullanmaktadır (Aytaç, 2005: 68). Bu aşamada en büyük ihtiyaç, saygınlık ihtiyacıdır.



Daha önce de değinildiği gibi, bu aşamanın sonlarına doğru mutsuzluk, tatminsizlik, fiziksel sürecin getirdiği sağlık problemleri ve duygusal problemler iş hayatına yansımaya başlamaktadır. Verimin ve iş tatmininin düştüğü görülmektedir.

#### **1.3.4. Kariyer Sonu Aşaması**

Bu dönem kişinin, kariyerinin sonlarına yaklaştığı dönemdir. Çoğu durumda, organizasyondaki en yaşlı kişi olmakla beraber, yeni bilgiler edinilme çabasında da değildir. Önceki yıllara göre performansta bir artış gözlenmemektedir. Bunun yanında organizasyondaki en deneyimli çalışan olduklarını söylemek de mümkündür.

Çoğu şirket, kariyerlerinin son noktalarında olan bu elemanları, daha güven verici, becerikli, iyi davranan, daha az devamsızlık yapan, daha az iş değiştirme eğiliminde olan kişiler olarak görmelerine rağmen, işten çıkarmakta, bu olmasa bile elde tutmak ve deneyimlerinden yararlanmak için çaba göstermemektedir (Barutçugil, 2004: 329).

Bu dönemde kişiler ileriye yönelik olarak finansal ve sosyal planlar yapmaya başlamaktadır. Kariyer ortası döneminin son adımlarındaki sorunlar bu döneme de taşınmakta, ancak bu sorunlar sağlık gibi sorunlarla sınırlı kalmaktadır. Çünkü kişi orta yaş krizini artık büyük ölçüde atlattığı, duygusal sorunlarından kurtulmuş, emekliliğe hazırlanmıştır. Organizasyonundan, işten ayrılmasına yönelik bir tepki almadığı müddetçe bu dönemde aşırı stres yükü taşımayacaktır.

Birey, deneyimli bir personel olarak, organizasyonda ve kendi sınırları içerisinde çıkabileceği en yüksek noktaya çıkmıştır. Bundan sonra organizasyondan kariyeri açısından herhangi bir beklentisi kalmamıştır. Kariyerini gelebileceği en yüksek noktada sürdürdüğü için öğretici ve yol gösterici personel pozisyonuna geçmiştir. Bu dönemin kişide psikolojik zararlar yaratmaması, organizasyonun kişiye yaklaşımına bağlıdır. Kişi saygı gördüğü sürece mutlu olacak, emekliliğe bu şekilde hazırlanacaktır. Buraya kadar tüm aşamalar ele alındığında, temel gereksinimler dört aşamada açıklanmaktadır (Aytaç, 2005: 72–73). Aşamalar, Tablo 1.1’de görülmektedir.

**Tablo 1.1: Kariyer aşamalarında yer alan gereksinimler**

Aşama	Görev İhtiyaçları	Duygusal İhtiyaçlar
Deneme	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Çeşitli iş eylemleri</li> <li>2. Kendini keşif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ön iş seçenekleri arama</li> <li>2. Yerleşme</li> </ol>
Kurma ve İlerleme	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İş talebi</li> <li>2. Özel bir alanda yetenek geliştirme</li> <li>3. Yaratıcılık ve yenilik geliştirme</li> <li>4. 3-5 yıl sonra yeni alana geçme</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-Başarısızlıkla yüzyüze gelme</li> <li>2. İş/Aile sürtüşmeleri ile karşı karşıya kalma</li> <li>3. Destek</li> <li>4. Bağımsızlık</li> </ol>
Kariyer Ortası	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik yenileme</li> <li>2. Başkalarını eğitip yönlendirmede yetenek geliştirme</li> <li>3. Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme</li> <li>4. İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orta yaş hakkında hislerini belirtme</li> <li>2. İş, aile ve topluma karşı kendini yeniden düzenleme</li> <li>3. Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma</li> </ol>
Kariyer Sonu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emeklilik planları yapma</li> <li>2. Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme</li> <li>3. Başarılı olanları belirleme ve geliştirme</li> <li>4. Örgüt dışındaki aktivitelere başlama</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek için destek ve danışmanlık</li> <li>2. Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme</li> </ol>

(Kaynak : Aytaç, 2005: 73)

**1.3.5. Emeklilik Aşaması**

Kişinin kariyerinin tamamlandığı nokta emeklilik aşamasıdır. Ancak bu nokta bireyin hedeflerinin bittiği, beklentilerinin tükendiği nokta olarak algılanmamalıdır. Çünkü birey bu aşamada, daha önce çalışma hayatı yüzünden yapamadığı uğraşlara yönelmekte yeni ilgi ve beceriler edinmektedir. Kimileri için emeklilik artık yolun sonu gibi görüldüğünden, bu zamana kadar vakitsizlikten yapılamayan her şeyin yapılma zamanıdır. Kişi kendini yeniden doğmuş gibi hissetmekte, ev ve aile hayatına duyduğu özlemi telafi etmekte ve yeni hobiler geliştirmektedir. Bazı kimseler için ise emeklilik, olumsuz duygular yaşatmaktadır. Bunun sebebi artık işe yaramayan bir insan olduğu duygusuna kapılmasıdır. Yeniden ev ve aile yaşamına uyum sağlamakta zorlanabilmekte, çeşitli ekonomik krizler yaşayabilmektedir. Birçok kişi, emekli

olduktan sonra zorluk yaşamakta, eskisi kadar ağır olmasa da yeniden iş hayatına atılma yolları arayabilmektedir.

Emeklilik süreci incelendiğinde, kişilerin çeşitli aşamalardan geçtiği görülmüştür. Bunlardan ilki balayı dönemidir. Bu dönem ilk ayları kapsamaktadır. Kişi, önceden yapmayı düşündüğü işlerle uğraşmakta, sık sık eski iş yerine ve iş arkadaşlarına uğramakta ve ilgi beklemektedir. İkinci dönem hoşnutsuzluk dönemidir. Uzun zamandır biriktirdiği işleri tamamlamış, kendine gösterilen ilgi azalmıştır. Hayatı sıkıcı bir hal almaya başladığından, yaptığı yanlışlar dolayısıyla kendini yargılamaktadır. Bu dönemi uyum dönemi takip etmektedir. Yeni yetenekler ve uğraşlar keşfedilmekte, eski örgütüne ve iş arkadaşlarına olan ilgi gittikçe azalmaktadır. Yeni çevresini benimsemeye başlamıştır. Dördüncü dönem istikrar dönemidir. Artık mutlu bir yaşam sürmektedir. Ancak biyolojik ve fizyolojik sorunları başlamıştır. Emekliliğin son dönemi yeni başlangıç dönemidir. Emekli bu dönemini başkalarının yardımı ile sürdürmektedir. Eski çalıştığı örgüte karşı duygusal bir dönüşüm yaşayarak yakınlık ve ilgisine ihtiyaç duymaktadır. Bazı örgütler, bu dönemdeki eski personellerinden eğitim gibi konularda dönemsel olarak yararlanmakta, onları bir yerde kariyerlerine tekrar döndürmektedir (Çalık vd., 2006: 57).

## **1.4. KARİYER MODELLERİ**

Kariyer modeli, bireyin çalışma hayatı boyunca işi ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Bireyler çalışma yaşamı boyunca varolan kararlarını değiştirebilmekte, yeni kararlar alabilmekte ve beklentileri değişmektedir. Bu nedenle Driver, kişilerin kariyer seçimlerini kategorize etmek için dört kavram geliştirmiştir. Bunları aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 2003: 22).

### **1.4.1. Sabit Kariyer**

Bu tip kariyer kalıbına sahip kişi, yaşamı boyunca yapacağı kariyeri seçmekte ve hep o kariyere sadık kalarak, örgüt değiştirse bile yaptığı işi değiştirmemektedir. Birey için güven ve yeterlilik temel unsurdur.

### **1.4.2. Doğrusal Kariyer**

Bu tip kariyer kalıbına sahip olan kişi, bir örgüte girerek kariyerini, örgüt hiyerarşisi içinde dikey olarak birbiri ardına ilerletmektedir. Birey bu noktada farklı bir örgüte geçse bile, dikey ilerleme stratejisini ve kabiliyetini burada da sürdürmektedir.

### **1.4.3. Spiral Kariyer**

Bireyin, birbirinden yapısal derecedeki farklılıkları bulunmayan çeşitli işlerde çalışması anlamına gelmektedir. Bu tip kariyer kalıbına sahip kişiler, yaptıkları işten belli bir zaman sonra sıkılarak, işin temel niteliklerini taşıyan başka bir işe geçmektedirler. Bir akademisyenin belli bir süre sonra işinden ayrılıp bir şirkette yöneticilik yapmaya başlaması, ardından başka bir şirkete danışmanlık yapmaya başlaması, spiral kariyer kalıbına örnek olarak verilebilir.

### **1.4.4. Geçici Kariyer**

Bu modeldeki kişiler, kariyerlerini sık sık değiştirmekte ve bir işte deneyim kazanacak kadar süre çalışmamaktadır. Genellikle vasıfları, eğitim durumları ve becerileri yeterli olmayan kişiler bu grupta yer almaktadır. Kariyer, çoğunlukla dikey olarak değil yatay olarak değişmekte, istikrarsız bir tavır sergilemektedir.

## **1.5. KARIYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI**

### **1.5.1. Kariyer Yönetimi, Kavramı ve Amaçları**

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kısaca kariyer yönetimi hem elemanların mesleki ihtiyaçlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir.

Kariyer yönetimi, bireysel kariyer amaçlarının oluşturulması, bu amaçların başarılması için stratejilerin geliştirilmesi, iş ve yaşam deneyimlerine bağlı olarak hedeflerin yeniden gözden geçirilmesi, birey, iş ve örgüt hakkında yaşam boyu öğrenme sürecidir (Çalık vd., 2006: 80). Kariyer yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Yönetim başarısı için örgüt ve personel gereksinimlerini karşılamak, kavrama gücü olan bireylere sorumluluk düzeyinde eğitim vermek, bireylerin örgütle uyumlu bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için gereksinim duydukları rehberlik ve teşviki onlara sağlamak (Tunç ve Uygur, 2001: 41),
- Kariyerlerinde durgunluk yaşayan bireyleri yeniden harekete geçirmek,
- Eğitim yoluyla rekabette üstünlük sağlamak, esnek ve hızlı bir biçimde değişen iş ihtiyaçlarına cevap verebilmek, anahtar kişilerin kaybedilme korkusunu, onlara iş tatmini sağlayarak en aza indirmek (Uzun, 2007),
- Personelin güçlü ve zayıf yönleri gibi özelliklerini ortaya çıkarmak, onları organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgilendirmek (Noe, 1999: 327),
- Bireyle örgüt arasında bağ kurarak motivasyonu arttırmak, uyumsuzlukları açığa çıkararak düzeltmektir.

Kariyer üzerine örgütlerde yapılan çalışmaların işe yaramama nedenleri arasında, sadece belirli kısım çalışanın ihtiyaçları üzerine odaklanması, sistem yaklaşımından kaçınılıp, yalnızca bir veya iki parça üzerine odaklanması, kendini değerlendirme ölçümlerinin yetersiz metotları ile çalışılması ve performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gözden geçirme tartışmalarıyla karıştırılması sayılmaktadır. Kariyer yönetiminin amaçları doğrultusunda ilerleyebilmesi için belirtilen durumlara düşülmemesi örgütler açısından dikkat edilmesi gereken bir unsurdur (Gıda sektöründe bir firma- İnsan kaynakları arşiv).

## **1.5.2. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Gelişiminde Rol Oynayan Faktörler**

### **1.5.2.1. Yönetim Kültürünün Yeniden Örgütlenmesi**

Klasik yöneticilerden bu yana, yönetimin tanımında büyük değişiklikler oluşmamasına karşın, yönetim yaklaşımlarında büyük değişimler yaşanmıştır. Geliştirilen her yeni yaklaşım bir öncekinin üzerine başka özellikler koymuş ve geliştirmiştir.

1770'li yıllarda yapılan işlerin daha çok bireyin fiziksel dayalı gücüne olduğu bilinmektedir. 1776 yılında Adam Smith, üretim süreci üzerinde durarak, işleri basite

indirgemiş ve temel görevlere ayırmıştır. Bu hale gelen görevler ise, çalışanlar arasındaki beşeri ilişkileri etkilemeye başlamıştır (Şimşek vd., 2004: 32).

Weber'e bakıldığında, ileri düzeyde iş bölümünün ve otoritenin merkezileşmesinin sağlandığı "İdeal Tip Bürokrasi Teorisi"ni yönetim sistemine eklediği görülmektedir. Bu teoriye göre, fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan bir işbölümü olmalıdır. İkinci olarak, organizasyondaki hiyerarşik yapı açık bir şekilde belirlenmelidir. Böylece her kademenin denetimi, üst kademe tarafından daha kolay yapılacaktır. Üçüncü olarak ise, her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı, somut ilke ve yöntemler geliştirilecektir. Bunlara ek olarak personel seçimi, yetenek esasına dayalı olacak ve bu bilgi ve becerisini koruduğu sürece pozisyonda kalacak veya terfi edecektir (Koçel, 2003: 217).

Weber'in geliştirdiği teoriye kariyer yönetimi açısından bakıldığında, insan unsurunu arka plana attığı görülmektedir. Geliştirdiği teoride, bir örgütün insani duygusallıktan uzaklaştığı ölçüde başarılı olacağı görüşü belirtilmektedir.

1900'lü yılların başlarında Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" ise yönetim yaklaşımları içinde en önemli ekollerden biri olmuş ve verimliliği arttırmıştır. Taylor'a göre, işin verimliliğinin düşük olmasının üç temel sebebi vardır (Efil, 1999: 30).

- Çalışanın gücünden yeterince yararlanılamamaktadır. Bunun sebepleri, işe alımda bireyin yeteneklerinin dikkate alınıp değerlendirilmemesi, yönetime ait sorumlulukların bir kısmının işçilere yüklenmesidir. İşe alımlarda ve sorumluluk dağılımında yönetimin dikkatli davranması gerekmektedir.
- Çalışanlar, en az süre çalışarak refaha kavuşma ve tembellik eğilimindedir. İşletme çalışanların eğitimi için gerekli eğitimi vermeli, teşvik edici bir ücretlendirme sistemi uygulamalıdır.
- Çalışma düzeni verimli biçimde organize edilememiştir. Bunun sebepleri işin yapılış biçimlerinin standartlaştırılmamış olması, işle ilgili standart sürelerin belirlenmemiş olmasıdır.

Sonuç olarak işle ve işgörenle ilgili her faktör, bilimsel ilkelere uygun olarak saptanmalıdır. Taylor'un bu görüşünde de insan unsurunun bir kenarda bırakıldığı ve mekanik bir yaklaşımla çevreden soyutlandığı görülmektedir. Ancak, ücret sistemlerinde teşvik unsurunu ön plana çıkarması ve organizasyon içi terfi eğitim gibi konulara eğilmesi, kariyer anlamında bir takım kıvılcımlar oluşturmuştur.

Davranışsal yaklaşım ise, Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik Şirketi'nin en büyük fabrikası olan Hawthorne fabrikasındaki araştırmaları ile başlamıştır. Araştırmacılar, fabrikada ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin, işçilerin verimliliği üzerindeki etkisini incelemek üzere çalışmalara başlamışlardır. Araştırmanın başlangıçtaki hipotezine göre belirtilen faktörler fiziksel olarak iyileştirildikçe, çalışanların verimleri de artacaktır. Ancak yapılan araştırmalar ve deneyler bu hipotezi doğrulamamıştır. Bunun sonucunda Mayo ve arkadaşları hipotezlerini, verimliliği etkileyen asıl faktörün sosyal ilişkiler olduğu yönünde değiştirmiş ve bu yönde incelemeler yapmaya başlamışlardır. Bu hipoteze göre verimliliği, çalışanların ilişkileri, motivasyonları, üstleri tarafından gördükleri davranış, iş tatmini gibi sosyal faktörler arttırmaktadır. Uzun yıllar yapılan araştırmalardan sonra deneyler, bu hipotezi doğrulamıştır. Hatta bazı durumlarda fiziksel koşullar kötüleştirildiği halde üretimin arttığı gözlenmiştir. Bu konu hakkında yapılan başlıca eleştiri Hawthorne Etkisi olarak bilinen eleştiridir. Buna göre, gözlemlendiğini ve incelendiğini bilen insanların davranışları yapay olarak değişecek ve normal hareketlerinin dışına çıkacaktır (Koçel, 2003: 227–228).

Sonuç olarak, organizasyonun bir sistem olduğu ve bu sistemin en önemli parçasının da insan olduğu bu araştırmacılarca ortaya konmuştur. Bu araştırmalar, sosyal faktörlerin etkilerinin fiziksel faktörlerin etkilerinden çok daha fazla olduğunu ortaya atarak insan ilişkileri ekolünün gelişimine büyük bir katkı sağlamıştır.

Endüstri toplumları 1970'lerdeki petrol krizinden sonra siyasal ve ekonomik yönden oldukça etkilenmiştir. Bu etkilenme ile birlikte örgütlerde yapılanma ve yönetsel anlamda da birçok yenilik yaşanmaya başlanmıştır. Yeni teknolojilerin esnek çalışma ile kullanılmaya başlaması, işgücü arzını değiştirmiş ve vasıflı işçilere rağbet başlamıştır. İş sistemi değişerek işbölümünün yerini nispeten daha fazla sorumluluk verme stratejisi almıştır. Eğitim ise yaygınlaşmış, dikey örgütlenme terk edilmeye başlanmıştır.

1980 sonrasındaki gelişmeler ise, Japonya'nın önderliğindeki “Yalın üretim” kavramının kendini göstermesiyle gerçekleşmiştir. Yalın üretimde söz konusu özellikler, gereksiz unsurların elenmesi, sıfır hata sıralı bir süreç, çok fonksiyonlu takımlar, hiyerarşik kademelerin azaltılması, takım liderliği, yatay bilgi sistemleri ve sürekli iyileştirme (Tikici, Aksoy ve Derin, 2006). Japonya, yalın üretimle birlikte büyük başarılar imza atmıştır. Bunun en büyük sebebi, bu kavramın takım çalışmasına, esnekliğe, güvene ve sorumluluğa dayanması ile insanı ön plana çıkarması olmuştur.

Dönemler arasında birçok gelişme olmasına karşın, kariyer yönetimini temel olarak etkileyen yönetim kültürleri bu şekilde gelişmiştir.

### **1.5.2.2. Yeni Örgüt Yapısı ve Stratejilerinin Ortaya Çıkması**

Dünyadaki gelişmelerle her alanda yaşanan hızlı gelişim, organizasyonların yapısını da değiştirmiş ve bu değişim, kariyer yönetiminin gelişiminde rol oynayan etkenlerden biri olmuştur. Birçok yeni yönetim eğilimi bulunmasına karşın en önemli bazılarında değinmek, bu etkiyi açıklamak bakımından faydalı olacaktır.

Katılımcı yönetim eğilimine göre, personelin motivasyonu ve ekip çalışması ön plandadır. Bu da, insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği ve beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile mümkündür (Filiz, 2007). Personelin motivasyonu ise, yetki devri, öneri geliştirme sistemleri, delegasyon yöntemi, iş zenginleştirme gibi uygulamalarla arttırılmaya çalışılmaktadır. Buna paralel olarak kariyer yönetimi zorunlu hale gelmektedir.

Organik örgütlerde ise, kendini yöneten grupların varlığı söz konusudur. Her grubun üyeleri yaptıkları işten, üründen veya bir grup müşteri ile ilişkilerden sorumludur. İşlerini kendileri planlayarak yönetmekte ve uygulamaktadır. Bu noktada bütün üyeler kariyer gelişimlerini yürütmek ve planlamak zorundadır (Şimşek vd., 2004: 34).

Bilgiyi yaratma, elde etme ve aktarma becerisine sahip olan ve davranışını yeni bilgi ve görüşleri özümsemiş şekilde düzenleme yeteneği gösteren organizasyonlara ise, “öğrenen organizasyonlar” denmektedir. Bu tip organizasyonlarda, öğrenme arzusu, tüm organizasyon için geçerlidir. Yeni teknolojileri, yeni bilgileri yaratma ve transfer etme konusunda tam bir kararlılık vardır. Seminer, konferans, kıyaslama gibi uygulamalarla dış çevreye açık bir yapı söz konusudur. Organizasyonun vizyonu



etrafında tüm çalışanlar birleşmiş ve sistem düşüncesini vurgulayan tüm değerler organizasyona hâkim olmuştur (Efil, 1999). Bu sistem ise, çalışanların kariyer yönetimlerinde ve kariyer gelişimlerinde çok yararlı uygulamaları içinde barındırmaktadır.

Kariyerin örgütsel yönetimin etkisinden öteye geçerek bireysel düzeyde bir anlayışa doğru ilerlemesinde, sanal organizasyonların oluşmasının etkisi görülmektedir. Bu sistemin temel özelliği, bir mal veya hizmetin üretimi, dağıtımı gibi yapılması gereken iş faaliyetlerinin, bir işletmede toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Ancak bu organizasyonlar, taşeron çalışan işletmelerle karıştırılmamalıdır. Çünkü bu organizasyonların asıl amacı vergi istisnası sağlamak veya çeşitli finansal problemlerden kurtulmak değil, talebe ve dış çevreye uyum sağlamada hızlı bir yapıya kavuşmaktır. Sanal organizasyonlar, pazarda üstün bir değer yaratmak, farklı bir teslimat için organizasyon içinden ve dışından katılımcıları dâhil etmek, değer katan iş süreçlerini ve yönetim sistemlerini tasarlamak, kritik yetenekleri koordine etmek ve sürekli biçimde organize olma yeteneğine sahip bulunmak şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2007).

İşletmelerde uygulanmakta olan ve giderek yaygınlaşan diğer bir yapısal gelişme ise yalın yönetimdir. Yalın yönetimde, daha az yönetici sayısı, daha az yönetici hiyerarşisi, daha hızlı karar verme, daha fazla yakınlaşma, bürokrasiden kurtulma ve daha fazla yetki devri en önemli unsurlardır. Amaç az sayıda yönetici ile esnek ve dinamik bir yapıya kavuşmaktır (Özkan, 2007). Bunun yapılabilmesi için, vasıflı, yaratıcı yeteneğe sahip çalışanların olması, gerektiğinde fikirleriyle de yönetime ve üretime yarar sağlayacak kişilerin bulunması gereklidir. Bu ise, eğitim, iş rotasyonu, sosyalizasyon programları gibi uygulamalarla mümkün olmaktadır. Bu uygulamalar ise kişilerin örgüt içindeki kariyer gelişimi açısından büyük gelişmeler sağlamaktadır. Aynı şekilde toplam kalite yönetimi de kariyer yönetimi açısından büyük gelişmeler sağlamıştır.

### **1.5.2.3.Yeni Bilgi, İletişim Teknolojilerinin Kullanımı ve İşsizlik**

1980'lerden sonra hızlanan teknolojik gelişmeler, endüstri ilişkileri sisteminin temellerini önemli ölçüde sarsmıştır. Yeni teknolojiler özellikle esnekleşmeye olan yönelimlere zemin hazırlayıp arttırmaktadır. Bu yüksek teknolojilerin en önemli özelliği, ekonomideki gelişme ile istihdam seviyesi arasında bir bağ kurmuş olmasıdır.

Aslına bakılırsa teknolojideki gelişmeler bu boyutuyla bakıldığında kitlesel işçi fazlalığını ifade etmiş, hem toplumda hem de endüstri ilişkileri sisteminde sosyal güçlerin ve dengelerin değişmesine yol açmıştır. Meydana gelen bu değişmeler istihdamı, özellikle vasıfsız, yarı vasıflı, orta sınıf işçi ve yöneticileri derinden etkilemiştir. Bilgisayar kullanımının artması, mikro elektronik teknolojisi alanında ortaya çıkan gelişmeler, üretimde akıllı makinelerin kullanılması, eskiden vasıfsız işçilerin üstlendiği taşıma işlerini şimdilerde robotların yapıyor olması, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgi toplumunun temelinde yatan ve artık farklı bir işçi grubu isteyen etkenlerdir (Şenkal, 1999: 57–58). Günümüzde, üretim tasarımı ve uygulamasının bütünleşmesi sonucu işgücünün geniş bir mesleki kalifikasyona sahip olması ve çok çeşitli işleri yürütebilmesi gerekmektedir.

Tüm bunların yanında, gelişmeler, çalışma şekillerindeki standartlaşmayı bozmuş ve esnekleşme kavramını gündeme getirmiştir. İşgücü piyasasında esnekliği, yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek için çalışma hayatındaki düzenlemelere ve uygulamalara yeni alışkanlıklar getirilmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Başka bir tanıma göre, işgücü piyasasının esnekleşmesi, işletmenin işgücü girdisinin düzeyini ve zamanlamasını talebe göre değiştirme, ücret düzeyini verimliliğe ve ödeme gücüne göre ayarlama ve mevcut işleri talepteki değişmelere göre farklı işlerde görevlendirme yetkisidir (Tokol, 2001: 148).

Günümüzde, çalışanların sürekli büro içerisinde bulunduğu işletmeler, yerini dinamik, sürekli hareket halinde olan ve müşteri peşinde koşan çalışanların bulunduğu işletmelere bırakmıştır. İşletmeler, sayısal esnekliği kullanarak, çekirdek ve çevre işgücünü birbirinden ayırmaktadır (Tokol, 2001: 150). Çekirdek işgücü, işletmedeki, belirli ve tam süreli hizmet sözleşmesi ile çalışan, vasıflı, iş güvencesine sahip, yüksek ücretle çalışan işçileri, çevre işgücü ise, işletmenin ihtiyacı olduğu sürece çalıştırılan, düşük ücretli işçileri ifade etmektedir (Yentürk, 2006). İşletmeler çevre işgücünü ise standart dışı çalışma şekilleriyle elde etmektedir. Diğer yandan işletmeler, çekirdek işgücü üzerinde fonksiyonel esnekliği kullanarak çalışanları en başarılı oldukları bölüme kaydırmakta ve sağlayabileceği en yüksek verimi kazanmaktadır. Çekirdek işgücü bu şekilde elde tutulmaya çalışılırken, gerekli bilgi, beceri ve deneyimi bünyelerinde taşımayan çalışanların sonunu işsizlik gibi büyük bir sorun beklemektedir. Tüm bunlardan yola çıkıldığında bireyin kendi kariyer planlamasını yapması günümüz

koşullarında ön şart olmuştur. Diğer taraftan işletmeler için de aynı durum söz konusudur. Vasıflı işçiler nadir bulunduğu ve organizasyon açısından daha faydalı olacakları için ellerindeki çalışanın kariyer gelişimi, planlaması ve onun yönetimi işletmeler için gittikçe daha fazla önem teşkil etmektedir.

#### **1.5.2.4. Küreselleşme ve Bilgi Toplumu**

“Küreselleşme” yada “Globalleşme”, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda yerleşmiş yargıların ve kurumsal yapıların uluslararası bir boyut kazanarak yayılması, yeni normlar yaratılması ve bunların tüm dünyaca benimsenmesi sürecidir. Uluslararasılaşma olarak da adlandırılan bu kavram, ülkeler arasındaki siyasal ve ekonomik sınırların giderek etkisini kaybettiği, mal, hizmet, insan, bilgi trafiğinin çok akıcı hale geldiği, yapılan her şeyden herkesin haberdar olduğu bir ortamı anlatmaktadır.

Küreselleşmenin kazandığı hızla, adından sıkça söz ettiren çok uluslu firmalar, günümüzde üretimi ellerinde tutan bir güç olarak bilinmektedir. Marksist ideolojilere göre bu şirketler, yeni burjuva sınıfı oluşturmakta, emeklerini kullandıkları az gelişmiş ülkeler ise bu durumda “işçi sınıfı”nı oluşturmaktadır (Ryder, 2007).

Küreselleşme, gelişmekte olan birçok ülkeyi uzak kalmış duygusundan arındırarak bu ülkelerdeki birçok insanın bilgiye, yüzyıl önce yaşamış en zengin insanın bile ulaşamayacağı ölçüde erişmesini sağlamıştır. Küreselleşmeyi hızlandıran en önemli faktörlerden biri olan bilgi ise, ekonomi, üretim gibi olguların merkezi haline gelmiştir. Bunun yanında, küreselleşmenin faydaları olduğu gibi, yerel ekonomilere zararları da dokunmuştur (Stiglitz, 2002). Ancak yönetsel anlamda birçok yenilik, büyük şirketlerin küresel piyasalara girmesi ve bu konudaki bilgisini duyurmasıyla işlev kazanmıştır. Bu anlamda teknolojik gelişmeler karşısında yeniden yapılanma, yeni bir dünya görüşü ve yaşam felsefesine sahip olma gibi özellikler bilgi toplumunun vazgeçilemez birer ögesi haline gelmiştir. Organizasyonların ve bireylerin, bilginin ve teknolojinin bu hızına yetişebilmesi ise, bireyin kendi kariyeri için ne yaptığı ile organizasyonun çalışanına, bilgi toplumuna uyum sağlayabilecek nitelikleri sağlayıp sağlamaması ile ilgilidir.

### 1.5.2.5. Eğitimin Giderek Artan Önemi ve Bilgi İşçileri

Organizasyon içi eğitim, temel anlamıyla, kişiye işiyle ilgili bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlarda, özellikle çalışanın performansı ile organizasyonun eklentileri arasında bir fark olduğunda veya çalışanın eksikliğinin olduğu işle ilgili bir konuda ek bilgi ve beceriye ihtiyaç duyduğunda organizasyon içi eğitime başvurulmaktadır. Ancak eğitimin varolabilmesi için kişinin öğrenme kabiliyetinin ve istekliliğinin varlığı gereklidir.

Daha önce de bahsedildiği gibi gelişen teknolojiye ve yeni bilgi sistemlerine ayak uydurabilmek için organizasyonlar, eğitimin artan önemini kavramışlardır. Eğitimlerin kariyer planları doğrultusunda düzenlenmesi ise, kişinin şimdiki konumunun ötesinde, ileride üstleneceği konumuna hazırlık niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişim sürecini desteklemektedir (Perek, 2005: 191–192). Bu noktada organizasyonlar için eğitimin bu denli gerekli olması, kariyer yönetimini de gerekli kılmaktadır.

Bu gelişimde rol oynayan bir başka etken ise bilgi işçileridir. Genel olarak bilginin kullanılması ve geliştirilmesine yönelik işlerde çalışanlar, bilgi işçisi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın ilk oluşmaya başladığı zamanlarda, hizmet sektörünün rutin işlerinde çalışan kişilere, bilgi işçisi denilmiştir. Ancak günümüzde tanım, beyin gücü ile çalışanları kapsayacak bir hal almıştır. Şu anda geniş bir alanı kapsayan bilgi işçileri, bilgi üreticileri, bilgi taşıyıcıları, bilgi işlemcileri ve altyapı personeli kapsamaktadır. Bu tip işçiler günümüzde işgücünün en hızlı büyüyen alanını oluşturmaktadır. Yeni teknolojiler rutin çalışma gerektiren işleri kapsamadığından ve devamlı düşünmeyi gerektiren işleri ortaya çıkardığından bilgi işçilerinin birçok meziyete sahip kişiler olması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bilgi işçileri, zekâlarını ürüne, mal veya hizmete dönüştüren, sahip oldukları bilgiyi satarak veya ticaretini yaparak herhangi bir şekilde organizasyona verebilen, sürekli öğrenmeye zorunlu olan, kendini geliştirmek zorunda olan işçilerdir (Bozkurt, 2000: 125).

### 1.5.2.6. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetiminin, işletmelerde işe alma, işten çıkarma, personelin ücreti ve yan ödemeleri, sigorta kesintileri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma kayıtlarının tutulması gibi aktiviteleri içeren bir kavram olduğu bilinmektedir.

Ancak değişen koşullarda yönetsel açıdan personel yönetimi sistemi yetersiz kalmaya başlamış, insan unsurunun da ön plana çıkmasıyla insan kaynakları yönetimi adı altında yeni bir sistem gündeme gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, en basit tanımıyla, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan aktiviteleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, sürekli geliştirilmesi, motivasyonlarının sağlanması ve performanslarının değerlendirilmesi işlemidir (Keser, 2007b).

## **1.6. KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİ VE ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA**

Organizasyon açısından, kariyer yönetimi sürecinin doğru bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle örgütsel bazda yapılacak kariyer planlamasının iyi düzenlenmesi gereklidir. Bu noktada çalışan, öncelikle kendi kariyer planlarını gözden geçirecek, sonrada organizasyon birey için çeşitli kariyer planları oluşturacaktır. Bunun sonucunda ise kariyer yönetimi sistemi uygulanacaktır. Buradan yola çıkarak, kariyer yönetiminin, örgütsel kariyer planlaması ile yakın ilişkide olduğunu söylemek mümkündür.

Bu süreç çerçevesinde örgüt tarafından, içerisinde ilerleyebilecek vasıftaki bireyler seçilerek onlar için özel kariyer patikaları hazırlanmaktadır. Daha sonra, organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özellikleri saptanmakta, iş analizleri aracılığıyla iş ve görev tanımları ortaya çıkarılmaktadır. Bu aşamada öngörülen pozisyonlar için hangi bilgi ve yeteneklerin gerektiğinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Son olarak, çalışanların kariyer olanaklarının belirlenmesi gerekmekte, bu doğrultuda kariyer yönetim sistemindeki uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Şimşek vd. (2004), örgütsel kariyer planlamasında kullanılan bu yöntemlerin kariyer yönetim sürecinin bir parçası olduğunu belirtmektedir. Süreci dört başlık altında toplamak mümkündür.

### **1.6.1. Kariyer Planlaması İçin Gerekli Personelin Belirlenmesi ve Kariyer Patikasının Çizilmesi**

Örgütlerde, kariyer planlama ve yönetimi açısından tüm çalışanlar potansiyel birer hedef olmakla birlikte bu tür çalışmalarda bazı çalışanlar kapsam dışında kalabilmektedir. Çalışanların kariyerlerini ilerletebilecek kişiler için çalışan imajı tamamen bağlı bulunduğu yöneticinin elinde olmaktadır. Bunun nedeni, şirketlerin kast

sistemiyle çalışıyor olmasıdır. Eğer çalışan, kariyer basamaklarını çıkmak istiyorsa, yöneticisine kendini sevdirmeli, kanıtlamalı ve ona karşı sadakat sahibi olmalıdır (D'Alessandro, 2005: 48). Diğer yandan, kapsam dışında kalma sebepleri arasında, çalışanın emekliliğinin yakın olması, gelişime ve ilerlemeye elverişli olmaması veya bununla ilgilenmemesi gibi sebepler sayılmaktadır.

Kariyer patikası ise, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralaması olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2005: 175). Bu taslak patika doğrultusunda yapılacak işlemler, sürecin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Bu işlemlerden sonra ise kariyer planları daha objektif temeller üzerine oturtulacaktır.

### **1.6.2. Organizasyon İçindeki Pozisyonların Fonksiyonel Özelliklerinin Saptanması ve İş Analizlerinin Yapılması**

İş tanımının amaçları ile ilgili genel olarak, işin yapılma amacının ve işin diğer işlerle ilişkilerinin belirlenmesi ve iş şartlarını çalışanlar açısından belirgin hale getirilmesi işlemi olduğu söylenebilir (Aktan, 1999). İş tanımlaması diğer bir deyişle, işin kimliğinin ortaya çıkarılması sürecidir.

Diğer yandan işin daha iyi yapılabilmesi açısından ise mutlaka iş analizlerinin yapılması gereklidir. Bu hem işletme verimliliği hem de çalışanın performansı açısından çok önemli bir süreç olarak düşünülmelidir.

İş analizi ile elde edilen bilgiler aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir.

- İleride duyulabilecek personel ihtiyacının ve varolan çalışanların ihtiyaçlarının saptanmasına,
- Yeni personel alımında, hangi niteliklerin aranacağına dair bilgi edinimine,
- Personelin yeteneğine göre işe yerleştirilmesine,
- Personelin hangi konularda eğitim ihtiyacının olduğunun belirlenmesine,
- Performans standartlarının belirlenmesine,

- Yapılan işin tam karşılığının verileceği iyi bir ücret sistemi oluşturulmasına,
- İşçi-işveren arasındaki anlaşmazlıklara somut bir dayanak oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Yiğitoğlu, 2006).

Ayrıca,

- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasının sağlanmasına,
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına,
- Olumsuz çalışma koşullarının ortadan kaldırılmasına,
- Performans değerlendirme süreci için, iş grupları oluşturulmasına da yardımcı olmaktadır.

Bu durumda, bir işletmenin amacı üretim faktörlerinden en yüksek düzeyde yararlanmak ise, işler arasındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi ancak iş analizlerinin doğru biçimde yapılması ile mümkün olacaktır. Bu amaca yönelik olarak yapılan sistematik araştırmaların tümüne de iş analizi denmektedir (Yamak, 2001: 131). İş tanımlarının oluşturulup iş analizlerinin yapılmasıyla, çalışanların görev tanımları da böylece oluşmuş olmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan, işlerin önem, sorumluluk, güçlük dereceleri ve benzerlikleri yönünden birbirleriyle karşılaştırılarak değerlerinin belirlenmesi ve ücretlendirilmesidir. Daha önce de değinildiği gibi birbirine benzer işlerin gruplandırılması, kişinin yapacağı iş ve alacağı sorumlulukların belirlenmesi, çalışanın kariyerinde bir üst pozisyon için artık yetiştirilebileceği anlamını taşımaktadır.

### **1.6.3. Kariyer Olanaklarının Belirlenmesi**

Kariyer olanaklarının belirlenmesi, çalışanların yükselmeleri, yükselme biçim ve koşullarının ortaya konmasıdır. Bundan önceki aşamalarda elde edilen bilgilerden yararlanılmakta ve bu doğrultuda kariyer yollarının ana çizgisi belirlenmektedir.

Bu doğrultuda personelin, yöneticinin, şirket ve insan kaynakları yöneticisinin üzerine almış olduğu rolleri düzgün bir şekilde yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu roller Tablo 1.2'de belirtilmiştir.

**Tablo 1.2: Kariyer yönetimi ve planlaması sürecinde roller**

Personel	Yönetici	Şirket	İnsan Kaynakları Yöneticisi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitif performans</li> <li>- Yöneticiyle zaman zaman görüşme</li> <li>- Gelişme ihtiyacının belirlenmesi</li> <li>- Gelecekteki kariyer hedefinin belirlenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim</li> <li>- Danışmanlık</li> <li>- İletişim</li> <li>- Diğer şirket kaynaklarından bilgi istemek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kariyer yönetimini destekleyen sistemler geliştirmek</li> <li>- Kariyer yönetimini destekleyen kültürü geliştirmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Danışmanlık, workshop gibi özel servislerde bulunmak</li> <li>- Bilgi ve tavsiye vermek</li> </ul>

(Kaynak: Raymond A. Noe, 1999: 344)

#### 1.6.4. Örgütsel Kariyer Yönetiminin Kapsamı

Örgütsel kariyer yönetiminin kapsamını, insan kaynakları departmanının yürüttüğü görülmektedir. Bu kapsamdaki fonksiyonları aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür (Şimsek vd., 2004, Çalık vd., 2006).

##### 1.6.4.1. İşe Alma, Seçme ve Değerlendirme

Kariyer yönetiminin ilk unsurunu işe alma oluşturmaktadır. Örgüt, işin niteliklerini belirledikten sonra bireyden ne istediğini belirten bir iş ilanı vermektedir. Ancak örgüt, bireylerin buraya başvurma, işe alma gereksinimlerini tanımlama, geçerli seçim yöntemlerine başvurma sürecini kolaylaştırmak için çeşitli stratejiler hazırlamalıdır. Öncelikle ilan dikkat çekici olmalı, yanıt verme isteği uyandırmalı ve eyleme geçmeye tahrik etmelidir. Doğru insanı seçebilmek için görüşme esnasında çeşitli testler yapılmalıdır. Bunları, zekâ, yetenek, kişilik v.b testleri olarak tanımlamak mümkündür. İyi bir çalışanın seçilebilmesi, insanlarla işleri eşleştirebilme yeteneğiyle yakından ilgilidir. Seçme ve değerlendirme esnasında bunun göz ardı edilmemesi gereklidir (Finnigon, 2006).

Geçmiş yıllarda bireylerin işe alımlarında, seçme ve değerlendirilme aşamalarında iş deneyimi, üniversitedeki not ortalaması gibi klasik ölçütlere bağlı kalınırken günümüzde bireysel özellikler de ön planda tutulmakta ve değerlendirmeler objektif temellere dayandırılmaktadır.



#### 1.6.4.2. Terfi

Terfi, çalışanın yetki, sorumluluk ve dolayısıyla ücret yönünden daha üst düzeyde bir pozisyona atanmasıdır. Aytaç (2005), terfinin, işe alım kadar önemli bir konu olduğuna dikkat çekmiştir. Bunun sebebi hem terfi edecek çalışanı, terfi edemeyen diğer çalışanları ve dolayısıyla örgütü etkileyecek olmasıdır. Terfi kararı alınırken örgütün hangi ölçütlere dayanacağı önceden belirlenmelidir.

Terfi kararı verilmeden önce aşağıdaki soruların yanıtları verilmelidir.

- Terfi, örgütte uzun süredir çalışan her bireyin hakkı mıdır?
- Terfi kararı, kıdeme göre mi yoksa çalışanın yeterliliğine göre mi verilecektir?
- Eğer yeterliliğe dayalı ise bu yeterlilik nasıl ölçülecektir?
- Terfi kriterleri açık olarak nelerdir?

Objektif olarak düşünüldüğünde bu soruların cevapları net olarak verilse de uygulamada bazı mecburiyetler veya subjektif tutumlar içerisine girildiği görülmektedir. Üst düzey yöneticiler bazı durumlarda kendilerine karşı direnmeyen, uysal kişileri terfi konusunda tercih edebilmekte ve bu da organizasyon içinde olumsuzluk yaratabilmektedir.

Terfi kararının belirlenmesinde en objektif ölçütün, yeterlilik olduğu düşünüldüğünde, bunun ölçülmesi büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun objektif bir şekilde ölçülebilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif temellere dayanması gerekmektedir. Bu anlamda terfi ve performans değerlendirme, birbirleri ile yakın ilişki içerisinde.

#### 1.6.4.3. Performans Değerlendirme ve Hareket Planlaması

Performans değerlendirme, çalışanların, örgütleri, üstleri ve kendileri tarafından konmuş hedeflere ne derece ulaştığının veya işin gerektirdiği yetkinlikleri ne ölçüde kazandığının ölçümü ve çalışana bu konu hakkında bilgi verecek bir gelişim planı oluşturma süreci olarak tanımlamak mümkündür (Sertgöz, 2005: 63). Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışana yalnızca verimlilik konusunda

bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir.

Performans değerlendirmesinin kullanıldığı alanlara bakıldığında, ücretlendirme, terfi, transfer, işten çıkarma, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirim yapılması, çalışanların iş tatmini, motivasyon düzeyleri ve gelecekteki hedeflerinin saptanması, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkartılması gibi konular göze çarpmaktadır (Barutçugil, 2007).

Performans değerlendirmesi sırasında kariyer gelişimi planları yapılırken yönetici ve çalışanın özellikle üzerinde durması gereken konuları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Şentürk, 2005).

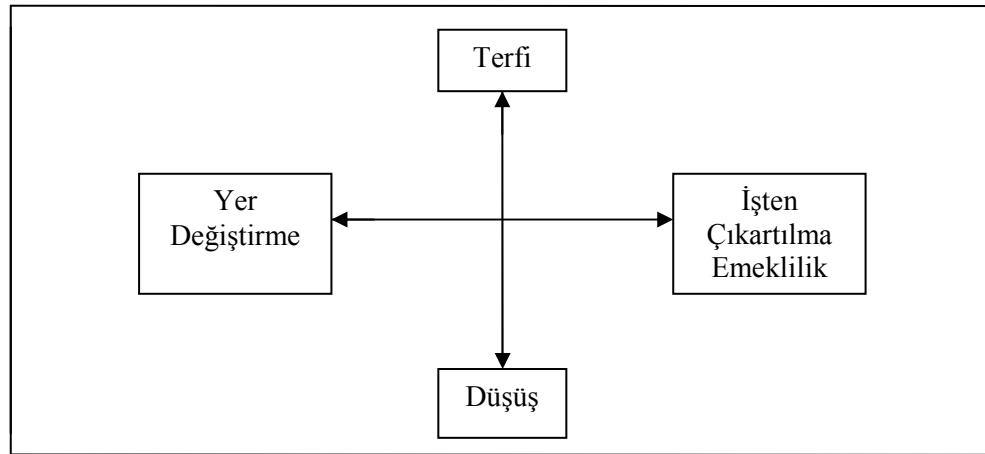
- Çalışanın hedefleri doğrultusunda izlemesi gereken yol,
- Çalışanın kariyer hedeflerinin, ihtiyaçlarının, becerilerine göre hangi alanda ilerlemesi gerektiğinin ve ileride kariyer gelişimi açısından engel yaratabilecek durumların belirlenmesi,
- Şirket içerisinde farklı kariyer alternatiflerinin değerlendirilmesi,
- Yöneticilerin, çalışanlarının kariyer hedefleri ve beklentileri hakkında farkındalığa sahip olma durumlarıdır.

Performans değerlendirmeden çıkarılan sonuçlara göre yapılan hareket planlaması ise, personelin nitelik ve tecrübelerinin değerlendirilmesi ve plan oluşturulması sürecidir. Süreç, yöneticinin, personelin mevcut ve doğrulanmış iş ihtiyaçlarını karşılayacak nitelik ve tecrübelerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Daha sonra personel kendisine bireysel değerlendirme yaparak taslak bir plan hazırlamaktadır. Ancak asıl eğitim ve geliştirme planlarını içeren eylem planı, personelle yöneticinin ortak çalışmasıyla oluşturulmakta ve uygulamaya sokulmaktadır (Noe, 1999).

Görüldüğü gibi performans değerlendirilmesi kariyer yönetimi ve planlamasının işlerliğinin kazanabilmesi için en büyük girdiyi sağlayan uygulamalardan biridir.

#### 1.6.4.4. Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi)

Çalışanın pozisyon olarak herhangi bir değişikliğe uğramadan başka bir yerdeki göreve veya aynı iş yerinde ve benzer nitelikteki başka bir işe atanması olarak tanımlanmaktadır. Yer değiştirme en basit tanımıyla örgüt içindeki benzer işler arasındaki yatay hareketliliktir. Çalışanın organizasyon içindeki hareketliliği, Şekil 1.5'te gösterilmektedir.



Şekil 1.5: Çalışanın organizasyondaki hareketliliği (Kaynak: Şimşek vd., 2004: 60)

Günümüzde kariyer yönetimi uygulamalarında daha çok terfi sisteminin uygulandığı görülmektedir. Ancak hiyerarşinin gittikçe azalması ve yalın organizasyonların ön plana çıkması, yer değiştirme uygulamalarını arttırmaktadır.

Transferler, çalışanların istekleriyle olduğu gibi, bir pozisyondaki performans düşüklüğü nedeniyle de olabilmektedir. Örneğin, bir pozisyona yeni atanan kişi hem işin verimliliğini arttıracak hem de kendisini daha farklı bir alanda geliştirmiş olacaktır. Ancak çalışan açısından yabancılaşma gibi çeşitli olumsuz yanları da görülebilmektedir.

#### 1.6.4.5. İşten Çıkartılma ve Emeklilik

Firmalarda çeşitli nedenlerden ötürü personel işten çıkartılabilmektedir. Bu sebeplerden bazıları ekonomik durgunluk, küçülme gibi genel sebeplerden bazıları ise, çalışanın performans düşüklüğü, disiplinsiz oluşu veya uygunsuz davranışlarda bulunması gibi özel sebeplerden oluşmaktadır.

Örgütün amaçları arasında personel devir hızını azaltmak, yeni yetenek akışı ve örgüt içi kariyer ilerlemesi için açık boşlukları genişletmek de yer almaktadır. Böylece örgütte kariyer yollarındaki tıkanıklıklar ortadan kalkacaktır (Tunç vd., 2001).

Emeklilik kararının ise genellikle çalışan tarafından verildiği görülmektedir. Çalışanlar emeklilik hakkını kazandıktan sonra kendi planları varsa, bunu istemekte, kendine ait planları yoksa organizasyon kendisi hakkında emeklilik kararı verene kadar örgütte kalmaya devam etmektedir. Organizasyonlar ise, periyodik aralıklarla toplanarak emekliliği gelmiş veya terfi edecek bireyler hakkında, yedekleme veya iş rotasyonu hakkında görüşmeler yaparak kararlarını vermektedirler. Daha önce de değinildiği gibi, kendi isteğiyle emekli olan veya organizasyon tarafından verilen bir kararla emekli edilen çalışanlara, örgütlerin destek ve yardımcı olmaları gerekmektedir.

#### **1.6.4.6. Örgütsel Yedekleme**

Örgütsel yedekleme, işletme içindeki yetenekli kişilerin belirlenmesi, terfi, emeklilik, ölüm gibi sebeplerle doldurulması gereken boşlukların saptanması, üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesi, şirket içerisinden lider yetiştirilmesi, adayların kariyer gelişiminin takibi ve yönetimin geliştirilmesi gibi unsurların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Buradan yola çıkılarak yedekleme planlaması, örgütteki yöneticilerin kariyer gelişimini ve alternatif planlarını içermektedir (Özdemir, 2006).

Şirketlerdeki pozisyon değişiklikleri, üst düzey çalışanların istifası, terfi, işten ayrılma gibi nedenlerle yapılan yedekleme planları, firmanın boşlukları doldurmasındaki zaman kaybını önlemekte ve pozisyona yeni getirilen çalışanların adaptasyon sorununu en aza indirmektedir (ntvmsnbc.com.tr, 2005). Ancak günümüzde organizasyon içinde yedekleme planlarına eğilinmediği görülmektedir. Bunun sebepleri arasında yetiştirilecek personellerin örgüt içinde kalıcı olmaması şüphesi başta gelmektedir. Günümüz piyasa koşullarında iş değişimini çok yaşayan personel için yapılan yatırımların boşa gideceği korkusu hâkimdir. Bunun dışında üst düzeydeki bir pozisyonu örgüt dışından biriyle doldurmak, örgütler açısından çoğu zaman daha mantıklı gelmektedir (Özdemir, 2006).

Kısa dönemde yedekleme planlaması örgütler açısından maliyet arttırıcı bir unsur olarak görülse de uzun dönemde şirkete verebilecekleri, bu maliyetin çok daha

fazlasıdır. Ancak bu başarı, adayların objektif ölçütlere göre seçilmesine, yeteneklerine bağlı olarak gelişim planları oluşturulmasına, güçlü yanlarının geliştirilmesine, zayıf yanlarının ise güçlendirilmesine bağlıdır. Diğer yandan insan kaynakları departmanı yöneticilerinin üzerine düşen en büyük görevlerden biri, adayların motivasyonlarını arttırmaları ve onları örgüt içinde tutmalarıdır. Günümüzde çalışanlar kendilerini en çok geliştiren örgütte kaldıkları için, sadece örgütün ihtiyaçları doğrultusunda değil bireyin kariyer planları hakkında da fikir alışverişi sağlanmalıdır.

#### **1.6.4.7. Oryantasyon Programı**

Oryantasyon programları, örgüte yeni katılan veya görev yeri değiştirilen çalışanların, işlerine uyum sağlamaları amacıyla yürütülen programlardır. Mesleki oryantasyon eğitiminin, çalışan ve örgüt açısından olmak üzere iki türlü amacı bulunmaktadır (Keser, 2007c ). Çalışan açısından amaçları, kişiyi işe alıştırmak, kendine olan güvenini sağlamak, işyerine bağlılığını, verimliliği arttırmak ve çalışana rahat bir ortam hazırlayarak bunu ona hissettirmektir. İşletme açısından ise, işgücü devir hızını düşürmek, işletme karlılığını arttırmak, çalışana sorumluluklarının öğretilerek ileride zaman kaybı yaratacak sorunların önceden ortadan kaldırılması olarak tanımlanabilir.

Mesleki oryantasyon eğitimin ilk kapsamında, çalışana çalışma saatleri, molalar, yemek saatleri, kullanılan elektronik araçların tanıtılması, sağlık kabini, üst yönetim gibi personelin bilmesi gereken fiziki ortamların tanıtımı ve bunun yanında, çalışanın çalışma yerinin belirlenmesi, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması ve işletme kuralları hakkında genel olarak bilgilendirme gibi konular bulunmaktadır (Müminoğlu, 2005: 46). Bu tip programların, çalışanın örgüte uyumunda büyük rol oynadığı göze çarpmaktadır. Daha sonrasında, yöneticileri, çalışma arkadaşları ve insan kaynakları ile tanıştırma ve koçluk ilişkilerini kurma, örgütün hedeflerini ve değerini tanıtmak, çalışanın bütün içerisindeki yerini anlatma ücretlendirme ve çeşitli ek menfaatleri anlatma gibi uygulamalar yapılmaktadır.

#### **1.6.4.8. Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim, çalışanların organizasyon içerisinde işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi beceri ve tutumların onlara verilmesi sürecidir. Günümüzde çoğu kimse, üniversite

mezunu olmasına ve çeşitli donanımlara sahip olmasına rağmen, pratikte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle çalışanlardaki eksik bilginin organizasyon içinde tamamlanması şart olmaktadır.

Barutçugil (2004), eğitimleri amaçları bakımından üç grupta toplamıştır.

- Bilgilendirmeye Yönelik Eğitimler: Ürün bilgisi, imalat teknikleri, Pazar bilgisi, şirket politikaları, mali analiz teknikleri, vergi mevzuatı gibi konuları içermektedir.
- Beceri ve Geliştirmeye Yönelik Eğitimler: İletişim, etkili sunuş, karar alma, liderlik, takım oluşturma, çatışma yönetimi gibi konuları içermektedir.
- Tutum Geliştirmeye Yönelik Eğitimler: Olumlu zihinsel tutum, girişken davranış, açıklık, sorumluluk duyma, motivasyon, yaratıcılık gibi konuları içermektedir.

İşletmelerde uygulanan gelişim programları çerçevesinde ise, iş rotasyonu, işletme içi insan kaynakları programları, dış seminer ve kurslara katılım, burs ve eğitim yardımı, gözetimcileri için kariyer danışmanlığı eğitimi, rehberlik ve koçluk sistemleri gibi çalışmalar yer almaktadır (Erdoğan, 2003: 110).

Tüm bu eğitim ve geliştirme programları kuşkusuz bireyin kariyeri açısından son derece olumlu etkiler yaratmaktadır. Ancak bu faaliyetler günümüzde, örgütsel çabalar kadar bireysel çabaları da esas alan bir tutum içerisinde. Kariyer bir süreç olarak düşünüldüğünde, bilgi ve beceriyle ilerlenmesi gerekmekte ve anahtar kavram, öğrenme olmaktadır.

#### **1.6.5. Bireysel Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi**

Bireysel kariyer planlaması, kişinin iş yaşamını planlama sürecidir. Bu planlama süreci birey henüz bir iş sahibi olmadan önce başlamakta ve işe girdikten sonra da sürmektedir. Başka bir ifadeyle birey, hayatı boyunca yer alacağı işler ile ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerinin ve geleceğinin planlamasını yapmaktadır.

### **1.6.5.1. Çalışma Hayatı Öncesi Kariyer Planlama**

Kişinin kendini değerlendirmesi gerçekten zor ve tam objektif olamayan bir uğraştır. Ancak birey kariyerine başlarken doğru adımlarla ilerlemek istiyorsa, bu tanımlamayı mutlaka yapmak zorundadır.

Kendinin tanıma ve değerlendirmenin ilk adımı zihinsel tercihleri belirlemektir. Bu durum beynin hangi yarısının (sözel veya analitik) baskın olduğu ile ilgilidir. Ayrıca kişilik yapısı, davranış özellikleri gibi konularda da birey kendini yeterince tanımalı ve seçimlerini bu doğrultuda yapabilmelidir. Diğer yandan bireyler beceri ve başarılarını objektif kriterlere dayanarak belirlemelidir. Çünkü bir insanın başına gelebilecek en kötü deneyimlerden biri kötü bir kariyerin yanında, benliğinin sadece küçük bir parçasını kullanarak yaşlanmaktır (Öner, 2001). Bunun tam tersi olarak gerektirdiği yeteneği taşımayan bir kariyer seçmek de aynı şekilde yıpratıcı olmaktadır. Kişi bu aşamaları geçirdikten sonra değerlerini belirlemeli ve mesleki ilgi alanlarını iyice analiz etmelidir.

Bireyler bu aşamada yalnızca kendilerine yönelirlerse başarısızlık yaşamaktadırlar. Bu durumda onlardan beklenen, bazı gölge işlerde çalışmak ve deneyim kazanmak, diğer taraftan dünyadaki gelişme ve yeni eğilimleri takip etmektir. İşe başlamadan önceki bu süreci iyi değerlendirmek ve kariyer hedeflerini belirlemek, kişinin ileri kariyerinde çok yararlı kabul edilmektedir.

### **1.6.5.2. Çalışma Hayatı, Kariyer Planlama ve Yönetimi**

Çalışanın örgütsel destek alarak yapacağı bireysel kariyer planlamasında göze çarpan dört aşama bulunmaktadır.

#### **1.6.5.2.1. Kendini Değerlendirme**

Kendini değerlendirme aşamasında birey, motivasyonlarını, ihtiyaçlarını, örgüt içi engelleri ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya koymak zorundadır. Böylece birey kariyer profilini ortaya koymuş olacaktır. Kişiyi bu aşamada, örgüt içindeki kariyer danışmanlarının da yardım gereklidir. Bu yardımlar, kişiye yönelik araştırma testleri ve onların yorumlanmasıyla oluşmaktadır (Noe, 1999).

#### **1.6.5.2.2. Fırsatları Tanımlama**

Bu aşamada birey, kariyer alanındaki farklı seçenekleri belirlemeye çalışmaktadır. Aytacı (2005), kariyer planlamasındaki asıl sorumluluğun bireye ait olduğunu, ancak örgüt içerisindeki kariyer yolunu yalnızca bireyin kendi davranışlarının belirlemediğini belirtmiştir. Bu noktada organizasyonun, çalışanları için çeşitli iş fırsatları yaratması gerekmektedir.

#### **1.6.5.2.3. Hedefleri Belirleme**

Bireyin kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerini ifade etmektedir. Birey güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerini, iş eğilimi ve fırsatlarına yönelik bilgileri değerlendirdikten sonra kariyer hedefini belirlemektedir (Çalık vd., 2006). Ancak kişi bu hedeflerini belirlerken kendini değerlendirme sonuçlarından mutlaka yararlanmalı, kişisel özelliklerine, yetenek ve becerilerine uygun hedefler belirlemelidir. Aksi takdirde belirlenen hedefler objektif hedefler olmayacaktır.

#### **1.6.5.2.4. Planları Hazırlama**

Bu aşama istenilen kariyer düzeyine ulaşabilmek için belirlenen hedeflere yönelik planların oluşturulması sürecidir. Bu aşamaya aynı zamanda hareket planlaması adı da verilmektedir. Hareket planlamasına daha önceki bölümlerde değinildiği için burada tekrar edilmeyecektir.

### **1.6.6. Kariyer Modellerindeki Temel Yaklaşımlar**

Kariyer yönetim stratejilerinde dört modelden bahsedilmektedir (Soysal, 2006). Bu modeller, isimleriyle de bağlantılı olarak aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

#### **1.6.6.1. Akademik Model**

Bu model dışı kapalı, aynı zamanda rekabetin de yüksek olduğu bir modeldir. Örgütte çalışanlar, en alt kademedен işe başlamakta ve aynı bir üniversite gibi bilgi ve beceri kazandırılarak üst kademelere çıkmaktadırlar. Üst kademelerdeki boşluklar genelde örgüt içerisinde doldurulmakta, dolayısıyla işe alımlarda bilgi edinebilme kapasitesine büyük önem verilmektedir. Örgüt eğitim, kariyer geliştirme, mesleki eğitim programları maliyetlerinden kaçınmamakta, bunu çalışan ile birlikte yürütmektedir.



Sonuçta, örgütün üst yöneticileri bu sayede hem örgüte bağlı, hem de örgüt kültürünü ve yapısını çok iyi bilen bireylerden oluşmakta, işgücü devri düşük seviyelerde kalmaktadır.

#### **1.6.6.2. Kulüp Modeli**

Bu modelde aynı akademik model gibi dışa kapalı bir yapıdadır. Örgüt içerisindeki çalışanlar aynı şekilde kariyerlerine ilk basamaktan başlamakta ve basamakları yavaş yavaş çıkmaktadır. Ancak farklı olarak terfilerde yetenekten öte, kıdem veya hizmet sürelerine bakılmaktadır. Model genellikle iç ve dış rekabetin olmadığı örgütlerde uygulanmaktadır. Bu sistemin avantajı, işgücü devrinin düşük olması ve örgüte bağlı çalışanların bulunmasıdır. Ancak bilgi ve beceri terfi politikasında yer almadığından üst yöneticiler yetenek yönünden kısıtlı olabilmektedir.

#### **1.6.6.3. Futbol Takımı Modeli**

Bu modelin özelliği, aynı futbol takımlarında olduğu gibi beceri ve yeteneğini kanıtlamış olan herkesin her aşamada örgüte katılabilmesidir. Bu nedenle model, dışa açık, hem iç hem de dış rekabetin çok yoğun olduğu bir modeldir (Şimşek vd., 2004). Bu noktada örgüt açısından yenilik ve yaratıcılık ön plandadır. İşgücü devrinin yüksek olmasından dolayı çalışanların istihdam güvenceleri risk altında olmakta, bu nedenle de örgüte bağlılıkları minimum düzeyde kalmaktadır.

#### **1.6.6.4. Kale Modeli**

Bu modelde ise, işletme eleman bulmak için hiçbir çaba sarf etmemekte, yetişmiş ve kaliteli elemanlar şirkete katılmaya davet edilmektedir. Bu nedenle hâlihazırdaki çalışan, pozisyonunu aynı bir kale gibi korumak, o pozisyonda kalabilmek için kendini sürekli geliştirmek, bilgi ve beceri kazanmak zorundadır. Bundan da anlaşılacağı gibi model dışa açık ve rekabetin yoğun olduğu bir modeldir.

#### **1.6.7. Örgütlerde Kariyer Yönetim Stratejileri**

Son zamanlarda yönetim, organizasyon ve insan kaynakları alanında yaşanan gelişme ve değişimler, kariyer kavramını örgüt sınırları içinden çıkarmıştır. Kariyer kavramı tek bir örgütte veya tek bir iş alanında bilgi ve beceri edinmekten öte, diğer

örgütlerde veya farklı iş alanlarında da aynı derecede bilgi sahibi olmayı gerekli kılan bir olgu haline almıştır. Bunun sonucu olarak kariyerde esneklik ön plana çıkmıştır (Erdoğmuş, 2003).

Örgütler, kendi amaçlarına, özelliklerine, değişim hızlarına, rekabet koşullarına, sahip olmak istedikleri insan gücünün özelliklerine göre aşağıda en yaygın olarak kullanılan kariyer yönetim stratejilerinden birini seçmektedirler.

#### **1.6.7.1. Dikey Sistem (Geleneksel Sistem)**

Bu sistem, belirli bir fonksiyonel alanın en alt basamaklarından başlayıp, aynı pozisyondan sorumlu en üst kademe yöneticiliğine kadar tırmanan basamaklar zinciridir. Bu sistemin avantajı her şeyin çok açık ve net olması ve uzmanlaşma sağlamasıdır (Aytaç, 2005). Ancak, bireylerin tek bir pozisyonda başlayıp o doğrultuda ilerlemeleri, başka bir pozisyona geçişte büyük sorunlar yaratmaktadır. Birey yalnızca kendi ilgi alanındaki pozisyon hakkında bilgi ve deneyim kazanmakta, diğer alanlarda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle endüstri işletmelerinde çok fazla tercih edilmemekte, büyük ve yerleşmiş bürokratik kuruluşlarda uygulanmaktadır.

#### **1.6.7.2. Gövde-Dallar Sistemi**

Bu sistemde işletme bir ağaca benzetilmekte, çeşitli pozisyonlarda ağacın dallarını oluşturmaktadır. İstendiği taktirde elemanlar, bir pozisyon veya alandan diğerine geçebilme esnekliğine sahiptir (Şimşek vd., 2004).

Özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüzde örgüt içindeki yaşanan bu esneklik, çalışanlara farklı alanlarda bilgi ve beceri kazandırmakta, aynı zamanda boşalan bir pozisyonu doldurmada avantaj sağlamaktadır. Diğer yandan bu tip bir sistem, örgüt içinde rekabet ve çekişmelere yol açabileceği gibi, boşalan bir pozisyonda personel seçeneklerinin çok olmasından dolayı tepe yönetim açısından kararsızlık yaratabilmektedir.

#### **1.6.7.3. Planlı Rotasyon Sistemi**

Rotasyon sistemi, gövde-dallar sistemine çok benzemekle birlikte daha planlı ve biçimsel olduğunu söylemek mümkündür. Rotasyon, çalışanların geçici bir süre için

başka bir departmanda görevlendirilmeleri anlamını taşımaktadır. Çalışanların kariyerleri açısından bakıldığında, kendilerini farklı alanlarda da geliştirebildikleri, bilgi ve deneyim kazandıkları için terfi etme şansları ortaya çıkmakta ve birden fazla işi yapabilmeleri ve olmayanların yerini doldurabilmeleri örgütün işlerinin aksamaması sağlanmaktadır.

Eczacıbaşı Vitra insan kaynakları departmanı kariyer kurulu, 1999 yılında performans değerlendirme sonuçlarına göre 63 rotasyon ve 50 terfi kararı vermiştir (Arpaç, 2000). Bu tip rotasyon kararları, işletmelerdeki çalışanları tekdüzelikten kurtarmakta, üretkenliğin artmasını sağlamaktadır. Çalışanların, farklı işler yaptıklarından dikkatlerini toplamada çok daha rahat oldukları gözlenmiştir.

#### **1.6.7.4. Elmas Modeli**

Bu sistem çoğunlukla, matriks organizasyonlarda ve proje bazlı çalışma ortamlarında uygulanmaktadır. Bu tür yapılarda dikey olarak yükselme çok kısıtlı olduğundan, örgüt bu tür hareketliliği özendirici olmaktan çıkarmıştır.

Elmas kariyer sisteminde dört tür iş pozisyonu bulunmaktadır. Bunlar proje sorumluları, stratejik yöneticiler, fonksiyonel yöneticiler ve teknik elemanlardır. Sistemin ana özelliği ise, çalışanların, bu dört tür pozisyon içinde tam bir esneklik içinde çalışma olanağına sahip olmalarıdır (Şimşek vd., 2004). Bu görevler arasında büyük statü farklılıkları olmadığı için biri diğerinden üstün değildir.

Sistemin avantajı, şüphesiz tam bir esneklik sağlamasıdır. Çalışanlar birçok alan ve pozisyonda yetişme olanağına sahip olmakta ve kariyerlerini geliştirmektedir. Diğer taraftan bölümler arasında hiyerarşik bağın olmayışı çeşitli uyumsuzluk ve çatışmalara yol açabilmekte, kişilerin performanslarını değerlemede yetersiz kalabilmektedir. Ancak doğru uygulandığı organizasyonlarda çatışma yönetimi uygulanarak, bireylerin çatışma çözme yöntemleri geliştirilmektedir (Akın, 2005).

## 2. BÖLÜM: TÜKENME KAVRAMI VE NEDENLERİ

### 2.1. STRES VE TÜKENME

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı, endüstriyel yaşamı, iş yerlerinde stres faktörünün daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve insanları tehdit eden büyük bir tehlike olarak belirmiştir. Tükenme kavramı ise, yoğun stresin son aşaması olarak, kişinin yaptığı işten zevk almamasını, hayatın anlamsızlığı duygusuna kapılmasını ve enerjisinin tükendiği hissine kapılmasını anlatmaktadır. Tükenme kavramının daha iyi açıklanabilmesi için öncelikle stres kavramına, nedenleri ve belirtilerine değinmek yararlı olacaktır.

#### 2.1.1. Stresin Tanımı

Daha önceki yıllarda stres, çeşitli açılardan incelenmiş olmasına karşın, bugünkü anlamıyla ilk defa, Kanadalı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye tarafından incelenmiştir. Dr. Selye'nin, 1950 yılında yayınladığı "Stres" adlı eserinden sonra stres sözcüğü, tıbbın ve yaşamın en güncel kavramlarından biri olmuştur. Stresin öneminin, yakın zamanda anlaşılmasına karşın, insan unsuruyla ilgili olması nedeniyle yapılan tanımlamalar ve nedenleri yetersiz kalabilmektedir. Psikologlar stresi değişik şekillerde tanımlamışlardır (Özdengül, 2006).

- Stres, herhangi bir varlığa uygulandığında gerginlik ve düzen bozukluğu yaratan, çok yoğun olduğunda yapı ve görevlerde köklü değişme ve çöküntüye yol açan bir durumdur.
- Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlama karşısında canlı, kendini korumaya yönelmekte ve bu durumla kendisinin baş edebileceğini düşünmektedir.
- Stres, bireyin fizik ve sosyal çevreden gelen olumsuz etkiler karşısında bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde çaba harcamasıdır.

Başka bir tanıma göre stres, vücudun normal psikolojik dengesini bozan zararlı ve çeşitli anormal durumlara karşı vücudun gösterdiği tepkidir (Bahar E., 2006: 162).

Stres kavramı genelde, bazı şeylerden duyulan memnuniyetsizlikleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu memnuniyetsizlikler iki faktörle ilgilidir. Bunlardan ilki, trafik sıkışıklılığı veya gelecek sabaha yetişmesi gereken bir rapor gibi çevresel faktörlerdir. İkincisi ise endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal faktörlerdir (Aytaç, 2006). İş ortamı çoğu zaman strese elverişlidir. Bir işin bireyden çok ya da az şey istemesi stresi ortaya çıkarmaktadır. Sonuçta ölüm tehlikesi ve yaşamın fiziksel ya da ruhsal varlığını tehdit eden her olay strese yol açmaktadır.

Stres, bahsedildiği gibi, çoğu durumda, olumsuz veya zararlı anlamda ele alınmaktadır. Bu noktaya kadar yapılan tanımlamalar, genellikle stresin olumsuz taraflarıyla ilgilidir. Ancak bu zorlanmanın, yeni olanı aramakta, çalışmakta ve yaratmaktaki faydaları da görmezden gelinmemelidir. Bütün bu anlamlı zorlanmalar göz önünde tutularak, yıkıcı streslerle yapıcı stresler çeşitli kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlardan en çok bilineni ise, stresin “zevk veren” ve “zevk vermeyen” olarak yapılan tanımlamadır. Anlaşılacağı gibi stres “hiç hoş olmayan”ı yaşatabileceği gibi “çok hoş olanı” da yaşatabilmekte, bunu farklı olaylarda yaptığı gibi aynı olayın içerisinde de yaşatabilmektedir. Bu anlamda stresler, dozajında olduğu sürece, bireyleri ileriye götürücü de olabilmektedir (A. Batlaş ve Z. Batlaş, 2004).

### 2.1.2. Stresin Belirtileri

Stres kaynaklarına karşı organizmanın gösterdiği tepkileri, ilk olarak 19. yüzyılın ikinci yarısında Fransız fizyolog Claude Bernard incelemiş, 50 yıl sonra da Amerikalı fizyolog Walter B. Cannon’un çalışmaları gündeme gelmiştir. Cannon’un stres kaynaklarına karşı organizmanın gösterdiği tepkileri incelerken ortaya attığı ‘savaş veya kaç’ tepkisi günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 232). Bu tepkiye göre, bir tehlike ile karşı karşıya kalan canlı, baş edemeyeceğine inandığı tehlikeli durumlardan uzaklaşmaya çalışmakta, baş edebileceğine inandığı tehlikelerle ise savaşarak yeni duruma uyum sağlamaya çalışmaktadır (Kırbaş, 2007).

Savaş veya kaç diye adlandırılan durumun bedendeki belirtileri şöyledir (opdm.selcuk.edu.tr, 2006):

- Solumun sayısı artar böylece bedene daha fazla oksijen sağlanır.
- Kalp vuruş sayısı artar ve kan basıncı yükselir.

- Kas gerimi artar. Kuvvet gerektiren işlere hazırlık yapılır.
- Sindirim yavaşlar veya durur.
- Göz bebekleri büyür. Daha fazla ışık olarak algıyı güçlendirmeye neden olur.
- Bütün duyular artar. Dış ortamdan daha çok haberdar olunur.
- Kanda alyuvarlar artar. Beyne ve kaslara daha fazla oksijen taşınır.

Yapılan stresle ilgili değişik çalışmalarda kişinin sosyal çevresi, yaşam koşulları, kişiliği gibi faktörlerin stresle olan ilişkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. H. Selye'nin stres kuramı, organizmanın tepki mekanizmalarını içermekte ve 'genel uyum sendromu' olarak adlandırılmaktadır. Bu kurama göre organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişmektedir. Bunlar, *alarm (tehlike) tepkisi*, *direnme tepkisi* ve *tükenme (bitkinlik) tepkisi* aşamalarıdır (Sabuncuoğlu vd., 2001).

**Alarm (tehlike) Aşaması:** Organizmanın dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı ilk durumdur. Savaş yada kaç tepkisinin ortaya çıktığı aşama olarak da bilinmektedir. Alarm tepkisi şu belirtilerle ortaya çıkmaktadır: Göz bebekleri genişler, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, soğuk ter boşalır, kan şekeri yükselir, mide asit salgılaması artar. Kabus görme, fazla ya da az uyku, yeme bozuklukları, kilo kaybı yada aşırı kilo alma gibi belirtiler bu fizyolojik olayların sonucunda görülmektedir (D. Türk ve K. Türk, 2007). Bu durumda kişi istenmeyen koşuldan ya kaçacak ya da mücadele edecektir.

**Direnme Aşaması:** Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşmaktadır. Bu durumda organizmanın alarm tepkisi sırasındaki belirtileri ortadan kalkmaktadır. Direnç döneminde vücudun direnci normalin üzerindedir. Organizma direnç gösteriyorsa stresi yenebilmekte, aksi takdirde yoğun ve sürekli gerilim, organizmanın savunmasını zayıflatarak ve tükenme aşamasını getirmektedir (Geçili, 2007).

**Tükenme (bitkinlik) Aşaması:** Direnme aşamasındaki gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece yada artış gösterdikleri durumlarda bireyin gayreti kırılmakta ve davranışlarında ciddi derecede sapmalar ve hayal

kırıklıklarının yaşandığı bir evreye girilmektedir (Sabuncuoğlu vd., 2001: 233-234). Bu durumda, beden artık stresin baskısına dayanamamakta, direncini kaybetmektedir. Alarm dönemindeki bazı belirtiler yeniden ortaya çıkmakta ve çeşitli hastalıkları beraberinde getirmektedir. Bu hastalıklar ölümlerle sonuçlanabilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 18).

### 2.1.3. İş Yaşamında Stres Yaratan Faktörler

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından ve fiziksel çevre şartlarından da kaynaklanabilmektedir. Diğer taraftan, sağlıksız yaşam biçimi, düşük moral, devamsızlık alışkanlığı gibi faktörler, bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanarak örgütsel stresi yaratabilmektedir (Innstrand, Espnes ve Mykletun, 2004: 119). Özellikle işletmenin doğasında olan bazı stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratmaktadır. Eğer bu stres kaynakları fark edilemezse, stresi kontrol altına almak etkili bir şekilde mümkün olmayacak ve bunun sonucunda da stres kaynakları kronikleşecektir.

Hayatı güzelleştirmek ve sağlığı korumak, her ne kadar bireyin elinde olsa da, iş hayatında ortaya çıkan stres sebeplerinin çok geniş bir çerçeveyi kapsamaması buna engel olmaktadır. Bu stres yaratan faktörleri, sağlığı tehdit etmeyecek düzeye indirmek ise, bireysel çabaları zaman zaman aşabilmekte ve örgütün de bireyle beraber hareket etmek zorunda olduğu örgütsel bir sorun haline gelmektedir.

Örgütlerde stres yaratan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **Rollerdeki Belirsizlik:** Bireyin üstleneceği rolleri konusunda, yeterli bilgisinin olmadığı, örgüt tarafından yeterince aydınlatılmadığı durumlarda görülmektedir. Eğer işin amaçları ve iş tarifleri yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifadeyle birey ne yapacağını bilemiyorsa, bireyin stres yaşaması kaçınılmaz olacaktır (Kalafat, 2004). Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yapılan işin anlamsız olduğu duygusu ve yararlı olmama hissi belirecektir. Bu da bireyi olumsuz etkileyecek, stres duymasına neden olacaktır.
- **Rol Çatışması:** Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması durumu olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde, farklı kişilerin, bireyden

zıt isteklerde bulunması da rol çatışmasına neden olabilmektedir. Bu durumun sonucunda ise birey, yapılması istenilenlerden yalnızca birini gerçekleştirebilmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49). Araştırmalar rol çatışmasının içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu ve iş tatminini düşürdüğünü, ortaya koymaktadır. Bu tür bir çatışma, çalışanın kendi rolündeki etkinliğini düşürmekte, kendine ve ona bu rolü verenlere güvenini azaltmakta ve birey için işin çekiciliği ortadan kalkmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 225).

- **Kişiler Arası Çatışma:** İki veya daha fazla kişinin, çeşitli konularda anlaşmazlık temelinde birbirleri ile çıkar ilişkisi ve yarışına girmeleridir. Çatışma, çoğunlukla amaç ve değer yargısı farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Şafak, 2006). İş yerinde çalışanın üstüyle geçimsizlik yaşaması veya çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, bireylerin kişiliklerinin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla, yada memurlarla iş düzeyinde tartışmalar yaşanması en basit işlerde bile gerginlik yaratabilmektedir. Ortaya çıkan bu çatışmaların sonucunda çalışanların birbirlerine, yöneticilerine ve örgütlerine karşı güvenleri kaybolmakta, kişilerin iş tatmini ve motivasyonları azalmakta ve bu durum bireylerde stres yaratmaktadır (Galford ve Drapeau, 2004: 167). Çözümü en zor olan sorunlardan biridir.
- **Sorumluluk:** Sorumluluk almak özellikle çalışma hayatına yeni girenler için büyük bir motivasyon kaynağıdır. Ancak, bireysel sorumluluk ve rekabet, roller arasında işbirliğine en az ihtiyaç duyulması halinde etkin bir motivasyon gücü oluşturmaktadır (Evcimen, 2007). Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek ise, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağı haline gelmektedir. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca iş çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak kişinin bu konu hakkındaki yetkileri sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilmektedir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir (Aytaç, 2006). Bunun yanı sıra, sorumluluğun hiç verilmediği çalışanlarda da stres belirtileri ortaya çıktığı unutulmamalıdır.
- **Katılım:** Kişinin çalıştığı iş yerinde yönetime katılma anlayışının eksikliği, stresin oluşumunu etkilemektedir (Sarpkaya, 1997). Özellikle çalışanları



etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı ortam ve durumlarda herkes stres yaşayacak, böylece performans düşecektir. Aksi halde ise, birey önemsendiğini hissedecek ve motivasyonu artacaktır. Çünkü bireyler, her konuyla ilgili düşünce ve hissiyatlarını işyerlerine taşıyabileceklerini bildiklerinde, enerjilerini, sorunlarını görmezden gelmeye ve bastırmaya harcamak zorunda kalmamaktadırlar (Dutton, Frost, Worline, Lilius ve Kanov, 2004).

- **Yönetim Tarzı:** Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan faktörler arasında olup yönetim yapısı ve yönetim tarzı da stres oluşumunda etken olabilmektedir. otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı ve yalnızca hataları görme eğilimi, çalışanların stres içinde olmalarına yol açmaktadır (Yavuz, 2007). Özellikle cezanın yersiz ve tehditkar bir şekilde kullanımı, kişilerde gerilim oluşturmaktadır. Ayrıca, sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak da stres yaratan etkenlerin başında gelmektedir. Bununla beraber, örgütlerin çalışanların sorunlarına ve psikolojik travmalarına hiç eğilmeyen bir yönetim tarzı benimsemiş olması da kişileri stresle baş başa bırakmaktadır. Kaliforniya Northridge’de 1994’de yaşanan depremde, Amerika’nın en büyük mağaza zincirlerinden biri olan “Macy’s”in iki mağazası ve çalışanlarının yaşadıkları evler, depremden büyük ölçüde zarar görmüştür. Bu noktada firma kendi zararlarını karşılamadan önce çalışanlarına eğilmiş, onlara barınacak yer, yiyecek yardımı ve psikolojik destekte bulunmuştur. Firma, kaynaklarının büyük bir kısmını bu olda harcamış olsa da kısa zaman zarfında hem çalışanları yaşadıkları sıkıntılardan kurtulmuş, hem de el birliğiyle mağazalar tekrar çalışır hale getirilmiştir (Dutton vd, 2004: 41).
- **Fiziki Mekan ve Çevre Şartları:** İş yerindeki masa yada oda veya iş alanı, çalışanlar için belli bir rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardandır. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireyin fizyolojik ve psikolojik yapısı ile yakın bir ilişkidir. Kötü aydınlatma, aşırı gürültü, aşırı ısı, hava kirliliği ve elektrikleri araçların kullanımı sonucu oluşan radyasyon etkisi bu faktörler arasında yer almaktadır (Aytaç, 2006).
- **İşini Kaybetme Korkusu:** Bu korku, bireyin kendine duyduğu saygının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı,

şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, bireyin iş yaşantısını etkilediği gibi aile yaşantısını da etkileyebilmektedir (Cam, 2004).

- **Yoğun İş Yükü:** Örgütlerde, normal çalışma saatleri içerisinde, bireyin yapabileceği ölçüde, en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılmaktadır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü optimal ölçülerin üzerinde olursa, durum yoğun iş yükü şeklinde ifade edilmektedir. Aşırı iş yükü, genel olarak iki grupta toplanabilir. Birincisi kantitatif (niceliksel) iş yükü; diğeri ise kalitatif (niteliksel) iş yüküdür. Kantitatif iş yükü, bir kısım işlerin önceden belirlenen bir tarihte veya vakitte yapılmış olmasını gerektiren çalışma düzeni ve gerilim yaratan aşırı yüklenme türüdür. Kalitatif iş yükü ise, yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu nitelikler arasında, mevcut eleman aleyhinde bir uyumsuzluğun olması durumudur. Buna göre, iş yapacak olan kişi veya eleman işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve kişisel özelliklere tam olarak sahip olmadığı zaman, bu iş kendisi için zor gelecektir. Bunun tam tersi de olabilir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir (Cam, 2004). Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, yoğun iş yükü, yetersiz hazırlık nedeniyle stres yaratan en büyük faktör olarak bulunmuştur (Pinnikahana ve Happell, 2004).
- **Zaman Yetersizliği:** Stres aynı zamanda zamanın nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rasgele hazırlanmış bir program, kontrol edilmeyen bir durum, sık sık gelen ziyaretçiler zamanın kontrol altına alınmasını engellemektedir. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stres oluşturmakta ve yoğun iş yükü stresini de beraberinde getirmektedir.
- **Kariyer Engeli:** Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, yönündeki istek ve ihtiyacın örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyerinde tatmini ve etkinliği ise, iş stresini kontrol altında tutmasına bağlıdır (Aytaç, 2006).

- **Teknolojik Değişim:** Yeni teknolojiler, çalışanların becerilerinin hızlı bir şekilde demode olmasına neden olmakta, dolayısıyla, çalışanların kendilerini sürekli geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Kişi bu gelişmelere ayak uyduramadığında ise, stres kaçınılmaz olmaktadır (Okutan vd., 2002: 18-19). Aytaç'a (2006) göre, bu durum tekno-stres olarak adlandırılmaktadır.
- **Kişilik:** En önemli bireysel stres kaynağı kişilik özelliğidir. Yükselme ve başarı hırsı, başkalarıyla yarışmak, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işlere aşırı bağlılık, çabuk etkilenmek, hareketlerin ve konuşmanın hızlı olması, insan ilişkilerinin zayıf oluşu gibi özellikler çalışan üzerinde strese neden olan kişilik faktörleridir. Buna karşı, iş konusunda çok rahat olan, zaman ve başarıyla çok ilgilenmeyen, işte kalite arayan, kendisinden emin olan, boş vakti olanların daha az stres altında olduğu görülmektedir (Sabuncuoğlu vd., 2001: 238).
- **Monotonluk:** İşin gereklerinin, bireyin bilgi ve becerisinin altında olması veya işin hep aynı şekilde ilerliyor olması, çalışanda işe karşı yabancılaşma oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 1987: 57). Bu durum ise, kişilerde sıkıntı, ilgisizlik, gerilim, stres gibi etkiler yaratmaktadır.

Strese neden olan faktörler içerisinde, hemşireler arasında yapılmış bir araştırmada manevi sıkıntının da olduğu göze çarpmıştır. Manevi sıkıntı, bireyin olması gerekenle, olan durumu karşılaştırdığında hissettiği stres olarak tanımlanmaktadır. Özellikle çalışanlar, olması gereken için başarısız bir savunma sergilediklerinde düş kırıklığı ve manevi sıkıntı yaşamaktadır. Bazı durumlarda bu ikilemin, çalışanları mesleki tükenmeye ittiği de görülmektedir (Sundin-Huard ve Fahy, 1999). Çalışma hayatında ortaya çıkan stres faktörlerini daha da çeşitlendirmek mümkündür. Özellikle, gelir yetersizliği, sınırlı gelişme imkânları, ayrımcılık, zorunlu yarışma vb. durumlar da bunlar arasında sayılmaktadır.

#### 2.1.4. Stresin Bireysel Sonuçları

Stres yaratan faktörlerden etkilenme düzeyi kişiden kişiye değiştiği gibi, aynı kişide bile farklı etkiler yaratabilmektedir. Çeşitli araştırmalar insanların hayatındaki küçük değişikliklerin bile stres kaynağı olabileceğini ortaya çıkartmıştır. Stres yaratıcı faktörler ise, birey üzerindeki etkilerini genellikle birkaç yıl sonra göstermektedir.

#### 2.1.4.1. Fizyolojik Sonuçlar

Bugün birçok hastalığın stresle olan ilişkisi giderek dikkatleri çekmektedir. Stresle ilgili hastalıklar, dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezleri hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migrendir. Bu hastalıklardan en yoğun görülenleri kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir (Okutan vd., 2002: 23).

#### 2.1.4.2. Davranışsal Sonuçlar

Alkol alma eğilimi en çok görülen davranışsal sonuçtur. Günlük sorunlardan kurtulmak için başvuru alan alkol, zamanla alışkanlık şeklini aldığı için dozajı artabilmektedir. Aynı durum sigara, uyuşturucu, aşırı yemek yemek veya çok az yemek için de söz konusudur (Sabuncuoğlu vd., 2001: 242). İnsanlara karşı güvensizlik hali, başkalarını suçlamak, yanlış kararlar vermek, kararsızlık, sürekli savunma hali de stresin davranışsal sonuçları arasında sayılmaktadır (Güçlü, 2001).

#### 2.1.4.3. Psikolojik Sonuçlar

Stresin psikolojik sonuçları; kaygı, depresyon, uykusuzluk ve tükenmedir.

*Kaygı* duygusunu sürekli hissetmek, stres içinde olmanın bir göstergesidir. Kişinin içinde bulunduğu durumda, huzursuz, endişeli, korkulu ve karamsar olması, kaygı sözcüğüyle tanımlanmaktadır. Kaygı hayatın belli dönemlerinde geçici olduğu gibi, bazı kişilerde, içten içe sürekli olarak vardır. Sürekli kaygı yaşayan kişi, olayları stresli algılamaya hazır olmakta ve stresli kişi de kaygı duymaya hazır bir yapıda bulunmaktadır.

*Depresyon* ise çeşitli nedenlerle olabilir. İşte başarısızlık, iş kaybı, bazı sorunlarla uzun süre uğraşma, çok yakın birini kaybetme ve bazı hastalıklar depresyona neden olabilmektedir.

*Uykusuzluk* stresin ilk işaretlerinden biridir. Stres durumunda kaslardaki gerilim devam etmekte ve beyin merkezi uyanık kalmaktadır. Bu durum kronik olursa, çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu vd., 2001: 244).

*Tükenme* ise, stres sonucu hayatı anlamsız ve çekilmez görmedir. Tüm bunlardan yola çıkıldığında, stresin tükenme aşamasına geçişteki başrolü üstlendiği görülmektedir. Bu etkenler, çabuk ve gözlemlenebilir türden olmayabilir, çünkü tükenme, uzayan bir stres manifestosudur ve uzun bir periyodu kapsar (Densten, 2005: 116). Stresi oluşturan tüm sayılan etkenler, bireyde birikerek onu yaptığı işten soğutmakta, hayattan bıktırmakta ve tükenme noktasına getirebilmektedir.

### **2.1.5. Tükenmenin Tanımı**

Tükenme kavramı, ilk kez Freudenberger tarafından 1974 yılında ortaya atılmış ve insanların aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamında kullanılmıştır. Freudenberger, tükenmişliği mesleki bir tehlike olarak yorumlamış, başarısız olma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak açıklamıştır (Budak ve Sürgevil, 2005). Daha sonra Maslach ve Jackson, 1981 yılında konuyu yeniden ele almış, tükenmişliğin en çok kabul gören modelini geliştirmiş ve tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarıda azalma (kişisel başarısızlık) boyutlarıyla tanımlamıştır (Ekstedt ve Fagerberg, 2005: 60). Tükenmişlik bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir. Bu süreçle birlikte birey yorgunluk hissine kapılmakta, olumsuzlaşmakta ve yarardan yoksun bir hale gelmekte dolayısıyla performansı düşmektedir (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2007). İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu, insanlarla daha çok yüz yüze çalışılan mesleklerde, yapılan iş gereği, tükenmişlik durumuna daha çok rastlanmaktadır.

Burnout sendromu olarak da adlandırılan mesleki tükenmişlik sendromu özetle, kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip yoğun bir strese uğrayarak, yorulduğunu, enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanmaktadır (kobifinans.com.tr, 2006). Tükenme sonucu işle ilgili uyumsuzluk artmakta ve bireyin ruhsal durumu etkilenmektedir. Kişi; duygusal çatışmaların içinde erimekte, işle arasına bir mesafe koymakta, yaptığı işin bir parçası olmaktan kaçınmakta, kendi yaklaşımları ve tutumları sonucunda ortaya çıkan tatsız durumlara nesnel açıklamalar bulmaya çalışmaktadır (Baltaş, 2002).

Bu sendrom, ilk olarak, gönüllü sağlık çalışanları arasında görülmüştür. Yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile karakterize bir durumu tanımlamak için ortaya atılan bu

kavram, bugün de birçok sağlık çalışanı için büyük bir sorundur (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001). Bu duygu sonucunda kişi, kendisinde bir sonraki günün enerjisini bulamamaktadır. Bireyleri tükenmiş yada tükenmemiş olarak ayırt etmek doğru değildir. Bunun nedeni, tükenmenin azdan çoğa giden bir süreç oluşudur (Koyuncu, 2001: 349–350).

Tükenmeyi stresten ayıran en önemli özellik, daha uzun bir dönemi kapsamaması, hizmet verilen sınıfa karşı negatif ve alaycı bir durum geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Yoğun çalışan insanlarda son yıllarda daha çok görülmektedir (Üstün, 2003).

### 2.1.6. Tükenmenin Nedenleri

Tükenme belirtisi, genellikle çok başarılı olmak için yoğun bir programla çalışan, her çalışma sırasında kendi üzerine düşen işten fazlasını yapan ve sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Özellikle işe yeni başlayan kişiler, kısa zamanda fazla başarı sağlayacakları ümidiyle çok çalışmakta ancak zamanla amaçlarına ulaşamadıklarını gördüklerinde heyecanları sönmektedir. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedefleri düşürmek yerine, hayal kırıklığına sürüklenmekte ve sonuçta tükenme oluşmaktadır. Tükenme oluşumunun başlıca etkenlerine bakıldığında üç ana örgütsel stres faktörü göze çarpmaktadır (Demircilermutlu, 2006; A. Batlaş vd., 2004).

Tükenme oluşumunun nedenleri, aslına bakıldığında bütün stres faktörlerini kapsayabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi mesleki tükenme bir süreçtir ve tek bir stres kaynağıyla anında oluşabilecek bir olgu değildir. Ancak, bu sonu hazırlayan başlıca etkenlere bakıldığında 3 ana örgütsel stres faktörü göze çarpmaktadır (Demircilermutlu, 2006). Bu faktörleri tekrar gözden geçirmekte fayda vardır.

- **Rol Çatışması:** Kişinin, iki veya daha fazla birbiriyle çatışan sorumluluklar taşıması olarak tanımlanmaktadır. Rol çatışması bazen aynı kişiden gönderilen roller üzerine, bazen de ayrı kişilerden gönderilen roller üzerine ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlar karşısında çalışanın sahip olduğu iki rol birbiriyle çelişmekte ve rollerin kesişim çizgisi meydana gelmektedir. En son olarak da kişinin karakteri veya yetenekleri ile üstlenmek zorunda olduğu rol arasında bir

çatışma yaşanabilmektedir (Bumin ve Şengül, 2000: 573). Bu çatışmalar arttıkça stres ortaya çıkacak ve tükenme süreci başlayacaktır.

- **Rol Belirsizliği:** İki şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Birincisi, yeterli iş tanımının yapılmaması, işin yapılma yollarının verilmemesi ve sonuçlarının belirtilmemiş olmasıdır. İkincisi ise, kişinin diğer kişilerin gözündeki yerini bilememesi durumudur (Bumin vd., 2000: 574). Her iki durumda da kişi kendini başarısız ve değersiz hissetmekte, tükenmeye doğru gitmektedir.
- **Aşırı Yüklenme:** Bu etken, hem zihinsel hem de fiziksel olarak sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlara yapabileceğinden fazla iş yükünün verilmesi stresi tetiklemekte ve tükenmeye neden olmaktadır (Okutan vd., 2002: 19). Diğer taraftan, üstlerine karşı “hayır” diyemeyerek kendi kabulüyle aşırı iş yüküne maruz kalmak da çalışanı tükenme aşamasına getirebilmektedir.

Bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı problemler de tükenmeye ve kişinin kendisini yaptığı işte mutsuz hissetmesine neden olabilmektedir. Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması, müşterilerin gereksinimlerinin finansal, bürokratik ve idari nedenlerden dolayı karşılanamaması, önderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği, yetersiz uzman eğitimi ve yetersiz yönlendirme, yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma, çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması, aşırı ve zor iş ortamı, kariyer engelleri, ücret sistemlerinin adaletsiz olması, yoğun rekabet vb. bu problemlerin başlıcalarındandır (Demircilermutlu, 2006).

### 2.1.7. Tükenmenin Boyutları

Bireyin enerji kaynaklarının, stres yapıcı örgütsel koşullar karşısında azalmasına neden olan tükenmişlik olgusu, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir. Süreklilik taşıyan bu olumsuz duygusal tepki özelliği gösteren bu olgu, daha önce de bahsedildiği gibi üç boyutludur. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme (kişisel başarısızlık) şeklinde ifade edilmektedir (Blumenthal, Lavender ve Hewson, 1998: 410; Kumar, Bhagat, Lau ve Ng, 2006: 20).

### 2.1.7.1. Duygusal Tükenme

Kişi, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederek duygusal bir yorgunluk yaşamaya başlamakta ve çalıştığı örgüte karşı eskisi gibi verici ve sorumlu davranmadığını düşünmektedir (Çalışkur, 2007). Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için, ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağı olmaktadır. Bu durum ise, istihdam koşullarından tatminsiz olan bireyin, yıkıcı ve aktif bir eylemle bahane uydurarak işe gitmeme, geç gitme, işten ayrılma gibi davranışlarına neden olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 157).

### 2.1.7.2. Duyarsızlaşma

Çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı duygudan yoksun ve umursamaz bir tavır takınmaları, onlara insan yerine nesne gibi davranmalarıyla kendini göstermektedir (Aslan, Kiper, Karaağaoğlu, Topal, Gündük ve Cengiz, 2005). Duyarsızlaşmaya uğrayan çalışanlarda, karşısındakini küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma gibi davranışlar görülmektedir (Torun, 1997-1998: 47).

### 2.1.7.3. Kişisel Başarıda Düşme (Kişisel Başarısızlık)

Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirmektedir. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilere, ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülmektedir. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler, kendilerini suçlu hissetmekte ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar (Torun, 1997-1998: 47).

Bir başka kaynağa göre (Kaçmaz, 2005), tükenme, dört evre ile açıklanmaktadır. Tükenme, bir evreden diğer evreye geçilen kesikli bir süreç değil sürekli bir olgudur. Bu sürekli olgunun evreleri aşağıdaki gibidir.

1. Evre - Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm) : Bu evrede birey, fazlasıyla bir umutluluk hali, yüksek miktarda enerji ve gerçekçi olmayan boyutlarda mesleki beklenti halinde olmakta ve böyle bir görüntü sergilemektedir. Birey için mesleği her şeyin önünde gelmekte ve uykusuzluğa, gergin çalışma ortamına rağmen enerjisini sadece işinde kullanarak üstün bir uyum sağlama çabası içinde bulunmaktadır.



2. Evre – Durağanlaşma Evresi (Stagnation) : Bu evrede bireyin istek ve umudunda bir azalma olmaktadır. İş hayatıyla ilgili olarak karşılaştığı güçlüklerin farkına varmaya başlamış ve giderek bundan rahatsızlık duymaya başlamıştır. Ayrıca bütün hayatının “iş” olması, birey tarafından sorgulanmaya başlanmıştır.

3. Evre – Engellenme Evresi (Frustration) : Birey bu aşamada insanları, sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştiremeyeceğini anlamakta ve yoğun bir endişeye kapılmaktadır. Bu noktada üç yoldan birine girilmektedir. Bunlar; başa çıkma stratejilerini harekete geçirme (adaptif savunma), başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme (maladaptif savunma), son olarak durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

4. Evre – Umursamazlık Evresi (Apathy) : Bu evrede kişi çok derin bir umutsuzluğun, inançsızlığın ve duygusal bir kopmanın içerisine girmektedir. Mesleğini sadece sosyal güvence ve ekonomik amaç yönünden yapmakta ve bundan artık hiçbir zevk almamaktadır. Yani artık meslek, kişi için kendini gerçekleştirme ve doyum alanı olmaktan çok, sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan haline gelmektedir.

### **2.1.8. Tükenme ile Mücadele**

Tükenme ile baş edebilmek için strateji belirleme, planlama ve uygulama daha çok işveren yada çalışma koşullarını belirleyenlerin kararlarına bağlıdır. Tükenme ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir (Ersoy vd., 2001). Kişinin kontrol mekanizması oluşturabilmesi, dayanıklılık derecesinin varlığı ile mümkün olmaktadır. Dayanıklılık ise, büyük stres ve değişim koşullarında sağlam durma beceri ve kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Dayanıklılık sahibi insanların üç özelliği bulunmaktadır. Bunlar, gerçekliği kabullenme kararlılığı, yaşamın anlamlı olduğuna dair derin bir inanç ve sorunlara, doğaçlama yoluyla çözüm getirebilme yeteneğidir (Coutu, 2004). Kişi bu üç özelliğe sahip değilse ve yaşamı boyunca dayanıklılığını geliştirecek olaylar yaşamamışsa tükenecek ve bu süreçle baş etmek zorunda kalacaktır.

Bir başka kaynakta, bireyin strese karşı gösterdiği tavrın oluşumunun üç faktöre bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu faktörlerden ilki, kuvvetli ve sağlıklı bir bünyeye sahip olunmasıdır. Kalp teklemesi, çarpıntı, tansiyon gibi rahatsızlıkların olmaması bireylerin strese karşı daha dayanıklı bir durumda olmasını sağlamaktadır. İkinci faktör ise, ailenin

örnek alınmasıdır. Ailenin stresle baş etme yolu doğrudan veya dolaylı olarak bireyin sıkıntılarla baş etme şekli haline gelmektedir. Çünkü her birey, ailesinin kişilik ve tutumlarından etkilenmekte, bazı olaylara verdiği tepkiler benzeşmektedir. Üçüncü büyük faktör ise, bireyin kültürel yapısı, eğitimi, beklentileri ve inanç sistemidir. Bu etkenler, bireyin stres yaratan faktöre karşı bakış açısını değiştirmekte ve aynı olaya, farklı bireylerin, farklı tepkiler vermesine yol açmaktadır. Bu üç ana faktör, bireylerin strese karşı duruşlarını belirlemektedir. Ancak her biri, bireyin kendine özgü özellikleri olduğundan, değiştirilmesi zor olmaktadır (Rowshan, 1998).

Birçok uzman, tükendiğini hisseden kişinin psikologlara giderek danışması konusunda hem fikirdir. Danışmanla yapılan görüşmelerde sorulan sorular, tükenmenin ne zaman başladığı ve nedenleri ile ilgili sorulardır. Bu sorulara verilecek cevaplar tükenmiş çalışanın kendisini daha iyi hissetmesine ve önceliklerinin yeniden yapılmasına yardımcı olacaktır. Bu bireysel mücadelenin ilk adımıdır. İkinci adım ise tükenmiş çalışanın hayatında bazı değişiklikler yapmak olmaktadır. Bu değişiklik iş değiştirmek yada sorumlulukları değiştirmek şeklinde olabilmektedir. Tükenmişlik sendromunu önlemek yada iyileştirmek için örgütsel bazda bir takım çalışması oluşturmak diğer yararlı yöntemlerdendir. İş yerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak ve toplantılar düzenlemek, benzer koşullar altında çalışan bireylerin iş ortamlarının zorlukları ve stresle baş etme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam oluşturmak örgütsel bazda alınacak önlemlerdendir. Eğitim içerikli uygulamalar ise, bireysel mücadele yöntemlerini geliştirmek amacıyla oluşturulmuş teknikleri içerdiği durumlarda yararlı olabilmektedir (Ersoy vd., 2001).

Organizasyon tekniklerini savunanlar, stres etmenlerinin kişisel kontrol mekanizmalarından daha öte unsurlar içerdiğini ve yalnızca bireysel kontrol teknikleri ile sorunun aşılamayacağını öne sürmektedir. Organizasyon teknikleri dört temel öğeden oluşmaktadır (Özçınar, 2005) :

- **İşin Modifikasyonu:** Aşırı yüklenme, boş oturma, rol belirsizliği yada rol çatışmasından kaynaklanan stresin azaltılmasında, en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Zor işleri eşit olarak dağıtarak yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek, zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,

gün içerisinde iş harici aktiviteler için zaman ayarlamak, çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak, bireysel iş stresini azaltmak için işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemlerdendir.

- **Danışmanlık Hizmetleri:** Bu yöntem ile danışmanların öneri ve eleştirilere daha açık olması sağlanmakta, çalışanların fikirlerine de önem verildiği gösterilmektedir. Bu yöntemin yararlı olup olmadığını anlamak için belirli aralıklarla çalışanlardan geri bildirim alınması faydalı olacaktır.
- **Organizasyon Olarak Sorun Çözme:** Kalite gelişim programlarının bir amacı da, iş ortamının doğru değerlendirilmesini ve sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınmasını sağlayacak kalıcı bir mekanizmanın oluşturulmasını sağlamaktır (Kayhan, 2006). Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi kimlik belirsizliğini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilmektedir.
- **İş Zenginleştirme:** İşin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı, görevin kimliği, görevin anlamlılığı gibi işin çekirdeğine ilişkin özelliklerin geliştirilmesini içermektedir (Okutan vd., 2002: 26). Bu tür düzenlemeler, çalışanlarda monotonluktan kaynaklanan sorunları engelleyebilmektedir.

Ayrıca görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programlarının oluşturulması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması gereklidir. Bunun dışında devlet düzeyinde, işletmelerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görev ve yetkilerini belirleyen yasal düzenlemelerin yapılması ve takip edilmesi gereklidir. Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret, personel yetersizliği sorunlarının giderilmesi, tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması, tükenmenin engellenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Kaçmaz, 2005).

## 2.2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE KARIYER ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, çalışanların kariyerleri ile strese dayalı tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, firmaların kariyer planlaması ve yönetimine yönelik uyguladıkları politikalar bağlamında incelenecektir. Şunu hatırlatmakta fayda vardır, tükenme yalnızca bir olayla veya bir nedene dayalı olarak oluşan bir psikolojiyi tanımlamamakta, yoğun stres sonucu, birikimle oluşan bir süreci anlatmaktadır. Bu noktada stresle, tükenmeyi birbirinden ayrı düşünmek yanlış olacaktır.

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, işyerinde kariyer basamaklarında ilerleme, gelişme, işin kendisi ve gerektirdikleri, itibar, başarı gibi faktörlerin olumsuz eğilimde olması, çalışanların örgütsel stres yaşamasına neden olmakta ve daha ileri boyutta tükenmelerine yol açabilmektedir.

Herzberg'in (2004), 1685 çalışanla yapmış olduğu bir araştırma, işyerinde ilerleme, gelişme, sorumluluk, işin kendisi ve itibar gibi faktörlerin olumlu yönde olmasının çalışanları motive ettiği, işten duymaları gereken tatmini sağladığı ve dolayısıyla streslerini önemli ölçüde azaltarak başarılarını arttırdığını ortaya koymuştur. Araştırma 12 farklı araştırma uygulaması ile incelenmiş ve örneklem, birinci kademe sorumluları, meslek sahibi kadınlar, tarım sektörü idarecileri, yönetici konumundan emekli olmak üzere olan erkekler, hastane bakım personeli, imalat sorumluları, hemşireler, gıda perakendecileri, subaylar, mühendisler, bilimciler, ev hizmetçileri, öğretmenler, teknisyenler, kadın montajcılar, muhasebeciler, Finli ustabaşları ve Macar mühendisleri kapsamıştır. Araştırmaya göre, sorumluluk, itibar, ilerleme, gelişme gibi faktörler, haftada ortalama bir tanesi olmak üzere, çalışanlara sağlanmaya başlamıştır. Tüm faktörlerin çalışanlara sağlanması iki ay sürmüştür. Bu süreç içerisinde, çalışanların performanslarında, yeni sorumluluklarının belirsizliğinden olması muhtemel bir düşüş gözlenmiş, ancak üçüncü. aydan itibaren performansları ve işten aldıkları tatta gözle görülür bir değişiklik kaydedilerek, işe devamsızlık azalmış ve terfilerde artış gözlenmiştir. Tekrar etmekte yarar vardır ki, çalışanların işe devamsızlık nedenleri arasında, tükenmişlik düzeyinin etkisi oldukça fazladır.

Örgütlerde, kariyer basamaklarının tırmanılmasında performansın etkisi şüphesiz ki çok büyüktür. Bu nedenle, performans değerlendirmesinin kariyer yönetimi

uygulamalarındaki rolü de birçok çalışmaya konu olmuştur. Harry Levinson (2004), çeşitli firmalarda yapmış olduğu gözlemlerde, performans değerlendirme sistemlerinin işlerliğini bozan çeşitli problemler tespit etmiştir. Buna göre, performans değerlendirme görevini üstlenen birim yöneticileri, nesnellik ve sayısal ölçülerin etkisinde fazla kalmakta ve kaliteyi göz ardı etmektedir. Gözlemlendiği bir vaka, çalışanların, söz konusu firmaya yüksek kalite hedefleriyle ve takdir görme arzusuyla girdiklerini göstermektedir. Ancak maliyetleri düşürmek adına, yapılan işin zamanını azaltmak zorunda kalmaları, yapılan işin kalitesini düşürmeye başlamış, bu ise, çalışanların suçluluk duymalarına neden olarak, kendilerinden ve şirketten nefret etmelerine sebebiyet vermiştir. Bu durumda, kariyer yollarının belirlenmesindeki temel ölçülerden biri olan performans değerlendirmelerinin çalışanları kaliteden uzaklaşmaya teşvik edecek ölçüde yapılandırılmaması, çalışanların stres ve tükenmişlik düzeylerinin artmamasında çok önemlidir yorumu yapılabilir. Edinmiş olduğu diğer bir bulgu ise, bu görevi yapan çalışanların, insanları yalnızca performansa göre tasnif etmekten aslında rahatsız olduklarıdır. Değerlendirme durumu, çalışanların astlarını performansları hakkında aslında yapıcı bir eleştiri yapabilecekken, bunu zorlaştırmakta, güçlü ve felç edici bir suçluluk duygusu hissetmelerine neden olmaktadır. Performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmemesi ve çalışanların çalıştıklarının karşılığını elde edememesi çalışanları tükenme yoluna sokarken, diğer taraftan bu kararı verecek departman yöneticileri, istemedikleri veya inanmadıkları kararları vermek zorunda kalacak ve rol çatışması yaşayarak tükenme yoluna gireceklerdir.

Türkiye’de, yüksek eğitim-öğretim veren 50 devlet üniversitesi içerisindeki, mevcut 3512 öğretim elemanı üzerinde yapılan bir araştırmanın varsayımları arasında, “Akademik kariyer sorunları, öğretim elemanlarının kariyer süreçlerini yavaşlatmakta, iş tatminini azaltmakta, bu da bilim ve bilgi üretmeyi, bir diğer ifade ile öğretim elemanlarının akademik performansını düşürmektedir.” ifadesi yer almaktadır (M. Aytaç, S. Aytaç, Fırat, Bayram ve Keser, 2001: 108). Birinci ve ikinci bölümlerde yapılan açıklamalarda değinildiği gibi, işten duyulan tatminsizliğin tükenmeye yol açtığını söylenebilir (Goh, Cameron ve Mark, 1999). Aynı araştırmanın hipotezleri arasında ise, “İş tatmini yetersiz olan öğretim elemanlarının yaşam doyumu da olumsuz etkilenmekte ve geleceğe yönelik kaygılar oluşmaktadır.” ile “Akademik kariyer basamaklarında ilerledikçe, gelecek kaygıları azalmaktadır.” ifadeleri yer almaktadır. Yapılan çalışmada ortaya çıkan sonuçlar arasında, üniversitelerde araştırma ve

bilimsel üretim için gerekli alt yapı ve teşvik edici sistemlerin büyük ölçüde yetersiz olduğu ortaya çıkmış, bu nedenle bilimsel çalışma, sadece unvan elde edebilmek için zorunlu hale gelerek, olması gereken değerdeki bilimsel araştırmalar göz ardı edilmeye başlanmıştır. Bu noktada araştırma, Levinson'un (2004), performans kaygısıyla kalitenin göz ardı edilmesi tezini desteklemiştir. Bu noktadan yola çıkarak, işletmeler için de, kariyer geliştirme olanaklarının çalışanlara yeterli ölçüde sağlanmamasının ve çalışanların kariyerlerine fazla önem verilmemesinin, çalışanın terfiyi, yalnızca ücret ve itibar arttıracığı düşüncesiyle istemesine yol açacağı ve olması gereken performans, tatmin ve stres düzeyinin normalin dışında seyredebileceği yorumu yapılabilir.

Levinson (2004), yapmış olduğu çalışmada, McGregor'un, performans değerlendirme ve bunun başarısızlığının azaltılması için ne yapılması gerektiği konusuna değinmiştir. McGregor, çalışanın, üstüyle beraber, kontrol edilecek biçimde kendi hedeflerini oluşturmasını ve değerlendirme toplantısını bir danışmanlık aracı olarak kullanmasını önermiştir. Böylelikle üst pozisyondaki çalışan, insanlıktan çıkmış bir denetmen olmaktan çıkarak asta, kendi hedeflerine ulaşmada yardım eden kişi konumuna gelecektir. Bu durum ise, kariyer yönetiminin en önemli ayaklarından olan performans değerlendirmesinin sade ve ana kurallara bağımlı olarak yapılmamasının uygulayan ve uygulanan açısından stresi azaltacağını vurgulamaktadır. Zellars, Perrew ve Hachwarter (1999), yöneticiler tarafından geri bildirim yapılmasının, çalışanların mesleki tükenmişlik seviyelerini azaltacağını ve birçok yöneticinin, işçiler üzerinde pozitif etkisi olacağına hemfikir olduğunu belirtmiş, tartışmaların periyodik yapılmasının ise, grup faaliyetlerinde yararlı olduğunu dile getirmiştir. Böylece çalışanların rolleri ve performansları daha fazla netleşecektir. Ancak bu uygulama için yöneticilerin ekstra efor sarf etmeleri gerekmektedir.

Örgütsel kariyer planlaması ve yönetiminde, çalışanların yeteneklerinin farkına vardırılması ve sürekli gelişim, kesin kurallardan biri olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar için kariyer patikalarının oluşturulması gerekliliğinden önceki bölümlerde bahsedilmişti. Ancak çoğu çalışanın kariyer beklentileri ile iş gerekleri ve yönetim birbiriyle uyuşmamakta ve rol çatışması ortaya çıkarak tükenme oluşabilmektedir.

Okutan ve Tengilimoğlu'nun (2002), T.C Devlet Demiryolları Ankara Bölge Müdürlüğü Marşandiz Logo Bakım atölyelerinde, işçi ve memurlardan oluşmak üzere toplam 350 personel üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre, kariyer geliştirmeden ve

rolden kaynaklanan stres faktörlerinin memurlar üzerinde çok etkili olduğu ve bu faktörlerin performanslarını olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Yapılan bir başka araştırmada, 377 genç mühendisin, eğitim ve yeteneklerini yaptıkları işte çok fazla kullanmadıkları duygusuna kapılmalarının, rol çatışmasına neden olduğu saptanmıştır (Ertekin, 1993: 79). Bu ise, örgütün yönetim sistemiyle ilgili bir süreçtir. Bu noktada işe alıştırma uygulamalarının yapılması zorunluluğu, özellikle işe yeni başlayan çalışanlar için çok gerekli olmaktadır.

Trabzon il merkezi sağlık ocaklarında, sağlık personelinin tükenmişlik düzeyinin ölçümüne yönelik yapılan başka bir araştırmada, 251 kişi alınarak tam sayım yapılmak istenmiş ancak bazı çalışanlar katılmak istemedikleri için 227 kişi üzerinde anket çalışması uygulanabilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulardan bir kısmı, bazı çalışanların örgütsel bazda, kariyerleriyle ilgili sorunlarını işaret etmiştir. Buna göre, pratisyen hekimlerin, meslekte beklentilerini gerçekleştiremedikleri, mesleki rollerinde belirsizlik ve çatışmalar yaşadıkları, mesleki çabalarına geri bildirim alamadıkları ve düzensiz örgütsel yapılanmadan etkilendikleri ortaya çıkmıştır (Yavuzylmaz, Topbaş, E. Çan, G. Çan, ve Özgün, 2007). Yönetim tarafından düzenli şekilde yürütülen kariyer faaliyetlerinin, çalışanların rol belirsizliklerini ortadan kaldıracığını, performanslarının düzenli değerlendirilerek geri bildirim almalarına önayak olduğu, bu doğrultuda boşlukların kapatılmasında yardımcı olduğunu hatırlatmakta fayda vardır.

Çalışanlar açısından bir başka gereklilik de, iş tanımlamaları ve gereklerinin çalışanlara yeterli ölçüde belirtilmesidir. Bunun açıkça ifade edilmesi, rol belirsizliğinin engellenmesinde başrolü oynayan etkenlerden biridir. Rol belirsizliği tüm çalışanları etkileyen bir faktördür. Ancak, yeni mezunlar için özellikle büyük bir sorun haline gelmiştir. Livingston (2004), yeni mezunların iş hayatına atıldıklarında, ilk kademe yöneticilerinin gözetimi altında çalıştıklarını, oysa yeni mezunlara yöneticilik yapacak ilk kişilerin, şirketteki en iyi yöneticiler olmasının, yeni çalışanlar açısından çok daha verimli olacağını belirtmiştir. Bunun sebebi olarak da, çalışanları daha iyi tanıyarak rollerini daha iyi belirleyecek, kariyer yollarını çizecek asıl yöneticilerin onlar olmasını göstermiştir. Ancak belirtildiği gibi, şirkete yeni giren insanların bu tür belirsizlikleri yaşaması ve kariyer geliştirme planlarına konu olmaması onları köreltmekte, strese sokmakta ve işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Ortalama bir şirket, yeni mezun

çalışanlarının yaklaşık %50'sini 3–5 yıl içinde kaybederken, devir oranları ilk yılda %40'ı bulmaktadır. 380 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların meslek hayatlarının ilk üç yılında rol belirsizliği ile karşılaştıklarını ortaya çıkarmıştır (Ertekin, 1993: 79). Livingston (2004), 1968 yılındaki Fortune dergisinin araştırmasına konu olan beş şirketten üçünde, yeni yöneticiler ile profesyoneller arasındaki devir oranlarının beş yıl öncesinden daha yüksek olduğuna dayanarak, yüksek kariyer hedeflerine sahip işgücünün, yeteneklerinin gelişmediğini veya kullanılmadığını gördüğünde, işleri, işverenleri ve meslek yaşamları konusunda olumsuz bir tutum geliştirmeye başladıklarını belirtmiştir. Bu durum ise çalışanların, henüz iş hayatının başlangıcında tükenmesine sebep olabilmektedir.

Aynı şekilde kadın çalışanların durumu da zaman zaman yeni mezunların durumuna benzemekte ve yeteneklerinden yeterince yararlanılmayarak kariyer planlarına dâhil edilmeyebilmektedir. Bilindiği gibi işçi devri, şirketler açısından oldukça pahalıya mal olan bir süreçtir. Bu nedenle şirketler, çoğunlukla, şirketlerinden ayrılmayacaklarına inandıkları personel üzerine kariyer planlama ve geliştirme programları uygulamaktadır. Ancak toplumdaki kadın üzerindeki baskı ve ileride çocuk sahibi olabileceği düşüncesi, kadınlara, firmalardaki üst kariyer yollarını tıkayabilmektedir. Çünkü kadın çalışanlar, işlerinden böyle bir sebeple ayrılmayacak bile olsalar, altı ay, bir yıl veya daha uzun süre izin almakta ve işten uzak kalmaktadır (Schwartz, 2001). Bu durum ise, kadın çalışanların kariyerleri ve özel hayatları arasında kalarak rol çatışması yaşamasına neden olabilmektedir.

Bu durum yalnızca kadın çalışanları ilgilendirmemekte, tüm çalışanları kapsamaktadır. Birçok şirket, çalışanlarını kariyerleri ile kişisel hayatları konusunda bir tercih yapmaya zorlamakta, yalnızca birinin çok iyi gidebileceği sonucunu çıkarmaktadır (Freidman, Christensen ve Degroot, 2001). Bu durum, bireyin her iki hayatını da olumsuz etkileyebilmektedir. Bartolome ve Lee Evans'ın (2001), 2000'den fazla yönetici ve eşleriyle yapmış olduğu araştırmada, kariyer yaşamlarında mutsuz olan çalışanların, evlerine geldiklerinde gerilimli, tükenmiş ve huzursuzluk çıkarmaya meyilli oldukları gözlenmiştir. Levinson (2001) ise, ara kademedede bulunan bir grup yöneticiyle yapmış olduğu 20 yıllık çalışmaları sonucunda, 40'lı yaşlarına gelmiş ve yeni bir terfi alma şansları çok az olan bu kişilerin evliliklerin de mutsuz gittiğini ve başka insanlarla aralarına büyük ölçüde mesafe koyduklarını tespit etmiştir.



İngiltere’de, bir yüksek öğrenim kurumunda yapılan başka bir araştırma ise, Schwartz’ın (2001), kadın çalışanların kariyer geliştirme olanaklarıyla ilgili söylemini destekler niteliktedir. Yapılan araştırmaya 582 akademisyen katılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlarda, kadın çalışanlarla erkek çalışanlar arasında mesleklerinin yapısı ve içeriğinin algılanışı bakımından bir farka rastlanmamıştır. İş hayatında daha fazla gerginlik yaşamalarına rağmen, kadın çalışanların kendilerine yöneltilen talepleri, erkek çalışanlara nazaran daha iyi biçimde üstlendikleri de araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Ancak, bu araştırma, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla, daha alt pozisyonlarda istihdam edildiğini göstermiştir. Kadın çalışanlar, alt pozisyonlarda erkek çalışanlardan daha uzun süre çalışmalarına rağmen, çalıştıkları kurumda, kariyerlerinde ilerlemeye set çeken, görünmez bir engelin varlığı (camdan tavan) söz konusudur. Bu noktada, üst pozisyona ulaşabilen kadın çalışanlar ile aynı pozisyondaki erkek çalışanlar arasında, stres boyutundaki en büyük farklılık, kadın çalışanların buldukları noktada daha büyük gerilimler yaşamasıdır. Araştırma, kadın çalışanların hem yükselme olanaklarının sınırlı olmasından hem de yükseldikten sonra buldukları noktada çeşitli sebeplerle gerilim yaşayarak strese girdiklerini ve tükenmişlik düzeylerinin arttığını ortaya koymuştur (Doyle ve Hind, 1998).

Kariyer gelişiminin bireyler üzerindeki önemi ile ilgili olarak, Türkiye’de kamuda çalışan 150 orta düzey yöneticiye yapılan anket çalışmasında, işte aşırı strese neden olan en belirleyici etken, kariyer geliştirme faktörü olarak saptanmıştır. Sonuçlara göre, yurtiçi ve yurtdışında mesleki yönden kendini geliştirme olanağının kişiye verilmeyişi, kişinin beklentisini azaltarak yoğun stres yaşamasına sebep olmaktadır (Ertekin, 1993: 113). Aynı şekilde, bir kamu üniversitesinde görevli üniversite öğretim elemanları ve yardımcı doçentlerden oluşan toplam 197 kişinin örneklem alındığı, tükenme duygusunun işten ayrılma isteğine etkisinin ölçümüne yönelik yapılmış başka bir araştırmada da, tükenme duygusuna yol açan nedenlerin arasında kariyer gelişimi sorunlarının olduğu görülmüştür. Bu noktada özellikle kadro sıkıntısı olmasının, kişileri büyük ölçüde strese soktuğu göze çarpmıştır (Koyuncu, 2001).

Tükenme ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, kariyer ve kadro sıkıntılarında özellikle akademik yaşam ve sağlık sektöründe rastlandığı görülmüştür. Selçuk Üniversitesi İİBF akademik personeline yönelik yapılan, 68 çalışanın katıldığı bir araştırmada, çalışanların, tükenmenin boyutlarından olan kişisel başarı boyutu ve

duygusal tükenme boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Kariyer noktası açısından bakıldığında, profesör ve doçentlerin kariyerlerinde olumlu bir noktada olmaları ve meslekte ilerleme kaygılarının düşük olması kişisel başarı düzeylerinin yüksek çıkmasındaki en önemli faktör durumundadır. Bu konudaki kuramsal çalışmalar doğrulamaktadır ki, hiyerarşik yapı içerisinde ast durumunda olanların stres düzeyleri üst konumda olanlara göre daha yüksek olmakta, daha az doyum yaşamakta ve bu nedenle tükenmişlik düzeyleri de daha fazla olmaktadır (Akgemci, Öğüt ve Demirsel, 2007). Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF akademik personeline yapılan, 185 kişinin katıldığı başka bir araştırma da, çalışanların gelişim olanaklarının tükenmişlik düzeylerini etkilediğini, bahsedilen diğer araştırmalar gibi desteklemektedir. Bulgular, aynı şekilde, profesör ve doçent grubunun, tükenmişlik belirtilerine en az rastlanır grup olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan yardımcı doçent doktor ve öğretim görevlisi grupları ise, en fazla tükenmişlik belirtisi gösteren grup olarak belirlenmiştir. Bu grupta böyle bir sonuç çıkmasının sebebi, yardımcı doçent ve öğretim görevlilerinin, doçent olabilmek için gereken yeterlilikleri sağlamakta zorlanmaları veya yeterliliğe sahip olsalar bile, kadro sıkıntısı, yönetsel destek bulamama gibi çeşitli kariyer engelleri yüzünden tükenmişliği daha yoğun yaşamaları olarak düşünülmüştür (Budak vd., 2005). Bu gibi sorunların çalışanlarda dikkatsizlik, konsantrasyon bozukluğu, devamsızlık, tahammülsüzlük gibi sorunlara yol açtığı görülmektedir. Bu durumun bir benzeri doktorlar arasında da görülmektedir. Ersek, Özyurt, Söylemez, Aydın, Sur ve Hayran'ın İstanbul sınırları içinde çalışan doktorların tükenmişlik düzeylerini ölçmek ve bunu etkileyen değişkenleri belirlemek için yaptıkları çalışmada, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın en çok asistan doktorlarda görüldüğü ve kişisel başarısızlık hissini pratisyenlerde en üst düzeyde yaşandığı ortaya çıkmıştır (ttb.org.tr, 2007a). Aynı şekilde, Türk Tabipleri Birliği tarafından düzenlenen "Türkiye'de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler" isimli anketin ön raporunda, pratisyen hekimlerin tükenme düzeyinin uzman hekimlere göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (ttb.org.tr, 2007b).

Yapılan değişik araştırmalarda, bazı çalışanların, örgütleri ve kariyer yolları hakkında fazla bir bilgiye sahip olmadığı görülmüştür. M. Aytaç ve diğerlerinin (2001: 191), öğretim elemanlarının buldukları fakültede, kadro sıkıntısının olup olmadığına yönelik bir soruya evet ve hayır cevapları verilmiş, bunun yanı sıra büyük bir çoğunluğun da bilmiyorum cevabını verdiği görülmüştür. Bu noktada araştırmacılar,

kariyer yollarının açık olup olmadığı hakkında bir fikre sahip olmayan, belirsizlik içindeki bir grup çalışanla karşılaşmışlardır. Sonuç olarak, bu gibi belirsizlikler, çalışanlar üzerinde stres ve motivasyon kaybı gibi sonuçlar doğurmakta, işten soğuma ve iş bırakma eğilimini arttırabilmektedir. Aynı araştırma, kariyerleriyle ilgili olarak kadro sıkıntıları olduğu için %22 oranındaki öğretim elemanının, işlerini bırakma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmada, akademik kariyer aşamalarının sonuncusunu yaşayan profesörlerin durumuna bakıldığında, işleri ile ilgili heyecanlarının hala sürdüğü ve iş memnuniyetlerinin mevcut olduğu, kariyer basamaklarıyla stres arasındaki ilişkiyi net bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu sonucu araştırma anketindeki, “üniversitem benim mesleki bilgi ve deneyim kazanmam için hiçbir şey yapmıyor” yargısına verilen yanıtlarla da desteklemek mümkündür. Akademisyenlerin %37’si bu yargıya katılmış, %45’i ise katılmamıştır. Katılmayanların büyük bir çoğunluğu, doçent ve profesörler arasından çıkmış, bu yargıya katılan öğretim elemanlarının çoğunluğu ise, yardımcı doçentler arasından çıkmıştır. Araştırmacılar, doçent ve profesörlerin kariyer basamaklarını sonuna kadar tırmandığı ve bu yüzden birçok olumsuzluğu görmeyerek rahat olduğu, ancak yardımcı doçent, araştırma ve öğretim görevlilerinin daha aşmaları gereken pek çok kariyer engeli sebebiyle strese girmelerine neden göstermek adına bu yargıya katıldıkları yorumunda hemfikir olmuşlardır.

Kabakçı’ya göre (2006), Türkiye’deki öğretim elemanları, öğretimsel boyutta mesleki gelişime oldukça fazla ihtiyaç duymaktadır. Gazi üniversitesinde, öğretim elemanlarının genel özelliklerini, sosyal ve akademik alana ilişkin sorunlarını tanımlamak amacıyla yapılan bir araştırma, göreve yeni başlayan öğretim elemanlarına sunulan oryantasyon eğitimi uygulamalarının çok düşük düzeyde olduğu sonucunu çıkarmıştır. Önceki bölümlerde değinildiği gibi oryantasyon programlarının işletmelerde uygulanması, çalışanın işe ve işyerine alışması, örgüte uyum sağlaması ve stres düzeyinin yükselmemesi açısından son derece önemli görülmektedir. Kabakçı’nın (2006), Türkiye’deki 44 devlet üniversitesi üzerinde ve toplam 573 kişiden geri dönüşüm aldığı araştırmasından elde ettiği bulgulara göre, araştırma görevlilerinin mesleki gelişim boyutlarından, alan gelişim boyutuna ilişkin %58 oranındaki kişinin, kişisel gelişim boyutunda ise, %40’tan fazla kişinin, ciddi düzeyde gelişim ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma görevlilerinin bu konulara verdikleri önem ise çok daha büyük oranlarda çıkmıştır. Çalışanların %90’ı alansal gelişim boyutunu, %85’i ise

kişisel gelişim boyutunu çok önemli bulduğunu belirtmiştir. Günümüz koşulları, yalnız akademik kariyer yapan çalışanların değil, diğer çalışanların da hem alanlarında hem de kişisel boyutta gelişim ihtiyaçları olduğunu gözler önüne sermektedir. Bu gelişimin sağlanabilmesi için en büyük rol çalışanlara, daha sonra ise örgütlere düşmektedir. Örgütsel bazda yapılacak kariyer geliştirme programları ve bu doğrultuda sürdürülecek eğitim uygulamalarının, çalışanların bu ihtiyacını karşılayabileceği düşüncesine varılabilir. Bu noktada Kabakçı (2006), akademik personel için, eğitim dönemi içinde haftada iki-üç saat sürecek mesleki gelişim programlarının yapılmasını ve bu programların çalışma grupları şeklinde gerçekleştirilmesini önermiş, alansal gelişim boyutundaki gereksinimlerin karşılanması için ise, yurtiçi ve yurtdışında bilimsel toplantılara katılımın yönetim tarafından desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim eksikliği ile ilgili olarak, Bumin ve Şengül'ün (2000), İzmir çevresinde sanayi ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren firmaların orta kademeli 75 yöneticisi üzerine yapmış olduğu araştırmaya göre, kariyerleriyle ilgili, erkeklerin %43'ü, kadınların %44'ü, organizasyon içi eğitim eksikliğinden dolayı aşırı stres yükü altında kaldıkları gözlemlenmiştir. TODAİE'nin yapmış olduğu araştırma ise, belirtilen tüm bu araştırmaları destekler niteliktedir. Buna göre, Türkiye'deki yöneticilerin stres ve buna bağlı psikolojik sorunlarını oluşturan ilk 100 etken içinde, adil olmayan performans değerlendirmeleri, yetki kargaşası, iş tanımlamalarının yeterince yapılmaması, personel alım hataları, eğitim noksanlığı gibi sebepler yer almaktadır (Ertekin, 1993).

Kariyer yönetimi uygulamalarını başka bir boyut ile değerlendiren yazarlar da mevcuttur. Stybel ve Peabody (2004), örgütlerde kariyer yollarının çizilmesi ve kariyer geliştirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinin, çalışanları yalnızca motive etmek amacıyla kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Buna göre, firma içinde kariyer yollarına dair yapılan tüm çalışmalar, çalışanları, onlar hakkında uzun vadeli planlar yapıldığına ikna etmeye yöneliktir. Böylece çalışanlar, işten çıkarılma stresiyle tükenmeyecek ve emekli olana kadar firmada kalabileceği ya da kendi isteğiyle ayrılacağı gibi bir hisle rahat olacaktır. Bartolome ve Lee Evans (2001) ise, birçok yöneticinin, çalışanın performansından dolayı terfi şansı olmadığı halde, onu kariyeri ve performansı konusunda motive ettiğini ve çalışanda terfi ederek kariyerini geliştirebileceği havasını uyandırdığını belirtmektedir. Yazarlar, çalışanlara bu izlenimi vermenin onları stresten ve tükenmeden uzaklaştırarak performanslarını arttıracığı konusunda benzeşmektedir.

Ancak Bartolome ve Lee Evans (2001), çalışanların gerçekte yüzyüze kaldıklarında büyük bir tahribatla karşılaşacağını ve tükenerek bunu özel hayatına da taşıyacağını belirtmektedir.

İş tanımı ve tariflerinin başarılı bir şekilde yapılamamasının, çalışanları belirsizliğe düşürerek strese soktuğu daha önce belirtilmişti. Levinson (2004), kariyer yönetimi ve planlamasının, doğru ve kişiye uygun yapılabilmesinin ön koşullarından olan iş tanımlamalarının, her ne kadar ayrıntılı olursa olsun bir dizi sözden ibaret olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle bu tanım ve tariflerin havada kalmaması konusunda, mesleki oryantasyon uygulamalarının önemi daha da fazla ortaya çıkmaktadır. İlze (2005), yayımlanmış olduğu makalesinde, çeşitli firmaların oryantasyon programlarını neden uyguladıklarına ve bunun ne gibi faydalar doğurduğuna değinmiştir. Örneğin, Unilever firmasının, bu programları yalnızca işe yeni başlayanlara değil, şirket içinde görev değiştiren personele de uyguladıklarını belirtmiştir. Firmada, “On-Boarding” adı verilen bu süreçte, ilk ay ve ilk altı ay içinde yapılacaklar, takip toplantıları, stratejik hedefler, geçmiş ve mevcut performans, örgüt kültürü ve kişinin mesleki gelişim planı gibi konular ele alınmakta, yeni başlayanlar için ise iki yıllık eğitim programları işle beraber yürütülmektedir. Sürekli yapılan bu değerlendirmelerle kişinin memnuniyet düzeyi ve performansı da kontrol edilmiş olmaktadır. Aynı şekilde HP firmasının da, yeni başlayanlar için mesleki oryantasyonun iyi bir adaptasyon süreci olarak belirttiğini ve çalışan performansına büyük katkıda bulunduğunu dile getirmiştir.

Çalışanların kariyer beklentileri hakkında yapılan araştırmalardan, Anafarta'nın (2001), bir holdingin orta düzey yöneticileri üzerine yapmış olduğu bir araştırmada da sonuçlar farklı çıkmamıştır. Uygulanan anket, orta düzey yöneticilerin kariyer beklentilerini ve kariyer planlama hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Yöneticilerin işletmeden en büyük beklentilerinin, yönlendirme (coaching) ve danışmanlık (counseling) hizmetlerinin verilmesi, örgütteki kariyer ilerleme olanakları hakkında bilgi sahibi olma, iş yapabilmek için yeterli bilgiye ulaşma ve kariyer eşitliği olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %29'unun kariyerleriyle ilgili kendini değerlendirme hiç yapmadığı, %56,6'sının değerlendirme faaliyetini nadiren gerçekleştirdiği ve %16'sının ise değerlendirme faaliyetini sık sık gerçekleştirdiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, yöneticilerin kendini değerlendirmede ve psikolojik testlerin sonuçlarını yorumlamada kariyer danışmanlarının varlığına ihtiyacı olduğu

ortaya çıkmıştır. Nitekim araştırma sonuçları, holdingte orta düzey yöneticilere bu açıdan yeterli düzeyde örgütsel desteğin sağlanmadığı belirtmiştir. Araştırmada ortaya çıkan başka bir sonuç ise, yöneticilerin %3,8'inin kariyer yolları hakkında hiçbir araştırma yapmadığı, yapanların ise %67,9'unun nadiren araştırma yaptığı, %24,5'inin bazen ve %1,8'inin sıklıkla kariyer yollarını belirlediği yönündedir. Yöneticilerin yaklaşık %89'u ise, işlerini geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada, kariyer planlama sürecinin çift yönlü bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Çalışanın kendi kariyer yollarını çizebilmesi ve bu doğrultuda planlama yapabilmesi, örgütün onu değerlendirmesine ve geribildirimde bulunmasına bağlıdır. Bunun dışında çalışanın yapabileceği planlama, ancak bir yere kadar yapılabilmektedir. Oysa yöneticilerin %52,8'i performanslarına ilişkin hiç geri bildirim almadığını belirtmiş, %23'ü nadiren geri bildirim aldığını ifade etmiştir. Araştırma, kariyer planlamasını örgütün mü, çalışanların mı yapacağı konusunda iki tarafın da bilinçsiz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuçlarının bu şekilde çıkmasına, yöneticilerin, yeterli ölçüde kişisel duyarlılığa sahip olmamalarının veya kariyer planlamalarını nasıl yapacaklarını bilmemelerinin etken olduğu düşünülmektedir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi işletme, bu konuda yöneticilerine herhangi bir yardımcı hizmet vermemektedir. Oysa yöneticilerin bu yönde bir beklentilerinin olduğu açıktır. İşletmenin yöneticilerin beklentilerinin altında olanaklar sunması ise, çalışanlarda iş ve kariyer tatminsizliği yaşatarak tükenmelerine yol açabilecektir.

Çalışanın belirli bir süre başka bir departmanda görevlendirilmesi anlamına gelen rotasyonun, kariyer yönetimi uygulamalarından biri olduğu ve birinci bölümde bahsedildiği gibi, çalışanlarda monotonluk duygusunu azaltarak tükenmişlik düzeyini de azaltabileceği düşünülmektedir. Hsieh ve Chao'nun (2004), uzmanlaşma, rotasyon ve tükenme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak Tayvan ileri teknoloji endüstrisine yapmış oldukları araştırmada da, konuyla ilgili çeşitli bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya, geçerli yanıtlar veren 304 çalışan katılmıştır. Buna göre, işletmelerde rotasyon azaldıkça, işte uzmanlaşma artmaktadır. Ancak Hsieh ve Chao yaptığı bu araştırmada, mesleki uzmanlaşmanın artmasıyla, yorgunluk, bıkkınlık ve dolayısıyla tükenmişlik düzeyinin azaldığını belirtmektedir. Yani rotasyon yapılmaması da tükenmişlik düzeyini olumlu açıdan etkileyebilmektedir. Yazarlar buna sebep olarak, teknolojinin gelişmesiyle meslek özelliklerindeki teknik devinim ve değişiklik sürecinin kısılmasını göstermişlerdir. Böylece çalışanlar bu değişime ayak uyduramayabilmekte

ve rotasyonda adaptasyon sorunu yaşayabilmektedir. Rotasyonun kariyer gelişimi için gerekli uygulamalardan biri olduğunu belirtilmekle beraber, bu araştırmadan yola çıkarak, rotasyon kararında acele ve kısa dönemli kararların işletme tarafından alınmaması gerektiği yorumu yapılabilir.

Örgütsel kariyer planlamasının, iş ahlakı olgusu içinde örgütsel bağlılığı sağlamak ve ait olma duygusunu geliştirmek gibi bir fonksiyonu olduğu bilinmektedir (Tunç vd., 2001). Özel spor hizmeti veren bir kurumda çalışan 16 spor uzmanı üzerinde yapılan, tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma, bu yargıyı destekler nitelikte bulgular elde etmiştir. Araştırmaya göre, çalışanların bilinçli yada bilinçsiz olarak örgütüne duygusal olarak bağlanıp kendi “ben”i ile örgütü yüksek düzeyde birleştiremediği görülmüştür. Bu anlamda çalışanların, işyerlerinde kendilerine özgü bir yer edinerek, işyeri kuralları ile tam olarak uyuşamadıkları düşünülmüştür. Algılaması ve benimsemesi çok zor olan bu duygu ve şartları kabul etmek istemeyen çalışanlar, zamanla bir bakıma geri çekilerek, çevresinde ve örgütünde olup bitenlere ilgisiz kalıp, görmezlikten gelerek kayıtsızlık göstermişlerdir. Örgütün olumsuz koşulları ise, kişiyi örgütünden kopma noktasına getirebilmektedir. Duygusal yönden daha az tükenen çalışanların ise, örgüt içinde belli yeri ve görevi kendi malı, kendi hakkı gibi gördüğü, belirlediği sınırlar içinde denetim hakkını kendisinde gördüğü, örgüt içinde belirlenen kurallarla daha iyi uyduğu, örgüte ve yaptığı işe daha az yabancılaştığı görülmüştür. Araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın ve ait olma duygusunun, tükenmişlik düzeyi ile ters yönlü bir ilişkide olduğu saptanmıştır (Özen ve Mirzeoğlu, 2007).

Araştırmada incelenen konunun başka yazarlar tarafından değişik yöntemlerle de araştırıldığı göze çarpmıştır. Severinsson (2003), moral, stres ve tükenmişlik üzerine yapmış olduğu araştırmasında, son yıllarda özellikle sosyal bilimler alanında uygulama alanı bulan bir yöntem izleyerek, nitel çözümlene yapma yoluna gitmiştir. Severinsson, ilginç bir yöntem uygulayarak, tek bir hemşire üzerinde araştırmasını yürütmüştür. Yüzyüze yapmış olduğu uygulama 120 dakika sürmüş ve ses kayıt cihazıyla tüm görüşme kayıt altına alınmıştır. Hemşire, görüşme boyunca 10 yıllık tecrübelerini, yoğun ve uzun iş saatlerini, yüklendiği zor görevleri, yaşadığı ihmalleri, işyerindeki destek yoksunluklarını ve yönetimle ilgili yaşadığı zorlukları açıklayarak kendi mesleki tükenmişlik faktörlerini açıklamıştır. Sonuç olarak bu nitel araştırmanın bulgularında,

hemşire üzerinde aşırı yoğun bir iş baskısı olduğu ve yönetimin, kariyer hayatındaki iş düzenlemeleri yapılması konusunda destek vermeyerek yetersiz davrandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında hemşire, yönetimden, işine yansıtılabileceği ve hastaların ihtiyaçlarını anlayarak yorumlayabileceği, sistematik bir klinik denetim desteği beklemektedir. Bu çalışmayı kısıtlayan en büyük etken, araştırmanın yalnızca bir modeli kapsamasıdır. Ancak bu araştırma da, daha büyük örneklemeler alınarak yapılmış birçok araştırma gibi, kariyer ile mesleki tükenmişlik ilişkisini ortaya koymaktadır.

Kariyer yönetimi ve planlaması uygulamalarıyla, stres ve buna bağlı tükenmişlik düzeyi arasındaki bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuca bakıldığında, iki faktör arasında belirgin bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Tüm bu araştırmaları toplamak gerekirse, öncelikle performans değerlendirme konusuna değinmek faydalı olacaktır. Bahsedildiği üzere, performans değerlendirme teknikleri hem örgütler açısından, hem de bireyler açısından eksikliklerin ortaya çıkmasında ve gelişim planları dahilinde kariyer yönetimi uygulamalarında kullanılmaktadır. Ancak bu değerlemelerin adaletli ve insan unsurunu ön plana çıkarıcı şekilde yapılması büyük önem taşımaktadır. Yapılan literatür taramasında bunun öneminden bahsedilmiş ve çalışanlara performans değerlendirme sisteminin geri dönüşümünün yapılması gerekliliği vurgulanmıştır. Aksi durumda, çalışanlar bu uygulamalar sonucunda beklenen davranış ve performansı gösterememekte ve strese girerek tükenmektedir. Diğer taraftan kariyer geliştirme ve eğitim programlarının uygulanması, çalışanlardaki tatmin duygusunu arttırmakta ve firmalarının kendilerine katkıda bulunduğunu hissedenden çalışanların örgüte bağlılıkları artmaktadır. Ancak bu tip uygulamaların yapılmadığı örgütlerde, tatmin ve örgütsel bağlılık faktörlerine bağlı olarak, çalışanların tükenmişlik duygularının artan eğilimde olması göze çarpmaktadır.

İşe yeni başlayan yada rotasyon sonucunda buldukları departman veya yaptıkları iş değişen çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artmamasına yardımcı olan bir başka kariyer destek uygulaması ise, oryantasyon (işe alıştırma) olmaktadır. Yapılan literatür taraması ve kavramsal çerçevede, oryantasyonun uygulandığı örgütlerde, çalışanların örgütsel stres yaşamaktan uzaklaşarak tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Bu sayede, uyum, adaptasyon gibi problemler ortadan kalkarak çalışan personellerin niteliklerinde ve performanslarında bir artış gözlenmiştir.



Kariyer planlaması ve yönetimi uygulamalarının doğru bir şekilde yürütüldüğü örgütlerde, iş tanımlamaları, analizleri yapıldığı için bireylerin rolleri de açık bir şekilde belirlenmektedir. Rol belirsizliği, rol çatışması, görev belirsizliği gibi sorunlar yaşayan çalışanların ise, stres düzeylerinin gittikçe arttığı ve tükenme sürecine girdikleri görülmektedir. Örgütlerde ise rol belirsizliği ve rol çatışmasına neden olan birçok faktörün, örgütlerde çalışanların kariyerlerine yeterince önem verilmeyerek kariyer yönetimi ve planlaması uygulamaları yapmamalarından ötürü olduğu görülmektedir. Birçok çalışan, örgütlerinin kariyerleriyle ilgilenmediğini ve destek olmadığını belirtmiş, hatta bireyin kendini geliştirme yöntemlerinin de önüne geçerek bireyi ikileme bıraktığından bahsetmiştir.

Mesleki tükenmişlik sendromunun bireydeki örgütsel sonuçlarının, işi bırakma, devamsızlık, uyumsuzluk, yanlış kararlar alma gibi sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Bireysel olarak ise, alkol ve sigara kullanımının artması, uykusuzluk, bitkinlik, sıkılma, sinirsel hastalıklar, kalp ve solunum rahatsızlıkları, kararsızlık, insanlara güvenememe gibi sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Tüm bu sonuçlar bireylerin performansını etkilemekte ve dolayısıyla işletmelerin performansını da etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların kariyer yaşamlarında mutlu olması işletmeler açısından çok önemlidir. Kariyer yönetimini uygulayan ve kariyer planlama faaliyetlerini yürüten işletmeler, çalışanlarını bu yönde tatmin ederek tükenmişlik düzeylerini azaltabilmektedir. Çalışmamızda özellikle bu konu üzerinde durulmuş ve hipotez, kariyere verilen önem ile mesleki tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, bu hipotezi test etmek için yapılan alan araştırması anlatılacak ve bulgular aktarılacaktır.

### **3. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI VE TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE NİTELİĞİ**

Bu tez çalışmasında yapılan alan araştırması, kariyere verilen önemin, strese dayalı tükenmişlik düzeyine olan etkilerini incelemektir. Bu amaçla, ilişkinin tespitine yönelik olarak bir sektör seçilmiştir.

Araştırmanın uygulama alanı olarak turizm sektörü seçilmiştir. Bunun sebepleri arasında, turizm sektörünün her geçen gün artan bir öneme sahip olması gösterilebilir. Özellikle, Türkiye'deki doğal güzelliklerin ve tarihi atmosferin varlığı, yerli ve yabancı turistlerin tercihinde avantaj yaratmaktadır. Turizm çeşitlerinde en fazla turist çeken tür güneş turizmidir. Türkiye'deki diğer turizm çeşitlerine bakıldığında ise, çok zengin bir yapının varlığı göze çarpmaktadır. Bunlar arasında, sağlık ve termal turizmi, kış turizmi, yayla turizmi, mağara turizmi, av turizmi, kongre turizmi, gençlik (kamp) turizmi, yat turizmi, inanç turizmi, botanik turizmi, ipek yolu, su altı turizmi, akarsu-rafting turizmi yer almaktadır. Bunun yanında dağcılık, hava sporları, kuş gözlemciliği gibi türler de turizm çeşitleri arasında sayılmakta ve gittikçe önem kazanmaktadır (kultur.gov.tr, 2007). Ancak bu zenginlik ve avantajlar, çeşitli nedenlerle yeterince değerlendirilememektedir.

1980'lerden beri geliştirilmeye çalışılan Türkiye turizminde, Türkiye'nin 2010 yılı turizm hedefi 30 milyon turist ve 30 milyar dolar turizm geliridir. Ancak yapılan araştırmalar, 2000'de turist çekmeyi başaran ülkelerin başında Fransa ve ABD ve İspanya'yı göstermekte ve Türkiye'ye çekilebilen 9,6 milyonluk turist sayısı ile son sıralarda olduğumuzu belirtmektedir (Yardımcı-Sarıçay, 2007). Turizm bakanlığından yapılan açıklamaya göre ise bu rakam 2000 yılında 10,4 milyon civarındadır (mustafatasar.gen.tr).

2003 yılı verilerine göre Türkiye'de turizm sektöründen elde edilen gelir 13.203 milyon dolar ve GSMH içindeki yeri %5,5 olarak belirlenmiştir (Bahar O., 2006: 139). Turizm sektöründen elde edilen net gelir 1990 yılında 2.705 milyon dolar iken 2003'te 11.090 milyon dolara ulaşarak 13 yılda %310 oranında bir artış göstermiştir. Bu artış

ise, aynı yıldaki %296'lık ihracattaki artıştan fazladır (Özen, 2007). Bu gelir 2006 yılında ise, 16.9 milyon doları bulmuştur (ttyd.org.tr, 2007a). 1990–2003 yılları arasında toplam ihracat ile ithalat arasında oluşan, Türkiye aleyhinde açığın %50'si turizm gelirleriyle kapatılmıştır. Turizm sektörü, yüksek dış ticaret açıkları taşıyan, özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafından ihtiyaç duyulan döviz girdisini sağlayan, yarattığı istihdam olanakları ile işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunan bir ekonomik faaliyettir. Türkiye'de yapılan toplam sabit sermaye yatırımlarının ortalama %4,3'ünü turizm alanındaki sabit sermaye yatırımları oluşturmaktadır (Özen, 2007).

Yabancı para gelirlerinin arttırılması açısından turizm sektörü, diğer sektörlerle göre aşağıdaki üstünlüklere sahiptir (Özen, 2007).

- Turizmi devamlı büyümekte olan bir bacasız sanayi olarak tanımlamak mümkündür.
- Turizm pazarı, tüketicilerin, turistik ürünü tüketmek için üretim yerine gitmek zorunda oldukları bir pazardır. Bu nedenle ithal ikamesi daha etkindir.
- Turizm, pek çok ülke açısından dışa bağımlılığın azaltılması açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Türkiye ise, turizm açısından sahip olduğu güzellikler bakımından çok avantajlıdır. Bu yönüyle, bahsedildiği gibi dış ticaret açıklarının kapatılmasında büyük önem taşımaktadır.

Türkiye açısından bu rakamlarla ifade edilen turizm sektöründe, inceleme alanı olarak Aydın ili seçilmiştir. Aydın ilinin turistik yapısı hakkında kısa bir bilgi vermek faydalı olacaktır. Aydın ili, Türkiye'ye gelen turistlerin merkezlere göre dağılımı sıralamasında, 2006 verileri göz önünde bulundurularak, 404.630 kişiyle beşinci sırada yer almaktadır. Bu rakam ise, ülke geneli üzerinde %2'lik bir paya eş değerdir (ttyd.org.tr, 2007b). Aydın ilinde, tarımdan sonra gelen ikinci önemli gelir kaynağının turizm sektörü olduğu bilinmektedir. Bu nedenle sektör, il ekonomisi açısından çok önemlidir. 150 km sahil şeridinde sahip olan Aydın'da, işletme belgeli yaklaşık 63.873 yatak kapasitesi mevcuttur (aydintb.gov.tr, 2007).

2005 yılında ülke genelinde %20'lik bir büyüme kaydeden turizm sektörü, 2006 ekim sonunda %7'lik bir gerileme kaydetmiştir. 2006'nın verilerine göre ise, turizm gelirleri %5,5 oranında düşmüştür. Şüphesiz ki, bu düşüşün altında yatan en büyük

etken, fiyat-kalite dengesinin bozulması, plansızlık ve ülke tanıtımının iyi yapılamaması olmuştur (Özen, 2007). Böylece Türkiye'ye gelen turistlerin de kalitesi düşmüş, çok ucuz fiyata herşey dahil otellerden sabahtan akşama kadar çıkmayan bir turist kitlesi ortaya çıkmıştır.

Türkiye açısından azımsanmayacak bir rakam olan turizm geliri söz konusu olduğunda, gelen turistlerin memnuniyet derecelerinin yüksek olması da diğer etkenlerle beraber ön plana çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin fiziksel yapısının yanında, işgörenin kariyer yaşamındaki mutluluğu, motivasyonu ve iş tatmini de, bu memnuniyet derecesini arttıran bir unsur olmaktadır. Bunun nedeni, turizm sektöründe işgörenlerle müşterilerin çok yakın bir diyalog içinde bulunmasıdır. Bu diyalogun müşteri ve işgören arasında sağlıklı işlemesi, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücünü de arttırabilir.

Türkiye'de, 2000 yılı verilerine göre turizm sektörü, 850 bin kişiye doğrudan, iki milyon kişiye ise doğrudan ve dolaylı olarak istihdam yaratmaktadır (Yardımcı-Sarıçay, 2007). Özellikle hizmet sektöründe, daha önce belirtilen nedenlerle insan faktörünün önemi daha da belirginleşmektedir. Çünkü otel işletmeciliğinin esası insan gücüne dayanmakta ve sektördeki işletmeler nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğu taşımaktadır (Erdem, 2003). Buradan yola çıkılarak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, işletme müdürlerinin, yöneticilerinin, diğer idari kadrolardaki personellerinin ve çalışanlarının ekonomik bir varlık olmaktan çok sosyal bir varlık olduğunu, kendilerini geliştirmek gibi farklı beklentileri olduğunu kavramak zorundadır. Bu bağlamda, Türkiye'de turizm sektöründeki personelin, gelişime açık olması, işletmelerin ise bu doğrultuda onların kariyerlerine doğrudan veya dolaylı yöntemlerle katkıda bulunması önemlidir. Bu sektördeki işletmelerin çalışanlarına yönelik kariyer planlaması ve yönetimi uygulamalarını yapması, yabancı turist, yerli turist ve ülke ekonomisi açısından önem arz etmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi, tükenmiş çalışanlar, işletmeleri performansları bakımından etkilemekte, örgüt içinde sorun yaratmakta, müşteri memnuniyetini azaltabilmektedir. Bu durumda, işletmelerde, çalışanların kariyerlerine önem verilmesi, onların devamlı geliştirilmesi ve buna bağlı plan ve uygulamaların yapılması, onları örgütsel stres nedenlerinden bazılarını arındırarak, stres ve buna bağlı tükenme olasılıklarını azaltabilir. Bu plan ve uygulamaların yapılması aynı zamanda daha

eğitilmiş ve donanımlı çalışanların var olmasını sağlayarak ülkedeki işgücü yapısını değiştirebilir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZ

Araştırmanın amacı, kariyere verilen önemin, çalışanların tükenmişlik düzeyine olan etkilerini incelemektir. Çalışmada da ifade edildiği gibi, çalışanların tükenmişlik seviyesinin yüksek olması, onları işten ve hayattan soğutmakta, yorgunluk ve isteksizlik haline sokarak depresyona girmelerine hatta intihar etmelerine sebep olmaktadır. Böylece işletmelerin performansları da, bu ruh halinden etkilenmektedir. İşletmeler ve çalışanlar açısından tükenmişlik düzeyinin azaltılması için bazı önlemler alan işletmeler için bu çalışma, kariyer faktörü ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezini aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

*H<sub>0</sub>: Kariyere verilen önem ile strese dayalı tükenmişlik düzeyi arasında ilişki yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Kariyere verilen önem ile, çalışanların strese dayalı tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki vardır.*

### 3.3. UYGULAMA

Anket çalışması, Aydın il sınırları içerisinde bulunan dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun sebepleri içerisinde, dört ve beş yıldızlı otellerde, kariyer geliştirme olanaklarının ve çalışanların kariyer beklentilerinin daha fazla olması gösterilmiştir (Erdem, 2003).

Aydın ilinde işletme belgeli toplam 97 otel ve pansiyon bulunmaktadır (Aydın Ticaret Odası, 2006). İşletme belgeli olan oteller içinde ise, dört ve beş yıldızlı olanların sayısı 37'dir. İşletme belgeli dört ve beş yıldızlı otellerin bölgelere göre dağılımı Tablo 3.1'deki gibidir.

**Tablo 3.1: İşletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellerin bölgelere göre dağılımı**

Bölge	Aydın Merkez	Sultanhisar	Kuşadası	Didim
Otel Sayısı	1	1	29	6

(Kaynak: Aydın Ticaret Odası-2006)

Araştırmanın anakütlesini oluşturan dört ve beş yıldızlı olan 37 otelin her birine anketler birebir ulaştırılmış ancak, bazı oteller zaman darlığı, yanıtlamak istememek gibi çeşitli gerekçelerle anketleri yanıtlamamıştır. Anketleri yanıtlamak istemeyen bu işletmeler, daha sonra da anketlerin yanıtlanmasına yönelik olarak herhangi bir geri dönüşümde bulunmamışlardır. Sonuç olarak 29 otelden sağlıklı biçimde geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş oranı %78,3 olarak bulunmuştur. Anketleri, sezon itibarıyla, o anda otelde bulunan yönetici ve personelden oluşan 190 kişi cevaplamıştır.

Kariyere verilen önem ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla uygulanan anket, toplam üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, çalışanların demografik değişkenlerine ait bilgileri öğrenmek amacıyla hazırlanmış olan toplam sekiz adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, çalışmaya katılan kişilerin, kariyerlerine verilen önemi öğrenmek amacıyla, 5’li Likert ölçeğinde hazırlanmış toplam 13 adet soru bulunmaktadır. Her sorunun bilgisayara girilmesinde,

“Kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 1,

“Katılıyorum” seçeneğine 2,

“Fikrim yok” seçeneğine 3,

“Katılmıyorum” seçeneğine 4,

“Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 5 ifadesi verilmiştir.

Bu bölümde yer alan ifadelere verilen cevaplarda, 1’den 5’e doğru gidildikçe kariyer faktörüne verilen önem azalmaktadır. Bu kısımdaki sorular, M. Aytaç, S. Aytaç, Fırat, Bayram ve Keser’in 2001 yılında Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü adına yayımlanmış oldukları çalışmalarından uyarlanmıştır. Anketin son kısmı olan üçüncü kısımda ise, ankete katılan kişilerin tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmış toplam 16 adet soru bulunmaktadır. Her sorunun bilgisayara girilmesinde,

“Kesinlikle katılıyorum” seçeneği 1,

“Katılıyorum” seçeneği 2,

“Fikrim yok” seçeneği 3,

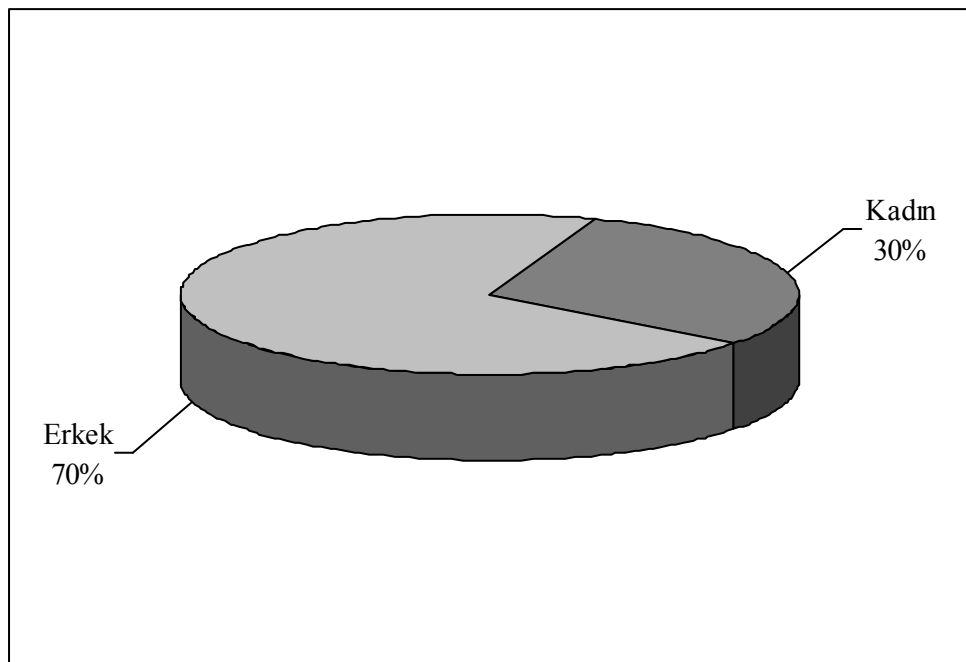
“Katılmıyorum” seçeneğinin 4,

“Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 5 ile ifade edilmiştir.

Bu bölümdeki ifadeler verilen cevaplarda ise, 5’ten 1’e doğru gidildikçe kişilerin tükenmişlik düzeyleri artmaktadır. Anket, Adakan’ın 2004 yılında hazırlamış olduğu lisans tezinde yer alan, Pazarlıoğlu, Kapız ve Kümbül’ün, iş tatmini ve tükenme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapmış oldukları bir anketten uyarlanmıştır. Anket formu ve ön yazısı Ek-1 ve Ek-2’de sunulmaktadır.

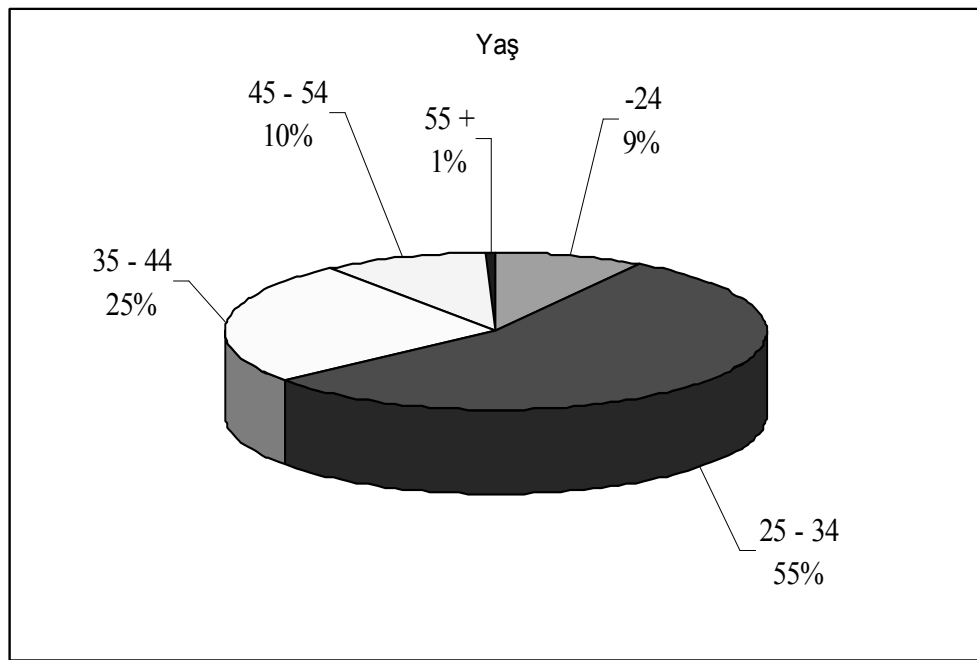
Her iki soru grubunda da ters kodlanmış ifadeler bulunmaktadır. Bu türdeki ifadeler, analiz aşamasında ters çevrilerek analize uygun hale getirilmiştir.

Anketi cevaplayan 190 katılımcıdan 57’si kadın (%30), 133’ü (%70) erkektir. Bu dağılım, aşağıda Şekil 3.1’de verilmektedir.



**Şekil 3.1: Ankete katılanların cinsiyetlerinin dağılımı**

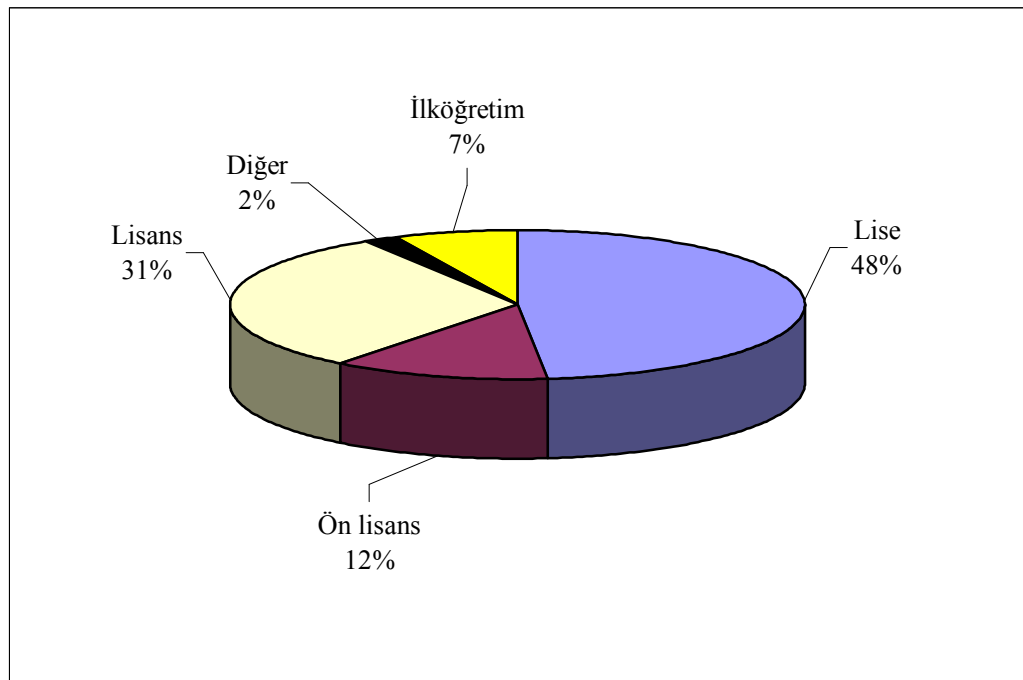
Anketi cevaplayan kişilerin, büyük çoğunluğu 25–34 yaşları arasında yer almakta bu yaş aralığı ise, % 55’lik bir orana tekabül etmektedir. Bu oranı, %25 ile 35–44 yaş aralığı takip etmektedir. En düşük orana sahip yaş aralığı ise, %1 ile 55 yaş ve üzeridir. Aydın ilinde, hizmet veren işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otellerde genç çalışanların daha fazla olması dikkat çekmektedir. Bu oran toplam çalışan nüfusun yarısından fazlasını temsil etmektedir. Ankete katılanların yaş dağılımları Şekil 3.2’de verilmektedir.



**Şekil 3.2: Ankete katılan çalışanların yaş dağılımları**

Ankete cevap veren çalışanların, eğitim düzeylerine ilişkin bilgileri Şekil 3.3’te görülmektedir. Anketi cevap veren katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, %43’ünün üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu oran, lisans ve ön lisans eğitimine sahip olan çalışanların yüzde oranları toplanarak hesaplanmıştır. Ancak, eğitim düzeyleri bakımından en yüksek oranı %48 ile lise eğitimi temsil etmektedir. Ankette yer alan “diğer” şeklinde gösterilen grup, lisansüstü ve doktora eğitim düzeyini belirtmektedir. Eğitim düzeyi sorusuna ilişkin verilen cevaplara göre, %7 ile en küçük oran ilköğretim grubuna aittir. Bu grup içerisinde, eski eğitim sistemindeki ortaokul düzeyi de yer almaktadır. Bu noktadan hareketle, Aydın ili turizm sektöründe bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan kesimin, yarısından fazlasının üniversite eğitime sahip olmadığını söylemek mümkündür.





**Şekil 3.3: Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi**

Ankete katılanlara çalıştıkları otellerdeki hizmet süreleri sorulmuş ve cevaplamaları istenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.2’de verilmektedir. Verilen yanıtlara göre, çalışanların %76,8 ile büyük çoğunluğunun 1–10 yıl arası hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Ancak, hizmet süresi grupları incelendiğinde, çalışanların süre olarak en fazla %46,3 oranı ile 1–5 yıl arası görev süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu oranı, %30,5 ile 6–10 yıl arası görev süresi takip etmektedir. Bu durum üzerine, Aydın ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerde işgören devir hızının yüksek olduğu yorumu yapılabilir. 20 yıl ve daha üzeri görev süresi yapmış çalışanların ise, %8,4 oranında olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2: Otel çalışanı olarak görev süresi**

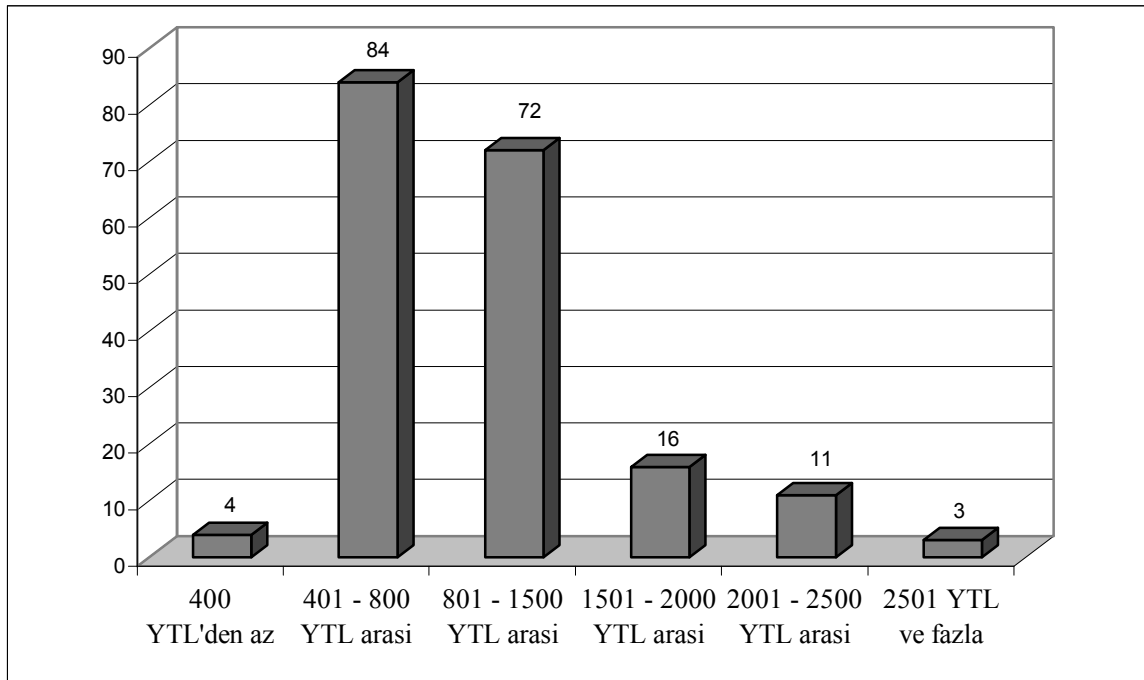
Görev Süresi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1 yıldan az	14	7,4	7,4
1 – 5 yıl arası	88	46,3	53,7
6 – 10 yıl arası	58	30,5	84,2
11 – 15 yıl arası	14	7,4	91,6
16 – 20 yıl arası	8	4,2	95,8
21 yıldan fazla	8	4,2	100,0
Toplam	190	100,0	

Anketi cevaplayan otel çalışanlarının oteldeki unvanlarının dağılımı Tablo 3.3’de verilmektedir. Ankete katılan çalışanlar arasında müdür sıfatıyla bulunan çalışanların dağılımdaki oranı %35,8 olarak bulunmuştur. Görevlerini şef statüsü ile ifade edenlerin dağılımdaki oranları ise %18,4’dür. “Ünvanınız nedir?” sorusuna cevap verenlerin %40,5’i “diğer” seçeneğini işaretlemiştir. Bu seçeneğini işaretleyen 78 kişinin birçoğu “diğer” seçeneğini işaretleyerek görev yaptıkları bölümü belirtmemiş, kalan kısımdaki kişiler ise, çok farklı dağılımlarda buldukları için tablo içerisinde gösterilmemiştir. Bu durum, bu bölgedeki oteller içerisinde bulunan %41 gibi dağılımdaki büyük bir oranın, kariyerlerinde buldukları noktaya ilgili belirsizlik içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 3.3: Çalışanların ünvana göre dağılımı**

Unvan	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
İşletme müdürü	15	7,9	7,9
Rezervasyon şefi	22	11,6	19,5
Muhasebe müdürü	18	9,5	28,9
Mutfak şefi	13	6,8	35,8
Personel müdürü	12	6,3	42,1
Diğer	78	41	83,1
Halkla ilişkiler müdürü	7	3,7	86,8
Ön Büro müdürü	16	8,4	95,2
Housekeeper	9	4,7	100,0
Toplam	190	100,0	

Ankete katılanların ücret dağılımı sorusuna verdikleri cevaplar Şekil 3.4’de verilmiştir. Şekilde, 84 kişinin, 401–800 YTL arasında ücret kazandığı ve bu grubun ağırlıkta olduğu görülmekte, bu aralık ise genel içerisinde %44,2’lik bir orana tekabül etmektedir. Bu oranı, %37,9 ile 801–1500 YTL ve %8,4 ile 1501–2000 YTL gelire sahip olan çalışanlar takip etmektedir. 401–800 YTL ücret alan çalışanların %44,2’lik kısma tekabül etmesi, bu aralıktaki çoğu çalışanın asgari ücret dolaylarında ücret aldığı şeklinde yorumlanabilir. Şekilde, %2,1’lik bir payla 400 YTL’den az ücret aldığı görülen 4 kişi göze çarpmaktadır. Bu durum, bazı örgütlerde çalışanların asgari ücretten yararlandırılmadığını göstermektedir.



**Şekil 3.4: Gelir Düzeyi**

Anketin ikinci ve üçüncü kısımlarında yer alan ve 5'li Likert ölçeğinde hazırlanan soruların ölçek güvenilirlikleri Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmak sureti ile test edilmiştir. Cronbach Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sayıdaki sorunun homojen bir yapı gösterip göstermediğini araştırmak için hesaplanan bir katsayıdır. Ölçek için hesaplanan alfa katsayısının pozitif bir değer çıkması ve 0,50'den daha yüksek bir değer alması gerekmektedir. Hesaplanan alfa katsayısı değeri 1,00'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yükseldiği belirtilmekte, 0,50 ve altındaki değerler için ölçeğin güvenilir olmadığı belirtilmektedir (Kayış, 2006: 405).

Anketin ikinci kısmında yer alan kariyer planlaması adı altında kariyere verilen önemi ölçmeye yönelik hazırlanan soruların Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, 16 soru üzerinden hesaplanmış ve 0,589 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.4). Bu hesaplanan değer 0,50'den büyük olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Cronbach Alfa katsayısının yükselmesi örneklem sayısının artırılmasıyla mümkündür. Bu nedenle, Alfa katsayısının artırılması için daha fazla gözlem almak gerekmektedir. Bu yöntem ile ölçeğin güvenilirlik değeri artırılabilir.

**Tablo 3.4: Kariyer Güvenilirlik Analizi**

Cronbach Alfa	Soru Sayısı
,589	13

Anketin üçüncü kısmında yer alan soru grubunda ise, otel çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu soru grubuna ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 16 soru üzerinden hesaplanmış ve 0,855 olarak bulunmuştur (Tablo 3.5). Hesaplanan Alfa katsayısının, 0,50 değerinin üzerinde hesaplanması bu soru grubuna ait ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.5: Tükenmişlik Güvenirlilik Analizi**

Cronbach Alfa	Soru Sayısı
,855	16

Aydın ilindeki dört ve beş yıldızlı otellere uygulanan anket, kariyere verilen önem ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin araştırılmasına yöneliktir. Ankette yer alan soruların birer değişken olarak analize alınması ve sorular arasındaki ilişkilerin araştırılması, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermeyeceği için, iki değişkene ait soruların tek bir değişken olarak analiz edilmesi ve sonuçların buna göre yorumlanması daha faydalı olacaktır. İstatistik biliminde, araştırmalarda yer alan çok sayıda değişkenin sayısının azaltılarak, sayıca daha az ve anlamlı değişken grupları bulunması için çeşitli metotlar kullanılmaktadır. Faktör analizi de bu yöntemler içerisinde anket analizlerinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biridir. Bu amaçla ankette yer alan sorulara faktör analizi uygulanmış ve kariyer planlaması ve tükenmişlik düzeyi sorularının, iki ayrı faktör olarak temsil edilmesi amaçlanmıştır. Faktör analizi sonuçları, SPSS paket programı kullanılarak elde edilmiştir. Faktör analizinde faktörler Temel Bileşenler Analizi yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Faktör analizi sonucunda her bir birey için faktör skorları hesaplanmış ve iki faktör arasındaki ilişki, bu skorlar kullanılarak analiz edilmiştir. Bulunan faktör skorları Ek-3'de verilmektedir. Faktör skorları her bir sorunun ilişkili olduğu faktöre etkileri dikkate alınarak hesaplanır. Bu hesaplamada, soruların ilişkili olduğu faktördeki yükleri kullanılır.

Faktör analizi, çok sayıda değişkenden daha az sayıda anlamlı faktör veya faktörler elde etmek için yapılan güçlü bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, genellikle sosyal

bilimler alanında ölçek geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Birçok değişkenin birkaç başlık altında toplanması tekniği olarak da ifade edilebilir. Faktör analizinde, değişkenler arasındaki korelasyon matrisi esas alınmaktadır. Faktör analizinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta faktörleri oluşturan sorular arasında anlamlı korelasyonların olmasıdır. Faktör analizinde ankette yer alan sorular arasında sıfır korelasyon ya da, yüksek korelasyon arzu edilmeyen bir durumdur.

Faktör analizinin uygulanabilmesi için elde edilen verilerin belirli kriterleri sağlaması gerekmektedir. Analizin uygulanabilmesi için korelasyon matrisinin determinantının, sıfırdan farklı olup olmadığı hesaplanmalıdır.

Ankette kariyere verilen önemi belirlemeye yönelik yer alan ilk faktör, kariyer planlaması faktörüdür. Kariyer planlaması için hesaplanan korelasyon matrisi sonuçlarına bakılırsa, sorular arasında yüksek korelasyona sahip soru bulunmamaktadır. Sorulara ait korelasyon matrisinin determinantı 0,008 olarak hesaplanmıştır. Bulunan sonuca göre, korelasyon matrisinin determinantı sıfırdan farklıdır. Değerler Tablo 3.6'da görülmektedir.

**Tablo 3.6: Kariyer Planlaması Korelasyon Matrisi**

	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26
K14	1,00												
K15	0,42	1,00											
K16	0,40	0,70	1,00										
K17	0,17	0,41	0,58	1,00									
K18	0,20	0,34	0,26	0,42	1,00								
K19	0,33	0,37	0,46	0,48	0,37	1,00							
K20	0,58	0,33	0,38	0,27	0,34	0,49	1,00						
K21	0,37	0,24	0,26	0,24	0,36	0,34	0,38	1,00					
K22	0,29	0,12	0,09	0,08	0,03	0,07	0,18	0,18	1,00				
K23	0,12	0,22	0,24	0,31	0,35	0,28	0,14	0,20	0,14	1,00			
K24	0,02	0,01	0,03	-0,05	-0,07	0,10	0,00	-0,14	-0,27	-0,03	1,00		
K25	-0,18	-0,13	-0,09	-0,11	-0,17	-0,07	-0,13	-0,21	-0,29	-0,03	0,50	1,00	
K26	-0,18	-0,19	-0,13	-0,17	-0,23	-0,11	-0,14	-0,26	-0,17	-0,09	0,49	0,79	1,00

Faktör analizinde, verilerin analize uygunluğunu ölçmek için Kiaser-Meyer Olkin testi ve Barlett testleri sonuçlarına bakılmaktadır. Tablo 3.7'de, her iki teste ait sonuçlar verilmektedir. Barlett testi korelasyon matrisinin birim matristen farklı olup olmadığını test etmektedir. Korelasyon matrisinin sıfırdan farklı olması sorular arasında anlamlı korelasyonun olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucunda bulunan anlamlılık

değeri 0,05 değerinden küçük olduğu için ( $0,00 < 0,005$ ) kariyer planlaması sorularına ait korelasyon matrisinin birim matristen farklı olduğu söylenebilir. Kaiser-Meyer Olkin testi faktör analizinde kullanılacak verilerin uygunluğunu ölçmek için kullanılır. Aşağıdaki tabloda verilen Kaiser-Meyer Olkin test istatistiği 0,755 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0,50'nin üzerinde çıktığı için verilerin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz (Kalaycı, 2006: 322).

**Tablo 3.7: Kariyer Fakötrü için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		,755
Bartlett's Testi	Ki-kare	886,798
	s.d.	78
	Anlamlılık	,000

Kariyer planlaması soruları toplam 13 adet sorudan oluşmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi, bu soruların her birinin birer değişken olarak analize alınması, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermeyecektir. Bu yüzden, bütün kariyer planlaması sonuçlarını tek bir değişken olarak temsil edilebilmesi istatistiksel olarak anlamlı sonuçların elde edilmesini sağlayabilecektir. Böylelikle her bir soru analizlerde, oluşturduğu faktörle ilişkileri oranında ağırlıklandırılacaktır. Kariyer planlamasında ait faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.8'de verilmektedir. Faktör skorları ise, Ek-3 de sunulmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre bulunan tek faktöre, kariyer faktörü adı verilmiş ve bu faktör ile veriler arasındaki değişimin %31'i açıklanmıştır. Bu oran, açıklanma yüzdesi olarak düşük bir değer olmasına rağmen, ankette kullanılan değişkenlerin tek faktör olarak elde etmek istendiği düşünüldüğünde yeterli olarak görülebilir. **Tablo 3.8: Toplam Açıklanan Varyans Kariyer**

Faktör	Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Varyans	
	Toplam	% Varyans
Kariyer	4,064	31,262

Faktör Yaratma Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Faktör analizi sonucunda bulunan faktör bileşen matrisi, analizde kullanılan her bir değişkenin, bulunan kariyer faktörü ile olan korelasyonunu göstermektedir. Bunlar, faktör yükleri olarak adlandırılmakta ve +1 ile -1 arasında değer almaktadır. Faktör yüklerine ait değerler Tablo 3.9'da verilmektedir. Faktör yükleri her bir değişkenin, ait oldukları faktör ile olan ilişkilerinin derecelerini göstermektedir. Örneğin K16 değişkeninin, faktör analizi sonucunda bulunan kariyer faktörü ile yüksek korelasyona



T42	T41	T40	T39	T38	T37	T36	T35	T34	T33	T32	T31	T30	T29	T28
0,29	0,24	0,40	0,14	0,32	0,12	0,26	0,36	0,28	0,43	0,28	0,51	0,33	0,05	0,66
0,40	0,25	0,35	0,23	0,43	0,03	0,39	0,42	0,29	0,47	0,37	0,50	0,37	0,15	1,00
0,26	0,02	0,05	0,00	0,27	0,12	0,00	0,20	0,20	0,19	0,08	0,15	0,28	1,00	
0,29	0,19	0,30	0,21	0,20	0,10	0,26	0,43	0,23	0,29	0,21	0,46	1,00		
0,37	0,14	0,26	0,36	0,34	0,22	0,45	0,47	0,45	0,36	0,53	1,00			
0,30	0,23	0,31	0,38	0,13	0,10	0,51	0,37	0,42	0,28	1,00				
0,31	0,22	0,31	0,02	0,39	0,21	0,07	0,33	0,29	1,00					
0,40	0,21	0,08	0,42	0,13	0,31	0,31	0,29	1,00						
0,28	0,11	0,43	0,31	0,34	0,08	0,45	1,00							
0,33	0,04	0,18	0,59	0,20	0,03	1,00								
0,28	0,09	0,01	0,25	0,16	1,00									
0,41	0,11	0,32	0,13	1,00										
0,34	0,08	0,10	1,00											
0,18	0,33	1,00												
0,25	1,00													
1,00														

Tükennmişlik faktörü için hesaplanan Kaiser-Meyer Olkin testi ve Bartlett testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.11'de verilmektedir. Bartlett testine göre, değişkenlere ait korelasyon matrisi birim matristen farklıdır. Kaiser-Meyer Olkin testi sonucunda hesaplanan değer 0,828 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0,50'nin üzerinde çıktığı için, verilerin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.11: Tükennmişlik Faktörü için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü Örneklem Uyum Testi		0,828
Bartlett Testi	Ki-kare	1030,007



	s.d.	120
	Anlamlılık	,000

Bütün soruları tek bir faktör olarak temsil etmek için verilere faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda bulunan tükenmişlik faktörü toplam değişkenliğin %32'sini açıklamaktadır (Tablo 3.12).

**Tablo 3.12: Toplam Açıklanan Varyans Tükenmişlik**

Faktör	Faktör Analizi Sonucu Açıklanan Varyans	
	Toplam	% Varyans
Tükenmişlik	5,259	32,871

Faktör Yaratma Metodu Temel Bileşenler Analizi

Tükenmişlik faktörü ile bu faktörü oluşturan elemanlar arasındaki korelasyonlara bakıldığında; en yüksek korelasyonun T31 değişkenine ait olduğu görülmektedir. En düşük korelasyona ise, T29 değişkeni sahiptir. Tükenmişlik faktörü ile tükenmişlik değişkenlerinin herhangi biri arasında ters yönlü korelasyon bulunmamaktadır. Değerler, Tablo 3.13'te görülmektedir.

**Tablo 3.13: Bileşen Matrisi Tükenmişlik**

	Faktör Yükleri
T31 Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	,764

T28İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	,738
T35Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	,676
T27İşimden soğuduğumu hissediyorum	,660
T32İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	,632
T42İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim	,623
T36- Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcıdır	,595
T34- Çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum	,585
T30- İşim gereği, karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	,575
T33- Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğumu hissediyorum	,573
T38- İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	,536
T40- İşimde karşılaştığım insanların bir takım problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum	,514
T39- Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor	,502
T41- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	,355
T37- Bu işte kayda değer başarı elde ettim	,289
T29- İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözümleri bulurum	,284

Faktör Yaratma Metodu: Temel Bileşenler AnaliziKariyer faktörü ve tükenmişlik faktörüne ait elde edilen faktör skorları,bundan sonraki analizlerde her bireyin değeri olarak kullanılacaktır. analiz sonucunda, Elde edilen faktör skorlarının önemli bir özelliği, standart normal dağılım şartını sağlıyor olmalarıdır. Elde edilen faktör skorları, birer değişken olarak analizlerde kullanılabilirler (Kalaycı, 2006: 331)

Kariyer planlaması ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırılması için her bir faktörden elde edilen faktör skorları kullanılmıştır. Böylelikle korelasyon analizinin ve regresyon analizinin normallik varsayımı sağlanabilecektir. Faktörlerden elde edilen faktör skorları arasındaki ilişkinin araştırılması iki faktör arasındaki ilişkinin yönü hakkında bilgi verecektir.

Her iki faktör için faktör skorlarından hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı (R) -0,665'dir ve 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Tablo 3.14). Hesaplanan korelasyon katsayısına göre, iki faktör arasında ters yönlü bir ilişki bulunmakta, iki faktörden biri arttığı zaman diğer faktörde azalma meydana gelmektedir. Şöyle ki, kariyere verilen önemin artması, tükenmişlik faktörü seviyesinde azalışa neden olmakta yani, kişinin tükenmişliğinin, azaldığını göstermektedir.

Her iki faktör arasındaki ilişkinin araştırılması için, elde edilen faktör skorlarıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi açıklayan belirli bir model denklemini bulmak için yapılan istatistiksel bir yöntemdir (Şahinler, 2007). Regresyon analizinde kariyer faktörü bağımsız değişken, tükenmişlik faktörü bağımlı değişken olarak analize alınmıştır. Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişken olan kariyer faktörü, tükenmişlikteki değişkenliğin %44'ünü açıklamaktadır. Bu regresyon analizi sonucunda bulunan regresyon analizi katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir. R-kare değeri %100 üzerinden 44,2 değerini almıştır (Tablo 3.14).

**Tablo 3.14: Regresyon Modeli Katsayısı**

R	R-Kare	Tahminin Standart Hatası
-,665	,442	,74910552

**Tablo 3.15: Uyum İyiliği Analizi**

	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	83,502	1	83,502	148,803	,000
Hata	105,498	188	,561		
Toplam	189,000	189			

**Tablo 3.16: Regresyon Denklemi Katsayıları**

	Standart Olmayan Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standart Hata		
Sabit	-2,98E-016	,054	,000	1,000
Kariyer	-,665	,054	-12,198	,000

Regresyon analizi sonucunda uyum iyiliği analizi tablosuna göre (Tablo 3.15), regresyon denklemi anlamlıdır. İki değişken arasındaki doğrusal ilişki anlamlıdır. Regresyon denkleminde kariyer faktörüne ait katsayı ise -0,665 olarak bulunmuştur. Katsayının negatif olması kariyer faktöründeki bir artışın, tükenmişlik faktöründe azalmaya sebep olacağını göstermektedir. Kariyer faktörünün katsayısı için hesaplanan anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması kariyer faktörüne ait katsayının model denklemi için anlamlı olduğunu göstermektedir (Tablo 3.16).

Bulunan regresyon analizi sonuçlarına göre, kariyer planlaması faktörüne ilişkin regresyon katsayısının anlamlı çıkması iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, faktör analizi ile hesaplanan iki değişkene ait faktör skorları arasında hesaplanan pearson korelasyon katsayısının, 0,01 anlamlılık seviyesinde sıfırdan farklı bulunması da iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak, pearson korelasyon katsayısının negatif değer olarak hesaplanması nedeniyle bu ilişkinin ters yönlü olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, kariyer planlaması değişkenindeki bir artış, tükenmişlik değişkeninde bir azalışa neden olmaktadır.

Ankette yer alan demografik değişkenler ile tükenmişlik faktörü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmamıştır. Bu nedenle, yapmış olduğumuz araştırmada, sadece kariyer planlamasının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışmamızın kapsamı genişletilirse tükenmişlik ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunabilir.

## SONUÇ

Günümüzün rekabetçi yapısı, küreselleşmenin etkileri, yeni teknolojilerin varlığı bir bütün olarak ele alındığında, çalışanlar üzerinde büyük etkiler uyandırdığı görülmüştür. Özellikle örgütler arası rekabetin ezici bir şekilde yaşanıyor olması ve teknolojinin sürekli gelişmesi, çalışanların devamlı gelişimini, yetiştirilmesini hem bireysel hem de örgütsel açıdan gerekli kılmıştır.

Küreselleşme olgusuna bakıldığında ise, 1980'lerden sonra büyük bir ivme kazanarak dünyada etkisini göstermeye başladığı görülmektedir. İşgörenlerin, sermayenin, teknolojinin ve yönetim sistemlerinin ülkeler arasında bu denli rahat hareket edebilmesi ise, örgütleri stratejik düşünmek ve davranmak zorunda bırakmıştır. Bu durumda, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için gerekli koşulların öncelik sıraları değişmiştir. Günümüzde, işletmeler açısından ayakta kalabilmenin ön koşulunun "müşteri memnuniyeti" olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu noktadan yola çıkılarak, örgütlerdeki personellerin bu memnuniyeti sağlamadaki temel taşlardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Böylece, örgütlerde deneyimli, tecrübeli ve eğitilmiş çalışanların varlığı büyük önem arz etmektedir. Ancak burada bahsedilen deneyim, eğitim ve tecrübe statüsel olarak algılanmamalıdır. Bireyler, yaptıkları iş her neyse o doğrultuda kendini geliştirmeli, örgütler ise, bireye bu özellikleri kazandırabilmek için gelişim programları uygulamalıdır. Bu durumda karşımıza "kariyer" kavramı ve önemi çıkmaktadır.

Kariyer kavramını dar anlamda, bireyin çalışabildiği seneler boyunca, herhangi bir iş sahasında kademe kademe ve sürekli olarak ilerlemesi ve o işle ilgili deneyim ve tecrübe kazanması olarak tanımlamak mümkündür. Geniş anlamda ise, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübelerin bütünü, olarak tanımlanmaktadır.

Kariyerin bu denli önem kazandığı günümüzde buna bağlı olarak, bireysel ve örgütsel kariyer planlama ve yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Bireysel kariyer planlaması, bireyin hayatı boyunca yer alacağı işleri, bu işler ile ilgili görev ve pozisyonları, hedeflerini, bir işe girmeden önce planlamaya başlayarak işe girdikten sonra planlarını uygulaması, yeni planlar yapması ve bunu yönetmesi sürecidir. Kariyer hayatının başlangıcı, bireysel olarak başlamaktadır. Ancak bu planların ve hedeflerin örgütler tarafından desteklenmesi gerekmekte, bu doğrultuda planlama ve yönetim süreci oluşturulması gerekmektedir. Bu sistemi oluşturan örgütler, kendi bünyesinde, kariyerinde ilerleyebilecek vasıftaki bireyleri seçerek onlar için özel kariyer patikaları oluşturmaktadır. Daha sonrasında ise, bu plan ve patikalar dahilinde, seçilen personel yetiştirilmekte, geliştirilmekte ve performansının en üst derecesinden yararlanılmaktadır. Böylece örgüt, üst düzey yöneticilerini firma içinden seçebilmektedir.

Bahsedildiği gibi, müşteri memnuniyeti açısından personelin donanımı çok önemlidir. Ancak personelin işteki memnuniyeti ve stres düzeyi de performans ve müşteri memnuniyeti açısından çok önemli bir faktördür. Personelin stres düzeyini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, örgüt içi eğitim eksikliği, işe alışamama gibi faktörler, çalışanları strese sokan en önemli stres kaynaklarına örnek gösterilmektedir. Stresin bireyde çok yoğun yaşanması ise, “tükenme” kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Tükenme, kişinin kendisine büyük hedefler koymasından sonucu istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu, enerjisinin tükendiğini hissetmesi ve ruh sağlığının olumsuz yönde etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, bireyin kariyerine verdiği önem ile örgütün bireyin kariyerine verdiği önem arasında büyük bir farkın olması kişiyi strese sokarak tükenmişlik düzeyini arttırabilmektedir.

Günümüzde kariyer yönetimi uygulamaları, pek çok örgütte uygulanmasına karşın yeterli düzeyde değildir ve insan kaynakları uygulama alanı içinde sınırlı bir çerçevede izlenmektedir. Örgütlerde kariyere gerekli önemin verilmemesinin başlıca nedeni, işgören devir hızının fazla olmasıdır. Örgütler, çalışanların kariyer geliştirdikçe iş değiştirebileceğini öngörmekte ve bu doğrultuda kariyer planlama ve yönetimine ayrılan bütçeyi fuzuli görmektedir. Bunun dışında örgütsel bazda düzgün ve kurallara uygun yapılmayan kariyer planlamalarından fazla verim alınamaması da, örgütlerde bu oluşumun hızlanması ve artmasını engellemektedir.

Yapılmış olan bu tez çalışmasında, kariyere verilen önem ile tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak, Aydın ili turizm sektörü seçilmiştir. Turizm sektörünün ülkemize getirdiği net gelir, 1990 yılında 2.705 milyon dolar iken, 2003'te 11.090 milyon dolar olmuş yani %310 oranında bir artış göstermiştir. Bu artışın, aynı yıl aralığında bulunan %296'lık ihracat oranındaki artıştan fazla olduğu dikkatleri çeken bir noktadır. 2005 yılında %20 büyüme kaydeden sektör, 2006 yılının ekim ayı sonunda %7'lik bir gerileme kaydetmiştir. Bu gerileme, 2006 verilerine göre %5,5 oranında bir düşüşe eşittir. Ülkemiz ekonomisi açısından bu gelirlerin arttırılması, dış ticaret açıklarının kapatılmasında da yararlı olmaktadır. Elbette ki, bu düşüşün en büyük nedeni, fiyat-kalite dengesinin bozulması, plansızlık ve ülke tanıtımının yeterince yapılamamasıdır. Bu durum başka bir araştırmada ayrıntılı olarak incelenebilir. Diğer

tarafından böyle büyük ve Avrupa’da turizm gelirleri sıralamasında 9 milyar dolarlık bir payla yedinci sıraya sahip, son 10 yıldır istihdama olan katkısı ve milli gelir içindeki payıyla çok önemli bir sektörde, çalışanların kariyer yaşantıları ve tükenmişlik düzeyleri, şüphesiz ki müşteri memnuniyeti açısından da büyük önem taşımaktadır.

Araştırma anketlerinin değerlendirilmesi sonucunda, araştırmanın  $H_1$  hipotezi doğrulanmıştır. Kariyer faktörü ile tükenmişlik düzeyi arasında ise, ters yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre, kariyere verilen önem arttıkça, çalışanların tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Bu durumda, kariyer planlama ve yönetimi faaliyetlerinin işletmeler açısından uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu uygulama, çalışanların iş streslerini azaltarak, işletmelere de rekabette üstünlük yaratabilecektir.

Yapılan literatür taraması ve alan araştırması sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkılarak bireylere ve yöneticilere birkaç öneride bulunulabilir.

- Örgütlerdeki performans değerlendirme sistemleri geliştirilmelidir. Kariyer yönetimi için gerekli uygulamalardan biri olan performans değerlendirme sistemi, adil yapılmadığında bireyleri daha fazla strese sokabilmektedir. Bu nedenle sistemin adaletli bir şekilde uygulanması büyük önem taşımaktadır.
- Performans değerlendirme sistemini uygulayan çalışanların, insan unsurunu unutmaması sağlanmalı, sistem yalnızca performansa dayalı olmaktan çıkarılmalı, kalite unsuru göz ardı edilmemelidir. Performans değerlendirme sistemi işlerliğinin bozuk olmasının, her iki taraf için de tükenme düzeyinin artırıcı etkide bulunduğu unutulmamalıdır.
- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemini, olanı ölçmekten öteye geçirmeli, çalışanları olmasını istedikleri düzeye çıkaracakları bir mekanizma haline getirmelidir. Ölçümlerden sonra çalışanlara geri dönüş yapılmalı, danışma sistemleri oluşturulmalıdır.
- Çalışanların kariyer beklentileri ile iş gerekleri birbirine uymadığında tükenmişlik düzeyi artmaktadır. Bu nedenle örgüt açık olmalı, işe alım ve sonrası dönemlerde iki faktör mümkün olduğunca birbirine uygun hale getirilmelidir.



- Çalışanların yaptıkları işin tanım ve gerekleri, sahip oldukları yetki ve sorumluluklar iyice belirlenmiş olmalıdır. Bu tanımlamalar yeterli düzeyde yapılmadığında bireyler rol çatışması yaşayarak tükenebilmektedir.
- Firmalarda mesleki ve kişisel eğitim uygulamaları arttırılmalıdır. Ancak bu eğitimler çalışanların iş yükü üzerine herhangi bir ağırlık bindirmemeli, çalışanların boş zamanlarına göre ayarlanmalıdır.
- Çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını tam anlamıyla kullanabilmelerine izin verilmelidir.
- Yöneticiler, örgüte yeni katılan çalışanların, işi, işletmeyi ve insanları tanımaması nedeniyle yaşayacağı stres duygusunu en az düzeye indirmek için oryantasyon programları uygulamalıdır. Ayrıca yapılan oryantasyon programlarının süresi uzatılabilir.
- Yöneticiler, genç çalışanların kariyerlerine daha fazla önem vermeyi deneyebilir. Böylece geleceğin yöneticilerinin firma içerisinden çıkarılması sağlanabilir. Bu yapılmadığında, çalışan kendisine bir şey katmayan bir işyerinde kalmak istemeyerek iş değiştirebilmekte ve mesleki tükenmişlik düzeyleri artabilmektedir. Bu noktada, kariyer sonu ve emeklilik aşamasındaki bireylerden, kariyer danışmanlığı aracılığı ile yararlanılabilir. Bu durum, artık kariyerinin son dönemine gelmiş bireylerdeki işe yaramama hissini gidererek bu sebeple oluşacak stres düzeyini azaltmakta etkili olabilir. Böylece hem genç çalışanların gelişim isteği giderilebilir hem de kariyer hayatının son dönemini yaşayan çalışanın saygınlık ihtiyacı karşılanabilir.
- Kadın çalışanlar için daha uygun kariyer yolları çizilerek, özel hayat-ış hayatı dengesi sağlam temeller üzerine oturtulabilir.
- Örgüt, çalışanlarını, seminer, konferans gibi gelişim amaçlı aktivitelere, sadece kendi ihtiyacı olduğu zamanlarda değil, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için de göndermeli veya örgüt içerisinde de bu tip aktiviteleri düzenlemelidir.
- Kendini daha tam anlamıyla gerçekleştiremeyen ast yönetici grubuna, kariyer geliştirme uygulamaları ile daha fazla eğilinerek motivasyonları arttırılabilir. Çünkü üst düzey yöneticiler zaten kendini gerçekleştirmiş ve kariyer

basamaklarında üst sıralara tırmanmışlardır. Bu noktada, üst düzey yönetici gruplarının kariyer haricindeki arayışları daha ağır basabilir.

- Çalışanlar, kariyer yolları ve ilerleme şansları hakkında devamlı bilgilendirilmeli, kariyer yollarını görebilmeli, belirsizlik içinde bırakılmamalıdır. Bu bilgilendirmeler, kariyer danışmanlığı sistemi ve workshoplarla yürütülebilir.
- Terfi mekanizması çalışanları kandırarak düzeyde ve yalnızca onları motive etmek amacıyla dile getirilmemelidir. Çünkü bu durum sonucunda işlerinde yükselemeyip gerçekte yüz yüze gelen çalışanların tükenmişlik düzeyi artabilmektedir.
- Rotasyonun, çalışanı monotonluktan kurtararak stres düzeyini azaltacağı savunulmuştur. Ancak bunun çok sık yada yerinde yapılmaması aynı şekilde çalışanları yine strese sokabilecektir. Bu nedenle bazı kariyer destek uygulamalarının kariyer danışmanları aracılığıyla, personelle beraber yapılması gerekmektedir.

Çalışmada, demografik değişkenlerin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmamıştır. Bu nedenle araştırma, yalnızca kariyer faktörünün tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisini açıklayarak kısıdını belirtmektedir.

Sonuç olarak, çalışan bireyler, kariyer planlama faaliyetlerini yalnızca örgütlerinin eline bırakmamalı, kendi gelişimlerini sağlayacak aktivitelere katılarak kariyer planlarını yapmalıdırlar. Kariyer planlama sürecinin çift yönlü olduğu unutulmamalıdır. Aynı durum, örgüt açısından da bu şekilde düşünülmeli, gelişimi sağlamak zorunda olanın yalnızca çalışan olduğu düşüncesi bir kenara bırakılmalıdır. Örgütler, bu bilincin farkında oldukları sürece çalışanların tükenmişlik düzeyleri düşecek, tükenmişliğe bağlı performans düşürücü etkenler de azalarak hem personelin hem de işletmenin performansı olumsuz etkilenmeyecektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAP VE DERGİLER

Adakan, N. N. (2004), *İş Tatmini ve Tükenmenin Çalışan Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi İİBF, Yayımlanmamış Lisans Tezi

- Akgemci, T, Öğüt A., Demirsel, M. T., (2007), *Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi İİBF Örneği*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya, ss.320-327
- Akın, A. (2005), Takım kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Temmuz – Aralık, ss.1–17
- Anafarta, N. (2001), Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz İİBF Dergisi*, s.2, ss.1–17
- Artan, İ. (2005), Kişilik Gelişimi, *Sivil Savunma Dergisi*, y.47 s.180, Nisan-Mayıs-Haziran
- Aycan Z., Fikret-Paşa, S. (2003), *Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey*, Journal of Career Development, Vol.30, No: 2 Winter
- Aydın- Ticaret Odası (2006)
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat S., Bayram N. ve Keser A. (2001), *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Bursa, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje No: 99/29
- Aytaç, S. (2003), *Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi*, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c.3, s.1
- Aytaç, S. (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Bahar, E. (2006), *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Bahar, O. (2006), *Turizm Sektörünün Türkiye'nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: VAR Analizi Yaklaşımı*, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, , c.13, s.2, ss.137–149

- Bartolome, F., Lee, E. Paul, A., (2001) *Başarının Bedeli Bu Kadar Ağır mı Olmalı?*, Harward Business Review – İş ve Yaşam Dengesi, Mess Yayın No: 351, (Çev. İ Bingöl), Düzl. F Güloğlu, ss. 39–67
- Barutçugil İ., (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Batlaş, A., Batlaş, Z. (2004), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 22. Basım, İstanbul
- Blumenthal S., Lavender T., Hewson S. (1998), *Role Clarity, Perception of the Organization and Burnout Amongst Support Workers in Residential Homes for People with Intellectual Disability: A Comparison Between a National Health Service Trust and a Charitable Company*, Journal of Intellectual Disability Research, Vol.42, Part: 5, October, pp. 409–417
- Bozkurt, V.(2000), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Budak, G., Sürgevil O. (2005), *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, D.E.Ü. İİBF Dergisi, c.20, s.2, ss. 95–108
- Bumin, B., Şengül A. (2000), *İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 22-27 Mayıs 2000, Nevşehir, ss. 571–579
- Ceylan, A., Ulutürk, Y.H. (2006), *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*, Doğu Üniversitesi Dergisi c.7, s.1, ss. 48–58
- Coutu, D. L. (2004), *Dayanıklılığın Bileşenleri*, Harward Business Review - Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık, Mess Yayın No: 420, (Çev. A. Kardam), Düzl. S. Talay, ss. 11–28
- Çalık, T., Ereş F. (2006), *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara

- Çekmecelioğlu, H. (2006), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının işten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c.8, s.2, ss.153–168
- D'alessandro, F. D. (2005), *Kariyer Savaşı*, (Çev.: C. Ö. Yücel), Elips Kitap, Ankara
- Densten, I. L. (2005), *The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout*, British Journal of Management, Vol.16, pp.105–118
- Doyle, C., Hind, P. (1998), *Occupational Stres, Burnout and Job Status in Female Academics*, Occupational Stres in Female Academics, Vol.5, Number: 2 April, pp.67-82
- Dutton, J. E., Frost P. J., Worline M. C., Lilius J. M., Kanov J. M. (2004), *Travma Anlarında Liderlik*, Harward Business Review - Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık, Mess Yayın No: 420, (Çev. Ahmet Kardam), Düzl. Selim Talay, ss. 29–48
- Efil, İ. (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları 6. Basım, İstanbul
- Ekstedt, M., Fagerberg, I. (2005), *Lived Experiences of the Time Preceding Burnout*, Journal of advanced Nursing 49, (1), pp.59-67
- Erdem, B. (2003) *Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yeri ve Önemi*, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c.5, s.2
- Erdoğan, N. (2003), *Kariyer Geliştirme*, Nobel Yayın No: 479, Ankara
- Ertekin, Y. (1993), *Stres ve Yönetim*, TODAİ Yayınları No: 253, Ankara
- Freidman, S. D., Christensen P. Degroot, J. (2001) *Sıfır Toplamlı Oyunun Sonu*, Harward Business Review – İş ve Yaşam Dengesi, Mess Yayın No: 351, (Çev. İ. Bingöl), Düzl. F. Güloğlu, ss. 11–38
- Galford, R., Drapeau A. S. (2004), *Güvenin Düşmanları*, Harward Business Review - Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık, Mess Yayın No: 420, (Çev. A. Kardam), Düzl. S. Talay, ss. 165–183
- Gıda Sektöründe Bir Firma -İnsan Kaynakları Arşiv

- Goh, L., Cameron, P. A., Mark, P. (1999), “*Burnout in Emergency Physicians and Trainees in Australasia*”, *Emergency Medicine*, 1999, 11, pp. 250–257
- Güçlü, N. (2001), *Stres Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, c.21, s.1, ss.91–109
- Hakan, A., Ünlü, S. (1991), *Psikoloji*, AÖF Yayınları No: 75, Eskişehir
- Herzberg, F. (2004), *Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?*, Harward Business Review – Motivasyon, Mess Yayın No: 435, (Çev. L. Aslan), Düzl. S. Talay, ss. 51–74
- Hsieh, A. Chao, H. (2004), *A Reassessment of the Relationship between Job Specialization, Job Rotation and Job Burnout: Example of Taiwan’s High-Tecnology Industry*, *International Journal of Human Resource Management* 15, (6), September, pp, 1108–1123
- Innstrand S. T., Espnes, G. A., Mykletun, R. (2004), *Job Stres, Burnout and Job Satisfaction: An Intervention Study for Staff Working with People with Intellectual Disabilities*, *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 17, pp.119-126
- Kabakçı, I. (2006), *Araştırma Görevlilerinin Mesleki Gelişime Yönelik Bakış Açılıarı. Eğitim Fakülteleri Örneği*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 96
- Kaçmaz, N. (2005), *Tükenmişlik (Burnout) Sendromu*, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, c.68, s.1, ss.29-32
- Kalaycı, Ş. (2006), “Faktör Analizi”, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Derl.: Şeref Kalaycı (Asil Yayın Dağıtım, 2. Baskı), ss. 321–331
- Kayış, A. (2006), “Güvenilirlik Analizi”, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Derl.: Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım, 2. Baskı, ss. 403–419
- Keser, A. (2007c), *İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi*, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c.1, s.1

- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Basım, İstanbul
- Koyuncu, M. (2001), *Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi*, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, 24–26 Mayıs 2001, İstanbul, ss.349–360.
- Kumar, S., Bhagat, R. N., Lau, T., Bradley, N. (2006), *Psychiatrists in New Zealand: Are They Burning Out, Satisfied at Work and, in Any Case, Who Cares?*”Australasian Psychiatry, Vol: 14, No: 1, pp.20-23
- Levinson, H. (2001), *İkinci bir Kariyer Olası Bir Hayal*, Harward Business Review – İş ve Yaşam Dengesi, Mess Yayın No: 351, (Çev. İ. Bingöl), Düzl. F. Güloğlu, ss.201–219
- Levinson, H. (2004), *Hedeflerle Yönetmek-Kimin Hedefleriyle?*, Harward Business Review – Motivasyon, Mess Yayın No: 435, (Çev. L. Aslan), Düzl. S. Talay, ss. 75–100
- Livingston, J. S. (2004), *Yönetimdeki Pymalion*, Harward Business Review - Motivasyon Mess Yayın No: 435, (Çev. L. Aslan), Düzl. S. Talay, ss.165–187
- Müminoğlu, M, (2005), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayınları: 205, Yönetim Dizisi: 58, İstanbul, ss.44–48
- Noe, A. R. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev. C. Çetin), 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Okutan, O., Tengilimoğlu, D. (2002), *İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c.4, s.3, ss.15–42
- Öner, M.(2001), *Kişisel Kariyer Planlaması*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Özdemir, G. (2006), *Yedekleme Planlaması*, İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c.8, s.1, ss.44–57



- Perek, Anamur, Z. (2005), *Kariyer Yolunda Eğitim*, “İnsan Kaynaklarından Yeni Eğilimler”, Derl: Ernst&Young, Hayat Yayınları:205, Yönetim Dizisi:58, İstanbul, ss.190–194
- Pinnikahana, J., Happell, B. (2004), “*Stress, Burnout and Job Satisfaction in Rural Psychiatric Nurses: A Victorian Study*”, Aust. Journal Rural Health, 12, pp.120–125
- Rowshan, A.(1998), *Stres Yönetimi: Hayatımızın Sorumluluğunu Almak*, Çev.: Ş. Cüceloğlu, Sistem Yayıncılık, Geliştiren Kitaplar Dizisi, No:171, 1. Basım, İstanbul
- Sabuncuoğlu, Z. (1987), *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sarpkaya, R. (1997), *Yönetime Katılmanın Yararları, Sakıncaları ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi*, Eğitim ve Yaşam Dergisi, Yıl:3, s.2, ss.241–249
- Schaufeli, W. B., Taris Toon W., Rhenen, W. (2007), “*Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*”, doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x, pp.1-31
- Schwartz, F. N. (2001), *Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları*, Harvard Business Review – İş ve Yaşam Dengesi, Mess Yayın No: 351, (Çev. İ. Bingöl), Düzl. Fevzi Güloğlu, ss. 111–133
- Sertgöz, S. (2005), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Derl: Ernst&Young insankaynaklari.com, Hayat Yayınları:205, Yönetim Dizisi:58, İstanbul, ss.63–67
- Severinsson, E. (2003), *Moral Stres and Burnout: Qualitative Content Analysis*, Nursing and Health Sciences, 5, pp.59–66
- Soysal, A. (2006), *Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme*, Çimento İşveren, c.20, s.5, Eylül, ss.1–25

- Stiglitz, J., E. (2002), *Küreselleşme Büyük Hayalkırıklığı*, (Çev. A. Taşcıoğlu, D. Vural), Plan B İletişim, 2. Baskı, İstanbul
- Stybel, J. L., Peabody, M. (2004), *İşten Kovulmanın Doğru Yolu*, Harvard Business Review – Kariyer Yönetimi, Mess Yayın No: 437, (Çev. M. Çetinbakış), Düzl. Selim Talay, ss. 57–79
- Sundin-Huard D., Fahy K. (1999), *Moral Distress, Advocacy and Burnout: Theorising the Relationships*, International Journal of Nursing Practice, 5, pp.8–13
- Şafak, A. (2006), “Avcılıkta Çatışma (Anlaşmazlık) Yönetimi (İzmir İli Örneği)”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Seri: A, s.1, ss. 46–61
- Şenkal, A. (1999), *Sendikasıız Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş Yayınları, Ankara
- Şentürk, İ. B. (2005), “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?”, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Derl: Ernst&Young insankaynaklari.com, Hayat Yayınları: 205, Yönetim Dizisi: 58, İstanbul, ss.68–73
- Şimşek, M. Ş., Akgemci. T., Çelik, A. (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Soysal, A. (2004), *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Tikici, M., Aksoy A., Derin, N. (2006), *Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış, c.5, s.16, ss.20-33
- Tokol, A. (2001), *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, Vipaş Yayını, Bursa
- Torun, A.(1997–1998), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Kalder, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:16 ss. 47
- Tunç, A., Uygur, A. (2001), *Kariyer, Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Yamak, O. (2001), *Üretim Yönetimi*, Sinerji Yayınları

Yavuzyılmaz, A., Topbaş, M., Çan, E., Çan, G, Özgün, Ş, (2007), “*Trabzon il Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doyumu Düzeyleri ve İlişkili Faktörler*”, TSK koruyucu Hekimlik Bülteni, c.6, s.1, ss.41-49

Zellars, K. L., Perrewew, P. L., Hachwarter, W. A. (1999), “Mitigating Burnout Among High-NA Employees in Health Care: What Can Organizations Do?”, *Journal of Applied Social Psychology*, 29, (11), pp.2250-2271

## İNTERNET KAYNAKLARI

Aktan, C. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetim Süreci*, [www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm)

Arpaç, E. (2000), Eczacıbaşı Vitra İnsan Kaynakları Uygulamaları, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Aylık Dergisi*, Temmuz, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=127&id=8](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=127&id=8)

Aslan, D., Kiper, N., Karaağaoğlu, E., Topal F., Güdük M., Cengiz Ö. S., (2005), *Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara [www.ttb.org.tr/kutuphane/tukenmislik.pdf](http://www.ttb.org.tr/kutuphane/tukenmislik.pdf)

Aydın Ticaret Borsası (07.06.2007), [http://www.aydintb.gov.tr/v2/index.php?option=com\\_content&task=view&id=27&Itemid=55](http://www.aydintb.gov.tr/v2/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=55)

Aytaç, S. (19.05.2006), *İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları*, [www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=117&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=117&pg=m)

Aytaç, S. (25.03.2007), *Kariyer Planlaması*, [www.biymed.com/haberci/haberoku.asp?haber=241](http://www.biymed.com/haberci/haberoku.asp?haber=241)

Baltaş, Z. (2002), *Tükenmenin Ardındaki Çıkılmaz*, Kaynak Dergisi Temmuz-Eylül, s.11

Barutçugil, İ., (10.02.2007), *Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları*, [www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm](http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm)

- Cam, E. (20.05.2006), *Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2004, ISSN: 1303–5134, <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewPDFInterstitial/71/210>
- Çalışkur, A. (24.03.2007), *Tükenmişlik Sendromu*, [www.maltepe.edu.tr/05\\_haber/reh\\_sempozyum/aysem\\_caliskur.doc](http://www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/aysem_caliskur.doc)
- Demircilermutlu, N. (26.05.2006), *Psikoloji*, [www.cteepem.adalet.gov.tr/Ders\\_Notlari](http://www.cteepem.adalet.gov.tr/Ders_Notlari)
- Ersoy, F., Yıldırım, C., Edirne, T. (2001), *Tükenmişlik Sendromu*, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, Şubat, [www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html](http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html)
- Evcimen, T. (20.01.2007), *Yatay İlişkilerde Otorite ve Sorumluluk*, <http://www.evcimen.com/wht010.htm>
- Filiz, A. (04.05.2007), *Katılımcı Yönetim*, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?id=246](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl.gos.php?id=246)
- Finnigon, J. (11.02.2006), *Doğru işe Doğru Eleman*”, <http://www.kirbas.com/index.php?id=246>
- Geçili, S., *Çağımızın Hastalığı*, (24.03.2007), <http://www.sivasram.gov.tr/Portals/0/media/arge%20yaz%C4%B1lar%C4%B1/stres.doc>
- <http://www.aof.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf> 18.04.2007
- <http://www.ntvmsnbc.com/news/316080.asp#BODY>
- İlze, T. (19.08.2005), *Mesleki Oryantasyon Performans ve Verimliliği Arttırıyor*, [www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=231&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=231&pg=m)
- Kalafat, S. (24.03.2007), *Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar*, [www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=New&file=article&sid=28](http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=New&file=article&sid=28)
- Kayhan, C. (22.05.2006), *Burnout Tükenmişlik Sendromu*, [www.geocities.com/marufbecene/burnouttuenmisliksendromu.htm](http://www.geocities.com/marufbecene/burnouttuenmisliksendromu.htm)

- Keser, A. (2007a) *Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?*, [www.isguc.org/index.php?avc=arc\\_view.php&ex=226&pg=m](http://www.isguc.org/index.php?avc=arc_view.php&ex=226&pg=m)
- Keser, A. (2007b), *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407)
- Kırbaş, İ. (25.03.2007), *Stresle Başa Çıkma Yöntemleri-1*, [www.kirbas.com/?id=412-65](http://www.kirbas.com/?id=412-65)
- Milliyet Gazetesi, (21.06.2006), *Türkiye'nin Kariyer Haritası*, [www.milliyet.com.tr/21/guncel/gun01.html](http://www.milliyet.com.tr/21/guncel/gun01.html)
- Öğrenci Psikolojik Danışma Merkezi (10.02.2006), *Stresle Başa Çıkma Yolları*, [www.opdm.selcuk.edu.tr/konularc.htm](http://www.opdm.selcuk.edu.tr/konularc.htm),
- Özçınar, M. (2005), *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, İstanbul, [www.istanbulsaglik.gov.tr](http://www.istanbulsaglik.gov.tr)
- Özdengül, F. (10.10.2006), “Stresle Başa Çıkma”, [http://www.pozitifdegisim.com/stresle\\_basa\\_cikma.htm](http://www.pozitifdegisim.com/stresle_basa_cikma.htm)
- Özen, A., (20.06.2007), [www.gedik.com/Analiz/ER\\_TURIZM\\_160804.pdf](http://www.gedik.com/Analiz/ER_TURIZM_160804.pdf)
- Özen, G., Mirzeoğlu, N. (10.07.2007), *Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi*, [www.sporyonetimi.com/download.asp?id=14&dosya=0116.doc](http://www.sporyonetimi.com/download.asp?id=14&dosya=0116.doc)
- Özkan, M. (13.03.2007), *Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış*, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=89](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89)
- Ryder, A. (11.05.2007), *Anti-Globalizm: Yeni Şirketlerdeki Kötü Şarap mı?*, [www.liberal-dt.org.tr/index.php?lang=tr&message=article&art=201](http://www.liberal-dt.org.tr/index.php?lang=tr&message=article&art=201)
- Sürekli, D. (2003), *Brain Asymmetry in Individual Differences*, Journal of Neurological Sciences, [www.med.ege.edu.tr/norolbil/2003/NBD24203.htm](http://www.med.ege.edu.tr/norolbil/2003/NBD24203.htm)
- Şahinler, S. (10.07.2007), *Regresyon ve Korelasyon Analizi*, [www.mku.edu.tr/genel/fakulte/ziraat/zootekni/personel\\_veri/suat/Bolum\\_9.pdf](http://www.mku.edu.tr/genel/fakulte/ziraat/zootekni/personel_veri/suat/Bolum_9.pdf)

- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (12.07.2007), *Turizm çeşitleri*, [www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF679A66406202CCB01BE11005CA65EC07](http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF679A66406202CCB01BE11005CA65EC07)
- Turizm Gelirlerinin GSMH ve İhracat Geliri İçindeki Payı*, <http://www.ttyd.org.tr/tablo10.htm> , (30.06.2007a)
- Turizm'de Altın Dönem* (30.06.2007), [http://www.mustafatasar.gen.tr/icraat/turizm/turkiyede\\_turizm.htm](http://www.mustafatasar.gen.tr/icraat/turizm/turkiyede_turizm.htm)
- Tükenmişlik (Burnout) Sendromu* (12.05.2006), [http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=442&Where=danisma\\_merkezi&Category=020707&Topic=5](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=442&Where=danisma_merkezi&Category=020707&Topic=5)
- Türk Tabipleri Birliği (15.03.2005b), *Tükenmişlik Hekimler için Tehlike*, Tıp Dünyası, s.134, <http://www.ttb.org.tr/TD/TD134/6.php>
- Türk Tabipleri Birliği (15.11.2004a), *İstanbul'da Tükenmişlik Düzeyi En Alt Düzeyde*, Tıp Dünyası, s.128, [www.ttb.org.tr/TD/TD128/11.php33](http://www.ttb.org.tr/TD/TD128/11.php33)
- Türk, K., Türk, D. (10.05.2007), *Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkisi Hastane Örneği*, [www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/152.doc](http://www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/152.doc)
- Türk, K. Ü. (12.04.2007), *Kariyer Planlama*, [www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm](http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama.htm)
- Türkiye'ye Gelen Turistlerin Başlıca Turistik Merkezlere Göre Dağılımı*, <http://www.ttyd.org.tr/tablo5.htm> , (30.06.2007b)
- Uzun, T. (18.04.2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: KariyerPlanlaması*, [www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m)
- Üstün, G. (2003), *Tükenmişlik Sendromu Çalışan İnsanın Kabusu*, [www.milliyet.com.tr/2003/07/31/yasam/yas05.html](http://www.milliyet.com.tr/2003/07/31/yasam/yas05.html)
- Yardımcı-Sarıçay, N. (30.06.2007), *“Turizm Sektörü Genel Değerlendirmesi ve Sektörde Çalışanların İş Tatmin Düzeyi*, İzmir Ticaret Odası Araştırma ve

Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü,  
www.deltur.cec.eu.int/\_webpub/documents/FactSheets/ABTurizm.pdf

Yavuz C. A., (12.03.2007), Liderlikte Güncel Yaklaşımlar,  
http://www.humanresourcesfocus.com/makale015.asp

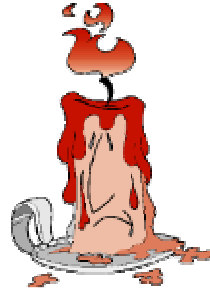
Yentürk, N. (2006), *Demokratik Kitle Örgütlerinden STK'lara, Sivil Toplum ve Demokrasi Konferans Yazıları*, No:11,  
www.stk.bilgi.edu.tr/docs/yenturk\_std\_11.doc

Yılmaz, H. (15.01.2007), *Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İşbirliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu*,  
www.geocities.com/ceteris\_paribus\_tr2/h\_yilmaz9.doc

Yiğitoğlu, V. (18.04.2006), *İş Analizi*,  
www.yigitoglu.org/index.php?option=com\_content&task=view&id=21&Itemid=25

## **EK1: Anket Formu**

## KARİYER PLANLAMASI ve TÜKENME ANKETİ



Bu çalışmanın amacı, otellerde kariyer planlamasının başarılı bir şekilde uygulanması halinde çalışanların performanslarının olumlu bir şekilde etkileneceği, aksi takdirde stres sonucu tükenme (burnout) sendromuna kapılarak, çalışanların olumsuz şekilde etkilenecekleri, varsayımının belirlenmesidir.

- Eğer istemiyorsanız bu anketi yanıtlamak zorunda değilsiniz. Herhangi bir nedenden ötürü, istediğiniz an anketi yanıtlamayı bırakabilirsiniz.
- Ankette, kimliğinizi belirtmeniz istenmemektedir. Yanıtlarınız, kimliğinizi veya çalıştığınız oteli belirlememektedir.
- Sorulara biraz vakit ayırmak dışında bu anket çalışması sizin için herhangi bir yükümlülük getirmemektedir.
- Sorularla ilgili herhangi bir görüş almak istediğinizde bize başvurabilirsiniz.
- Bu yanıtlar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır.

**Katılımınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.**

Görüşünüzü maddelerin yanındaki kutucuklara çarpı ( x ) işareti koyarak belirtiniz.

**LÜTFEN TÜM SORULARI YANITLAYINIZ.**

Özlem UZDİL CERİT



## I. BÖLÜM GENEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz ?		Medeni Durumunuz ?	
Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	Hiç evlenmedim <input type="checkbox"/>	Evliyim <input type="checkbox"/>
		Boşandım <input type="checkbox"/>	Eşim öldü <input type="checkbox"/>
Eğitim durumunuz?		Yaşınız?	
Lise <input type="checkbox"/>	Yüksekokul <input type="checkbox"/>	-25 <input type="checkbox"/>	25 - 34 <input type="checkbox"/>
Üniversite <input type="checkbox"/>	Diğer.....	45 - 54 <input type="checkbox"/>	55+ <input type="checkbox"/>
Ünvanınız?		Otel çalışanı olarak kaç yıldır görev yapıyorsunuz?	
İşletme müdürü <input type="checkbox"/>	Mutfak şefi <input type="checkbox"/>	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1 - 5 yıl <input type="checkbox"/>
Rezervasyon şefi <input type="checkbox"/>	Personel müdürü <input type="checkbox"/>	6 - 10 yıl <input type="checkbox"/>	11 - 15 yıl <input type="checkbox"/>
Muhasebe müdürü <input type="checkbox"/>	Diğer.....	16 - 20 yıl <input type="checkbox"/>	21 yıldan fazla <input type="checkbox"/>
Çocuğunuz var mı? Sayısı?		Gelir durumunuz?	
Evett <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>	400 YTL'den az <input type="checkbox"/>	401 - 800 YTL <input type="checkbox"/>
		801 -1500 YTL <input type="checkbox"/>	1501 - 2000 YTL <input type="checkbox"/>
		2001- 2500 YTL <input type="checkbox"/>	2500 YTL'den fazla <input type="checkbox"/>

**EK1 : Anket Formu**

**II. BÖLÜM KARIYER PLANLAMASI**

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Seçmiş olduğum meslek bana gurur veriyor					
Yeteneklerimin ne olduğunu biliyorum					
Hedeflerime ulaşmak için neler yapmam gerektiğini biliyorum					
Kararlarımın farklılık yaratacağı bir otelde sorumluluk düzeyine ulaşmak isterim					
Bir otelin, sosyal ve ekonomik faydalar için iyi bir emeklilik vb. vasıtalarla güvenlik sağlayacak olması benim için önemli					
Kendi işimi ve ilerleyebileceğim mevki seçmek bana bağımsızlık ve özgürlük kazandırıyor					
Kendi kişilik yapımla, seçtiğim mesleğim ve kariyerim arasında uyum var					
Saygın otellerde çalışmak, toplumda saygın bir yere sahip					
Otelim, bana gerekli mesleki bilgi ve deneyimi kazandırmak için hiçbirşey yapmıyor					
Otelde alınacak tüm kararlara her statüden katılımın sağlanması (yönetmel demokrasi) iş doyumunu arttırır					
Benim kariyerim, herşeyden önce gelir					
Evlilik, turizm sektörü kariyerinde ilerlemeye engeldir					
Çocuk sahibi olmak, bu sektörde kariyer ilerletme çabalarını engeller					

EK1: Anket Formu

III. BÖLÜM TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimden soğuduğumu hissediyorum					
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözümleri bulurum					
İşim gereği, karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığım fark ediyorum					
Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum					
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğumu hissediyorum					
Çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum					
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum					
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcıdır					
Bu işte kayda değer başarı elde ettim					
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım					
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor					
İşimde karşılaştığım insanların bir takım problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum					
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim					

## EK2: Anket Formu Ön Yazısı

SAYIN YETKİLİ,

Hizmet kalitesinin artması için üniversite ve sektör işbirliği kaçınılmazdır. Üniversitelerde yapılan çalışmaların bu işbirliğine yönelik ve verimliliği artırıcı misyonu olması gerektiğine inanmaktayız. Enstitümüz yüksek lisans öğrencilerinden danışmanlığını yapmış olduğum **Sn. Özlem UZDİL CERİT**'in tezi bu amaca hizmet etmektedir.

Tezinde Sn. CERİT, otellerde kariyer planlamasının başarılı bir şekilde uygulanması halinde çalışanların performanslarının olumlu bir şekilde etkileneceği, aksi takdirde stres sonucu tükenme (burnout) sendromuna kapılarak, çalışanların olumsuz şekilde etkilenecekleri varsayımını incelemektedir. Anket sorularının, çalışmanın amacına uygun olarak üst kademe olarak nitelendirdiğimiz **Genel Müdür** ve orta kademe olarak nitelendirdiğimiz **Departman Müdürü, Şef (Mutfak, rezervasyon, muhasebe, v.b.)** unvanlara sahip kişiler tarafından tamamlanması gerekmektedir. Bu çalışmadan elde edilecek kurumunuza ilişkin bilgilerin tamamıyla gizli tutulacağını ve akademik amaçlar için kullanılacağını garanti etmekteyiz. Çalışmadan elde edilecek bulguların turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin verimliliklerinin artırılması yönündeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bu nedenle, ekte göndermiş olduğumuz anketimizin, işletmenizdeki üst kademe ve orta kademe yöneticiler tarafından doldurularak, tarafımıza mümkün olan en kısa sürede ulaştırılmasını, gerektiğinde detaylı bilgi için temasa geçmenizi ve bu konuya gereken önemin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yrd. Doç. Dr. A.Ender ALTUNOĞLU

### İLETİŞİM ADRESLERİ:

**Özlem UZDİL CERİT**

**0 535 271 27 27**

**uzdilozlem@yahoo.com**

A.Ender ALTUNOĞLU

0 532 740 97 70

aaltunoglu@yahoo.com

Adnan Menderes Üniversitesi/ Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sümer Kampusu  
09900 Nazilli / AYDIN

Tel: 0 (256) 315 46 99 / 116

**EK3: Faktör Skorları**

	Kariyer Faktörü Skorları	Tükenmişlik Faktörü Skorları
1	-0,90829	0,18268
2	-0,94507	1,45421
3	0,57316	0,28542
4	-0,87653	1,31687
5	-0,21362	-0,48836
6	1,97403	-0,68572
7	1,21709	-0,88887
8	-0,58078	1,3185
9	0,88327	-0,0842
10	-0,27245	0,19059
11	1,29581	-0,58582
12	1,29581	-0,58582
13	1,72749	-2,36948
14	1,23749	-2,50872
15	0,43889	0,1141
16	1,68363	-0,23438
17	-0,47864	-0,32315
18	0,36729	0,86229
19	-0,43931	-0,06835
20	0,94412	-0,99871
21	-0,51962	0,09918
22	-0,19975	-2,16138
23	-0,49134	1,64909
24	-0,49134	1,64909
25	1,21222	0,7339
26	0,73794	-1,3959
27	-0,03655	0,24669
28	0,68092	-0,71564
29	-1,18681	0,00759
30	2,12676	-1,49152
31	-0,23284	-0,22494
32	0,92427	-2,36451
33	2,48644	-1,40996
34	0,77254	-0,12408
35	0,33161	-0,86865
36	0,48136	-1,54512
37	1,09704	0,08404
38	1,14436	-1,93406
39	-0,48442	0,6295
40	-0,16506	0,41876
41	-0,61135	-0,27131
42	-0,70807	0,03079
43	-0,54651	0,98766
44	-0,57904	0,44357
45	-0,14622	0,76234
46	-1,15003	-0,11287
47	-0,84478	-0,07803
48	-1,01803	0,18016
49	-0,88603	0,6694

50	-0,6855	-0,10501
51	0,09765	-1,05522
52	-1,15003	0,17823
53	-1,21857	1,20752
54	-0,29798	1,06906
55	-0,19602	-0,73899
56	-0,03857	1,22798
57	-1,02301	0,24627
58	-0,01597	0,49007
59	-1,15003	1,12672
60	-1,09154	1,38835
61	-0,84478	1,1696
62	-1,15003	0,99042
63	-0,37862	1,00513
64	-1,15003	0,71174
65	-1,21857	1,34855
66	-0,31008	0,88784
67	-1,0815	0,56854
68	-0,33912	-0,65359
69	0,76065	-0,2744
70	0,3508	-1,24041
71	-0,32573	-0,09611
72	0,5756	-0,06389
73	1,37258	-1,66782
74	0,15458	-0,81528
75	-0,31446	-1,23391
76	0,16139	-0,65615
77	2,79447	-1,58114
78	-1,15003	1,44637
79	-0,58861	0,5938
80	-1,02824	-0,362
81	0,22866	0,21262
82	0,19995	-0,35082
83	-1,15003	-0,04155
84	-1,00216	1,39241
85	-0,73006	0,62248
86	-0,71281	1,46766
87	-0,62717	0,41904
88	-0,57953	0,2816
89	-0,13044	0,40084
90	-0,61129	-0,54457
91	-1,21857	-1,33619
92	1,49429	-0,69383
93	-0,78575	0,21444
94	-1,00858	0,25035
95	-0,76684	0,09365
96	1,45884	-0,81426
97	0,9776	-0,54244
98	-0,51058	0,63603
99	-0,50235	-0,68243
100	-0,94005	-0,04454
101	1,03886	-1,35156

102	-0,18316	0,43211
103	1,03886	-0,18027
104	0,82316	0,00835
105	1,25308	-0,36969
106	0,18682	-1,1809
107	2,03964	-1,81707
108	0,35814	-0,18027
109	0,0065	-0,89121
110	1,59249	0,84813
111	1,2711	0,12513
112	0,46227	0,01061
113	1,23945	-0,29665
114	1,13335	-0,4322
115	1,20517	-1,21269
116	0,83614	-0,10375
117	1,28535	-0,03723
118	1,58565	-0,56343
119	-0,1413	-0,18027
120	0,797	-0,25954
121	0,61973	0,14682
122	1,39532	-0,16171
123	-0,22736	0,3634
124	-0,88603	0,51482
125	-0,12478	-0,66222
126	-0,58503	-1,1665
127	-0,20406	-0,56553
128	0,62082	-0,34
129	-0,04326	0,24623
130	0,46084	-0,06298
131	2,02537	-0,76279
132	-0,20244	0,02894
133	1,29694	-1,29325
134	-1,03676	1,15919
135	-1,15003	1,08178
136	-0,13946	-0,09828
137	1,34443	-0,35378
138	-1,21857	1,25308
139	1,18534	0,31484
140	-1,21857	0,63482
141	-0,94443	1,42247
142	-1,21857	1,17729
143	-0,97403	0,20463
144	-1,21857	0,57686
145	-0,73508	1,46493
146	-1,21857	0,57082
147	-1,21857	1,23326
148	-1,03676	0,97209
149	-0,81313	1,41406
150	0,21661	-0,10262
151	-0,23206	1,00788
152	-0,94005	1,15352
153	-1,03676	0,97209

154	1,40039	-0,90606
155	0,09324	-0,91068
156	-0,94507	0,20634
157	-0,80297	0,84981
158	2,18711	-2,32466
159	0,15655	-2,2431
160	0,23589	-0,34931
161	2,05134	-2,28374
162	-1,21857	1,09662
163	0,08597	1,47642
164	-1,15003	1,49041
165	-1,21857	1,45421
166	-0,88164	1,32924
167	-1,21857	0,95788
168	-1,15003	0,70947
169	-1,0815	1,64909
170	-1,15003	0,87425
171	-1,21857	1,35624
172	-1,0815	1,08652
173	-0,19898	1,38266
174	-0,94005	0,65686
175	-0,87151	0,47541
176	-1,21857	0,91467
177	-0,73508	1,27005
178	-0,41978	-0,97543
179	-0,21217	-0,56393
180	-0,48598	0,20113
181	2,31614	-2,15178
182	0,46228	-0,81349
183	1,58783	-1,54859
184	0,66516	-0,8809
185	1,03747	-2,46139
186	1,29271	-1,79172
187	0,27682	-0,7854
188	0,65507	0,07922
189	-0,03828	1,20913
190	2,13757	-0,2968



## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Özlem Uzdil Cerit  
Doğum Yeri ve Tarihi : Eskişehir – 25.05.1981

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Uludağ Üniversitesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Kuyucak MYO, Yenipazar MYO, Nazilli MYO

### İletişim

e-posta Adresi : uzdiloziem@yahoo.com