

K.K.T.C
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KARİYERDE İŞ DOYUMU VE PLATO: KKTC KAMU SEKTÖRÜNDE
UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

HAVVA YORULMAZ

Tez DanıŐmanı

Yrd.Doç.Dr. Figen YEŞİLADA

Lefkoşa, 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Havva Yorulmaz tarafından hazırlanan "Kariyerde İş Doyumu ve Plato" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....
Yrd.Doç.Dr. Figen Yeşilada

Üye:.....
Yrd.Doç.Dr.Şerife Z. Eyüpoğlu

Üye:
Dr.Fehiman Eminer

ONAY:

Yüksek Lisans Yönetmeliği'ne uygun olarak düzenlendiğini onaylarım.

Prof.Dr.Aykut Polatoğlu

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

18/04/2007

ÖZET

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Kamu Sektöründe Kariyerde İş Doyumu ve Plato'nun uygulanması adlı çalışmamda kariyerinde sorunlar olan bireylerin kariyer geliştirme safhasında meydana çıkan sorunların belirlenmesi, kariyer durağanlığının(plato) etkileri incelenerek yöneticilere insan kaynağından daha etkin bir şekilde faydalanmaları için öneriler sunulmuş ve kariyerinde beklediği en yüksek seviyeye ulaşabilen veya ulaşamayan kişilerin verimlilikleri ile ilgili bir araştırma yapma gereksinimi doğmuştur.

Verimliliğin artırılmasında önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkan çalışanların iş doyumunu ve kariyerlerinde durağanlık yaşayıp yaşamadıklarının belirlenmesi, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmada öncelikle iş doyumunu ve platonun kuramsal yapısı ele alınmaktadır. Bu alanda genel kabul görmüş teoriler değişik yaklaşımlar ışığında incelenmektedir. Ortaya konulan yaklaşımlardan hareketle bir alan çalışması yapılmıştır.

Alan çalışması Lefkoşa'da bulunan kamu sektörlerinden Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, Tarım Bakanlığı ve Orman Dairesi ve Güzelyurttaki Orman Dairesinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmayı yapmak üzere Bakanlıklara İş doyumunu ve Platoyu ölçmeye yönelik anket geliştirilmiştir. Söz konusu anket 232 kişiden oluşan evrene dağıtıldıktan sonra geri dönüş yapan anketlerden 167 adeti değerlendirmeye alınmaya uygun bulunarak, analizler bu sayı üzerinden yapılmıştır. Elde edilen verilere daha sonra istatistiksel olarak analiz edilmiş ve bir çok özelliğe göre iş doyumunu ve plato üzerine saptamalarda bulunulmuştur.

Analizler için SPSS 13.00 sürümlü paket program kullanılmış; katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek için T-Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), medeni duruma göre T-Test analizi, yaş, eğitim durumu ve çalışılan kuruma göre ANOVA analizleri, iş memnuniyetine yönelik, örgütsel bağlılık değişkenlerine göre ve işten ayrılma eğilimine göre regresyon analizleri yapılmıştır.

Analizler sonucunda, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurum değişkenlerinin genel iş doyumunda farklılık yarattığı; çalışılan birim ve öğrenim durumunun genel doyum üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda; gençler ileriki yaştakilere göre daha fazla doyum sağlayan gruptur. İş doyumunu düzeyleri incelendiğinde, öğrenim düzeyi yükseldikçe, işten sağlanan doyum azalmaktadır.

SUMMARY

This case study is based upon “Job Satisfaction on Career in the Turkish Republic of Northern Cyprus in the state sector for those who have career problems while they are developing themselves. On the other hand; it was needed to do a survey to give some advice to directors how they can benefit from the human resources and in order to show that some people cannot reach the plateau in their career, where as; some people can.

One of the most important thing is to increase the productivity of human beings and try to understand the employee’s job satisfaction and whether they reach plateau (top level) or not consisted the aim of the study. First of all; it was mentioned the therotical structure of job satisfaction and plateau. In this case, theories were examined and a case study had been done related to the theory.

A job satisfaction and plateau survey were specially designed to use at the state sector in order to conduct the research such as Ministry of Agriculture, Economy and Tourism Ministry in Lefkoşa, and Forest Administration in Güzelyurt. The survey was distributed to the universe comprising of 232 employees. 167 of the surveys were returned and found suitable for being included in the analyses.

SPSS 13.00 for Windows Package Programme was utilized in the analyses. ANOVA and T-Test were run to test demographic variables. T-Test was run to test marital status, ANOVA was run to test age, level of education and organization. Lastly, regression analysis was run to test job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit.

As a result of the analyses, it was found that gender, marital status, age, level of education and organization caused differences in total job satisfaction. Moreover, organization and level of education were found to be effective in total satisfaction. In that way, the younger group were more satisfied compared to older ones. According to the investigation of the level of job satisfaction, the higher level of education caused lower job satisfaction.

ÖNSÖZ

Tüm işletmeler açısından çalışanların iş doyumunun sürekli olması hayati önem taşımaktadır. İş doyumunu “bireylerin çalışma ortamlarına karşı olan tepkisi” olarak nitelendirilebilir. Verimliliğin artırılmasında önemli unsur olarak ortaya çıkan çalışanların işten duydukları memnuniyet bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

İş doyumunu, çalışanların işe ve iş ortamına karşı tutumlarıdır. Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

Çalışanın işinden doyum sağlaması, şirket açısından önemlidir. İş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi şirket tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konunun önemini algılayan şirketler, çalışanların işe karşı tutumlarını iş doyumunu anketleri ölçerler. İş doyumunun düşük olması halinde sebeplerini araştırır ve gerekli düzeltici önlemleri alırlar.

Bu çalışmada devlet kurumlarında her kademedeki çalışan personelin işten duydukları memnuniyet ve plato düzeylerinin ne seviyede olduklarını inceleyen bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada hiçbir zaman benden destek ve yardımlarını esirgemeyip moral ve motivasyonu her zaman yanımda olan tez danışmanım ve değerli hocam Sn. Yrd. Doç.Dr. Figen Yeşilada'ya, bütün eğitim hayatım boyunca sabır, özveri ve yardımlarıyla yanımda olan eşim Evren Hayırsever'e ve tüm aileme sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Nisan, 2007, Güzelyurt

Havva YORULMAZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET

SUMMARY

ÖNSÖZ

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ

GİRİŞ

I. BÖLÜM: KARIYER YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi.....	1
1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer ve Önemi.....	2
1.3 Kariyer Yönetiminin Kavramı.....	5
1.4 Kariyer Yönetiminin Kapsamı.....	7
1.5 Kariyer Yönetiminin Amaçları.....	8

1.6 Kariyer Yönetiminin Önemi.....	10
1.7 Kariyer Yönetimi Süreci.....	12
1.7.1 Terfi.....	12
1.7.2 Transferler veya Yer değiştirme.....	13
1.7.3 İşten Çıkarma.....	13
1.7.4 Emeklilik.....	14
1.8 Kariyer Planlaması.....	15
1.8.1 Kariyer Planlamasının Kavramı.....	15
1.8.2 Kariyer Planlamasının Amaçları.....	16
1.8.3 Kariyer Planlamasının Önemi.....	16
1.8.4 Kariyer Planlamasının Etkileri.....	17
1.8.4.1 Örgüt Merkezli Kariyer Planlama Sistemi.....	17
1.8.4.2 Birey Merkezli Kariyer Planlama Sistemi.....	18
1.9 Kariyer Geliştirme Uygulamaları.....	19
1.9.1 Kariyer Geliştirmenin Tanımı.....	19
1.9.2 Kariyer Geliştirmenin Amaçları.....	19
1.9.3 Kariyer Geliştirmenin Önemi.....	20
1.10 Kariyer Geliştirme Politikaları.....	21
1.10.1 Kariyer Merkezleri.....	21
1.10.2 Kariyer Atölyeleri (Workshops).....	21
1.10.3 Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları.....	22
1.10.4 Kariyer Rehberleri.....	22
1.10.5 İş Zenginleştirme.....	23
1.10.6 Kariyer Danışmanlığı.....	23

1.10.7 Eğitim ve Geliştirme Programları.....	23
1.10.8 Koçluk (Coach).....	24
1.11 Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar.....	24
1.11.1 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	25
1.11.2 Çift Kariyerli Eşler (Dual- Career Couples).....	26
1.11.3 Çift Kariyerlilik.....	26
1.11.4 Ayıışığı Sorunu (Moonlighting).....	27
1.12 Kariyer ve Engelleri.....	28
1.12.1 Gözden Düşme (Derailing).....	28
1.12.2 İşten Çıkartılmak.....	28
1.12.3 Stres ve Tükenmişlik (Burnout).....	29
1.12.4 Engellenme (Frustration).....	29

II. BÖLÜM: KARİYERDE PLATO

2.1 Kariyerde Plato.....	31
2.1.1 Örgüt Odaklı Plato.....	35
2.1.2 Kişi Odaklı Plato.....	36
2.2 Kariyer Platosunu Oluşturan Nedenler.....	36
2.3 Kariyer Platosuna İlişkin Araştırmalar.....	39
2.4 Kariyer Platosunda Bulunan İşgörenin Tanınması.....	40
2.4.1 İşgörenin Yaşı.....	40
2.4.2 İşgörenin Çalışma Saatlerine İlişkin Düşüncesi.....	41
2.4.3 İşgörenin Sağlığı.....	41
2.4.4 İşgörenin Görev Yerini Algılaması.....	41

2.4.5 İşgörenin Çalışma Süresi.....	42
2.4.6 İşgörenin Kariyer Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Tutumlar.....	42
2.4.7 Yapılan İşin Miktarı ve Kalitesi ile İlgili Düşünceler.....	42
2.4.8 İşgörenin İş Güvenliği ile İlgili Düşünceleri.....	42
2.4.9 İşgörenin Eleştirel Ortamlara Dayanıklılığı.....	43
2.4.10 Kariyer Platosunda Bulunan İşgöreni Platodan Korumak.....	43
2.5 Kariyer Platosunun Etkileri.....	44
2.6 İş Doyumu.....	45
2.6.1 İş Doyumunun Tanımı.....	45
2.6.2 İş Doyumunun Boyutları.....	49
2.6.2.1 Çevresel Faktörler.....	49
2.6.2.1.1 Ücret.....	50
2.6.2.1.2 Yükselme Olanağı.....	50
2.6.2.1.3 Denetim(İlk Amirle İlişkiler) ve Çalışma Arkadaşları.....	50
2.6.2.1.4 Örgütün Sosyal Görünümü ve Çalışma Koşulları.....	51
2.6.2.2 Bireysel Faktörler.....	51
2.6.2.2.1 Demografik Değişkenler- İş Doyumu İlişkisi İle İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar.....	51
2.6.2.2.2 Yaş.....	52
2.6.2.2.3 Kıdem.....	53
2.6.2.2.4 Mesleki Kıdem.....	54
2.6.2.2.5 Ünvan.....	54
2.6.2.2.6 Cinsiyet ve Medeni Durum.....	54
2.6.2.2.7 Öğrenim Durumu.....	55

III.BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Yöntemi.....59

IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma Bulguları.....61

V. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....83

KAYNAKÇA

SORU FORMU (EK1)

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....61

Tablo-2 İş Memnuniyeti ve Platoyu Ölçmeye Yönelik Tablo.....64

Tablo-3 İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları ile İlgili Tablo.....65

Tablo-4 İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları ile İlgili Tablo.....	66
Tablo-5 İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları ile İlgili Tablo.....	67
Tablo-6 Cinsiyete göre T-Test Bulguları.....	71
Tablo-7 Medeni Duruma Göre T-Test Analizi Sonuçları.....	72
Tablo-8 Yaşa Göre Anova Bulguları.....	73
Tablo-9 Eğitim Durumuna Göre Anova Bulguları.....	75
Tablo-10 Çalışılan Kuruma Göre Anova Bulguları.....	78
Tablo-11 İş Memnuniyetine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	79

Tablo-12 Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine Göre Regresyon Analizi Bulguları.....80

Tablo-13 İşten Ayrılma Eğilimine Göre Regresyon Analizi Sonuçları.....82

GİRİŞ

Eskiden personel yönetimi olarak da anılan İnsan Kaynakları bölümünün misyonu organizasyonların etkinliğini artırmak için tasarlanan programları(işe yerleştirme ve işten çıkarma yöntemleri, maaşlar, ek kazançlar, insan kaynakları politikaları vb.) geliştirmek ve yönetmektir. İnsan Kaynakları etiketi artık işyerlerinde bir norm haline geldi; organizasyonlarda, insanların yalnızca işe alma ile özdeşleştirdikleri “personel”den daha geniş bir kapsam ve stratejik rol ifade ediyor (www.humanresourcesfocus.com).

İnsan kaynakları yönetiminde, mümkün olan en değerli ve yetenekli insanları işe almak, onların işe adaptasyonunu sağlamak ve tüm kariyer planlaması sürecinde eğitimlerine yatırım yapmak gerekiyor. Motivasyon ve ödül sistemleri yaratmak, objektif değerlendirme ve performans ölçümü yaparak, tüm çalışanların şirketin onlardan beklentilerini açıkça anlamalarını sağlamaktır (www.mr-woo.net/insan.asp).

Globalleşen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biri insan kaynaklarıdır. Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlıyor. Yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olduğu görülüyor ve bu konuda insan kaynakları bölümüne düşen görev ve sorumluluklar da otomatik olarak artıyor (www.insankaynaklari.gokceada.com/iky02.html).

20. yüzyılda yaşanan küresel gelişim ve değişimler, çalışma hayatına da damgasını vurarak çalışma ilişkilerinde belirgin değişikliklere yol açmıştır. İş gücünün yapısında gözlenen belirgin değişimler, mavi ve beyaz yakalıdan, gri ve altın yakalılara doğru olmuştur. Bunun anlamı daha önceleri kol gücüne dayalı iş ve mesleklerin yerini, bilgi ve yaratıcılığın gerektirdiği mesleklerin almasıdır. İşgücünün yapısındaki bu değişimler, yönetimin temel fonksiyonları arasında psiko-sosyal öğelerin de yer almasına yol açmıştır. Böylece kişisel gelişimlerine önem verilen, istek ve beklentilerinin karşılanması hedeflenen çalışanlardan daha fazla verimlilik ve örgütsel bağlılık beklenir olmuştur (Aytaç,2005).

Kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu gelişme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir. İnsangücü planlaması aktivitesinin ürünü olan net personel ihtiyaçları, kurum içi kariyer planlama programlarının oluşturulmasında, diğer bir deyişle, çalışanların özellikleriyle kurumun sunduğu olanakların denkleştirilmesinde önemli bir rol oynar. Kısaca, insangücü planlaması ve kariyer geliştirme arasındaki ilişki, net personel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde, çalışanlara yönelik kariyer yönlendirmesine dayalı olarak gerçekleşebilir. (Sümer,2006).

Şirket içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için firmalar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları(Kariyer yönlendirme, iş ilerlemesi, stres idaresi, emeklilik vb.) oluşturmak zorundadırlar. Ancak kariyer planlaması sadece organizasyonların sorumluluğu olma özelliği taşımamakta fertlerin de bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir. Çalışma hayatına yeni başlayanlar veya uzun süredir çalışanlar için kariyer başarılarını, iş güvenliklerini, kendine güvenlerini sağlamak için bireylerin de çaba göstermesi gerekmektedir (www.fortunecity.com/oasis/cozume1/443/kariyer.htm).

Kariyer planlanmasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. İşe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi tüm insan kaynağı geliştirme faaliyetleri ile bağlantılı olan kariyer yönetimi bu niteliğinden dolayı personel planlama, iş analizleri, performans değerlendirme, eğitim/geliştirme, ödül sistemleri ve insan kaynakları bilgi sistemleri gibi birçok insan kaynakları programları ile ilişkilidir (www.isguc.org/printout.php?id=149).

Kariyer yönetiminde başarılı olunmak isteniyorsa, bu sürecin başlangıç noktası olan insan kaynakları planlanması ile bütünleşmesi gerekmektedir. Kuruluş aşamasında; bireyler işe alınır, yerleştirilir, eğitilir, değerlendirilir ve terfi ettirilir, bu aşamada da kariyer yönetimi insan kaynakları planlamayla kesişir. Mevcut çalışanların yetenekleri ile boş pozisyonların gerektirdiği nitelikleri birleştirecek bir sistem gereklidir.

Örgüt veya birey, kariyer planlama, geliştirme ve yönetim süreci içinde iş yaşamında bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Kariyer birey üzerinde odaklaştığı için bu sorunların doğrudan kişiyi etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Birey, kariyerinin çeşitli aşamalarında karşılaşabileceği sorunların üstesinden gelmek zorunda kalacaktır. Aksi halde psikolojik olarak yıpranacak, kendine güvensiz, işe isteksiz bir görünüm içine girebilecek, stres ve gerginlik oluşacak, motivasyonu azalacaktır.

Kariyerle ilgili olarak çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Bunlar cinsiyetten, beceri yitiminden kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi, kariyerinin çeşitli aşamalarında çeşitli nedenlerle bireyin karşısına çıkan sorunlar olabilir. Bu sorunlardan birtanesi ise tezimde ortaya koymuş olduğum kariyerde plato ve iş doyumu konusudur. Kariyer sorunlarından sadece bir tanesi 35-45 yaşları arasında kendini en güçlü şekilde hissettiren bu sorunların en önemlisi, iş ilerlemesinin yavaşlaması veya durması olan kariyer düzleşmesi veya platosu (Career Plateaus) dur. Dolayısı ile bu çalışma kariyerde plato üzerine ülkemizde araştırılması açısından önem kazanmaktadır.

Çalışmanın amacı; günümüzde kariyerinde bir çok sorunlarla mücadele etmek zorunda kalan bireyler kariyer düzleşmesi sorunu ile de karşılaşabilmektedir. Kariyer düzleşmesi büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorun olmanın yanında plato aşamasındaki bireyleri tanımak ve anlamak , örgütün daha verimli ve etkili bir hale getirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Kariyerinde bu durağanlığı yaşayan kişilerin çalıştıkları kurumdan beklenti ve ihtiyaçlarının neler olduğunu saptamak ve gerçekten çalıştıkları iş yerlerinde “iş doyumunu” elde edip, edemediklerini ölçmek için uygulanmış bir araştırma olmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde; kariyer ile ilgili temel kavramlar, kariyer yönetiminin planlanması, geliştirilmesi ve kariyerde karşılaşılan özel sorunlardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde; kariyerde plato ve iş doyumu konusu, üçüncü bölümde; araştırma yöntemi, dördüncü bölümde istatistiksel analizler kullanılarak ulaşılan araştırma bulguları, beşinci bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1.BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, 1980’li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Yeni bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin bulunduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi, 1. Dünya Savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemişse de, bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri endüstri devrimine ve orta çağa, hatta belki de yönetim tarihi ile özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür (Can ve Kavuncubaşı,2005:8). İnsan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli iki psikoloji dalının, davranışçılık ve insan ihtiyaçları hiyerarşisi olduğu söylenebilir (Tahiroğlu,2003:19).

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel/mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır. İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir (Barutçugil,2004:37). Boone ve Kurtz’a göre; İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir (Boone ve Kurtz,1988:266). Armstrong’a göre ise; İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketlerdir (Armstrong, 1992:175).

İnsan Kaynakları Yönetimi iş ortamında insana yönelik bütün çalışmaları kapsar. Organizasyon içinde, insan kaynaklarının planlaması, bunu için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılması, insan kaynağının seçilmesi için iş ilanlarının verilmesi, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, iş değerlendirme, ücret yönetimi, disiplin, sosyal kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri ve benzeri çalışmaları koordine eder(Dessler,1997:15).

1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer ve Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi her olayın, işin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, insan ilişkileri, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım, uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri kapsamaktadır (Fındıkçı, 2003:18).

Bir kişinin kariyerinde ilerleyebilmesi için kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirme için belli bir eğitimden geçmiş olması gerekmektedir ve böylece kişinin sahip olduğu çalışma arzusu, bilgi, beceri, ve yeteneği ile o işletmede veya kurumda ilerleyebilmesi anlamını taşır(Yalçın,1985:3).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en önemli özelliği, insanı merkez almasıdır. Bu örgütsel amaçların önemsenmediği anlamına gelmez. Bu yaklaşım, insanın iş ortamının değerlerini benimsemesi, mutlu ve uyumlu bir hayat sürmesinin iş verimine de katkıda bulunacağını savunur. Diğer yandan iş ortamında kişiler ve gruplar arasında yaşanan sorunların çözümünde de yine İnsan Kaynakları Yönetimi aktif biçimde rol oynar (Fındıkçı, 2003:24).

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorun üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir(Tortop,1994:1992).

Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe tecrübeleri, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir pozisyonda, tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler(Certo,1992:15-16). Kariyer organizasyon içerisinde devamlı iş, yer ve sosyal sınıf değiştirme olarak da tanımlanmaktadır. Örneğin; bir mühendis kariyerine memur olarak başlayabilir. Deneyimleri, tecrübeleri ve performansı ilerledikçe danışman mühendis pozisyonuna geçebilir. Sonuç olarak kariyer, çalışanın karakteristik özellikleri olarak da tanımlanmaktadır. Her çalışanın kariyeri farklı iş, pozisyon ve deneyimlerden oluşmaktadır(Noe ve diğerleri,2000:319).

Kariyer kavramının odak noktasında insan yer alır. İnsan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek, kısacası başarılı olmak ister. İnsanın çalışma hayatında başarısı yaptığı işten mutluluk duymasına, tatmin olmasına, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamların sağlanmasına bağlıdır. İnsanları çalışmaya iten sebepleri şu şekilde açıklamak mümkündür(Aytaç,1997:25).

1. Kendileri için fayda temin etmek.(dışsal ödül)
2. Kendini gerçekleştirmek (tüm beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri-içsel ödül)
3. Sosyal kabul gören bir davranış.

Her iş gören çalıştığı iş yerinde yükselme imkanına sahip olmak ister. Bunun sebebi; insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe edindikçe, iş monoton bir düzene gireceğinden dolayı, buldukları konumdaki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz hissedebilirler. Bundan dolayı, ileriki hayatlarında daha çok sorumluluk almak isteyebilirler ve daha yüksek mevkide yer almayı arzu edebilirler. Bu durumda yükselme; iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olabilir.

İnsan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bütün bunlar, insanın doğasından

kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyerin bireyin davranışsal yönünü öne çıkardığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal (psiko-sosyal) boyutu ön plandadır(Aytaç,2005:13).

Çalışma yaşamı, insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Kişinin iş ortamında sadece yaşamını sürdüreceği bir gelir elde etmesi değil, aynı zamanda yaptığı işten mutluluk duyması, tatmin olması, bilgi ve yeteneğini kullanması da son derece önemlidir. Bu nedenle iş yaşamında çalışan ile işi arasında uyum olmalıdır.

İnsanoğlu hedeflerine ve amaçlarına ulaşmadığı takdirde; umutsuzluk, kırgınlık ve hayalkırıklığına uğrayacaktır. Eğer kurum, bireyin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını tanımaz, ve bunları karşılamak için gerekli önlemleri almazsa, çalışanların çoğu ya işini terk eder ve yahut gereksinimleri karşılanmadığından dolayı hayal kırıklığına uğrayarak kurum içinde verimsiz ve zararlı olabilir(Cole,1987:52).

Griffin'e(1993) göre bir kimsenin kariyeri, onun iş hayatı boyunca işle ilgili tecrübe, tutum ve davranışlarını kapsar(Griffin,1993:623).Werther ve Davis'e göre kariyer, bireyin çalışma yaşamı süresince ulaştığı işlerin tümüdür(Werther ve diğerleri,1993:377)

Yöneticilere durum ve koşullara göre yararlanabilecekleri psikososyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psikososyal yapılarına göre yeri geldiğinde bu araçlardan yararlanabilir. Eğer iş görenin kişisel yeteneklerinden, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya koymasını isterseniz; işgörenin ilgi ve yeteneklerini psikoteknik aracılığı ile saptayıp belirli bir ölçüde çalışma özgürlüğü saptanabilir (www.insankaynakları.gokceada.com/motivasyon.html).

İşgörenin gruba katılmakla doyuma ulaşması yanında üstleri ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, ödüllendirme ihtiyaçları da ortaya çıkar. İşletme tarafından verilecek statü işgörenin kariyeri açısından da önemlidir. Her bir birey kariyer yaşantısına başladıktan sonra kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. En çok haz duydukları olaylardan birisi ise yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını

görmekten mutluluk duyarlar. Çünkü o kuruma ait olduklarını hissetmek isterler. Kurum içinde pasif bir yapı sergileyen işgörenlerin ne kendilerine ne de örgüte bir faydaları olur. Çevreye uyum açısından en büyük rol yöneticiye düşmektedir. Yönetici, yeni gelen personeline gerekli ve yeterli bilgiyi vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır, ve buna bağlı olarak grup dışında kalmasını engellemelidir(Robbins,1996:53)

1.3 Kariyer Yönetimi'nin Kavramı

“Kariyer Planlaması” ve “Kariyer Geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; organizasyonların çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir (Walker ve diğerleri,1990: 244). Kariyer yönetimi için yapılan bir başka tanımda; “işletmenin, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmasına izin verirken insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler organize edip, bunları yürürlüğe koyma olgusu”şeklindedir (www.iuekk.org/makaleler/kariyer%20planlama.htm).

Kariyer Yönetimi, kişinin kurum içerisinde statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır (Fındıkçı,2003:338).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak, kariyer yönetiminin; örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları sistemi ile bütünleştiren bir süreç olduğu söylenebilir.

Kariyer yönetimi; sürekli ve özel çaba gerektiren bir süreçtir. Kurum ile bireyin arasında güçlü bir bağ olmazsa, kişi kendini o kuruma ait hissetmeyecek ve istediği kariyere ulaşacağına inanmayacağından dolayı başarılı olamayacaktır, çünkü çalışanların kariyer beklentileri ancak etkili bir iletişim sistemi sayesinde yönetime ulaşabilir (Akat ve diğerleri,1994).

Bir kurumun gelişmesi ve başarılı olmasının temel sebeplerinden en önemlisi kurumun hedefleri ile çalışanların hedeflerinin doğru orantılı olması gerekmektedir. Çalışanlar her zaman için yeniliğe ve değişikliğe açık olması gerekmektedir, çünkü o kurumu

ileriye götürmek ve geliştirmek isterseniz yeniliğe açık olmanız gerekmektedir. Hızla gelişen evrende yeniliği takip etmek zorundayız. Aynı zamanda eğer siz bir birey olarak o kuruma bir katkıda bulunup bazı yenilikler getirirseniz ve bunu da örgütün diğer bireyelerine benimsedip paylaşabilirseniz örgütsel başarıyı yakalamış olabilirsiniz.

Diğer bir deyişle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır (Özden, 2001:16). Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Aytaç, 2005:115).

Aslında kariyer yönetimi kişinin akademik hayatının “bel kemiğidir” diyebiliriz. Eğer akademik hayatınızı sağlam temeller üzerine kurmadıysanız, amaçlarınızı, kurumdan beklentilerinizi ve kurumun size sağlayacaklarını göz önünde bulundurmamış iseniz akademik hayatınızın ileriki yıllarında birçok zorluklarla karşı karşıya kalabilirsiniz. Çalışanların bireysel kariyer planları örgüt tarafından desteklenmeli ve uyumlaştırılmalıdır. Diğer bir deyişle, kariyer yönetimi bireyin meslek hayatını planlama hemde bu planları eyleme geçirebilmelidir.

Çalışanlar iş yerlerinde gelişen olayları takip etmeli, gözlemlediği ve uyguladığı olaylardan bilgi toplayıp sonuç çıkarmalı, hedeflerini belirleyip plan ve stratejiler geliştirip sürekli kariyer yönetimi için çalışmalar yapmalı ve kendini bu konuda geliştirmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetiminin en önemli konusu, örgütsel yedekleme planlaması (succession planning) ve yönetimsel gelişmedir. Yönetimsel gelişme, yeni yönetimsel kapasite gereksinimini, hızlı örgütsel ve teknolojik değişmeyi, finansal gücü ve yönetim konumunda test ve tecrübe edilmiş uygun yöneticileri artırmaktadır. Kısacası; bireylerin gerekli tecrübeyi almaları gerekli vasfı kazanmaları için bireysel gelişmelerin yönetimce desteklenmesi, kariyer yönetiminin ana konusunun içine girmektedir (Walker,1980:17).

Örgütsel yedekleme planlaması (succession planning) ise örgüt içinde özellikle anahtar konumundaki tepe yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek kişilerin planlamasını içeren yedekleme planlaması, örgütün bireysel kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Kurumlar bu yaklaşımı büyük rekabete dayalı avantajları kullanma yolunda uygular (Cascio,1998:364).

1.4 Kariyer Yönetiminin Kapsamı

(www.iuekk.org/makaleler/kariyer%20planlama.htm)

1. İstihdam

- Aday Bulma
- İşe alma gereklerinin belirlenmesi
- Seçim
- İşe başlatma ve oryantasyon

2. Yerleştirme

- İş gerekleri ve kariyer hedeflerinin belirlenmesi
- Envanter ve yerleştirme sistemleri
- Mevcut ve gelecekte oluşacak iş ve iş ünvanlarını belirleme
- Seçim prosedürü
- Hızlı geçiş programları
- Yönetici terfi planları
- Yeniden yerleştirme

3. Eğitim ve Geliştirme

- Bireysel kariyer planlama
- Eğitim ihtiyacının analizi
- Eğitim programlarının oluşturulması ve geliştirilmesi
- İnceleme / Araştırma ve değerlendirme

4. İşten çıkarma ve diğer seçenekler

- İşe son verme
- Emeklilik

- Transfer nakil
- Yerinde tutma

1.5 Kariyer Yönetiminin Amaçları:

Armstrong; kariyer yönetiminin amaçlarını; genel ve özel amaçlar olmak üzere iki ana başlık altında incelemektedir (Armstrong,1991:471).

Genel amaçları;

1. Yönetim başarısı tatmini için örgüt gereksinimlerini karşılamak.
2. Kavrama gücü olan bireylere herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek.
3. Yetenek ve istekleriyle örgüt içinde başarılı bir kariyer yapmak isteyen bireylere gerek duydukları rehberlik ve teşvik gücünü vermektir.

Eğer yönetici konumundaki kişi kurumda iyi iş meydana çıkaran bireyleri göz önünde tutup, onların ihtiyaçları, ilgi alanları, kabiliyetleri doğrultusunda onları yönlendirirse; bu kurumun kalkınması yanında bireyin de kendi alanında ileriye gitmesine, akademik kariyerini geliştirmesine yardımcı olması ile birlikte yöneticinin de bir başarısı olmuş sayılacaktır. Mevcut olan işlerin dışında ilaveten farklı görevlerde de yer almak ve bunların sonucunda da başka alanlarda da uzmanlaşmak bireyin akademik kariyeri anlamında ileriye doğru gitmesinin göstergesi olacaktır. Bu doğrultuda bireyi teşvik etmek, yönlendirmek yöneticinin görevidir. Çünkü eğer yönetici personelde o ışığı görüyorsa, kişiyi o yöne doğru itmek, yol gösterme görevi yöneticiye düşmektedir.

Özel amaçları ise;

1. Mevcut ve gelecekteki işlerinde personele gerek duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için destek vermek.
2. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirmek.
3. Kariyer platosuna giren personeli canlandırmak.
4. Personele kendilerini geliştirme fırsatı vermek.

5. Örgüt ve bireysel faydaları denkleştirerek karşılıklı yararlar sağlamaktır.

Kariyer platosuna giren personeli canlandırmanın birçok formülü vardır. Örneğin; kişi aidiyet duygusunu kaybetmiş olabilir ve o kurumda artık kendisinin işe yaramadığını düşünebilir. Bu durumda o kişiyi farklı konumlara getirerek çok sorumluluk gerektirmeyen pozisyonlara getirtilebilir. İkinci bir alternatif ise; o kişiden en çok faydalanabileceğiniz durumdasınız aslında dolayısı ile kuruma yeni başlayan bireylerle ilgilenmek, onları yönlendirme görevleri kariyer platosuna giren kişilere verilebilir. Böylelikle birey hala daha o kuruma ait olma duygusunu hissedecektir.

Her kurum personeline kendini geliştirmesi için muhakkak bazı fırsatlar ve imkanlar sunması lazım. Birey kendini gerek yurt dışında farklı bir ortamda, gerekse iş saatleri dışında biryerlerde bazı kurslara tabi tutularak kendisini geliştirebilir. Bunu bireye sağlayacak olan ise çalıştığı kurum olması gerekir. Kişi o kurslara katılıp geldikten sonra olaylara olan bakış açısı değişecek, daha farklı düşünebilecek ve kendine olan güveni de bunun yanında geliştirebilecektir.

Kariyer yönetimi programlarının genel amacı; kurum içerisinde bulunan bireylerin yetenek ve becerilerinin tesbit edilerek veya gözlemlenerek onları uygun olan alanlara yönlendirmek ve bununla birlikte mevcut olan işlerin yanında doğacak olan başka görevlerde onlara rol ve görev vererek kişinin yetenek ve amaçlarını da göz önünde bulundurarak kişinin hedeflerine bir yön çizilebilmektedir. Eğer bu programlar aracılığı ile kurum doğru insanı doğru zamanda doğru yerde buldurur ise kişiden en yüksek verimi almak hiç de olağan üstü bir durum sayılmayacaktır.

Kariyer yönetimi uygulamalarının amacı, sadece bireylerin beklentilerini karşılamak değildir. Firma bu uygulamaları yürürlüğe koyarken kendi amaçlarını göz önünde bulundurmaktadır da aynı zamanda. İnsan kaynaklarına önem vermesi de sırf insani nedenlerle değil kendi amaçlarına ulaşmasında önemli bir kaynak olarak görmesindedir. Dolayısı ile kariyer yönetiminde asıl olan, birey ve firma amaçlarının uyumlaştırılması, böylece bireyin kendi amaçları doğrultusunda çalışırken firma amaçlarına da hizmet etmesidir (www.mcozden.com/bky.09.htm).

1.6 Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer Yönetiminin ana ilkesi, insan kaynağının dengeli bir şekilde dağılımını sağlamak üzere nitelikli, değişimlere ve yeniliklere ayak uydurabilecek kişilerin seçimiyle örgütü desteklemektir. Kariyer yönetiminde amaç, verimli bir çalışma ortamı yaratarak, örgütün hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında örgütsel başarı için gerekli olan uyumu sağlamaktır (İshakoğlu,1993:32).

Bir kuruma koyacağınız en büyük katkıların başında fikirleriniz, bilgileriniz, teorileriniz ve görüşleriniz gelmektedir. Birey kendini daha çok yapabilecekleriyle ortaya koyabilir. Aksi takdirde; hiçbir yönetici sizi hiçbir şekilde keşfedemez. Bunun yanında bireyin temel ihtiyaçları da göz önünde tutulabilmektedir. Bunların başında özellikle takdir edilme duygusu gelmektedir. Yaptıklarınızın karşılığında üstünüzden beklediğiniz bazı ödüller vardır. Örneğin; terfi- transfer planlamalarında bireylerin özel bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması kariyer geliştirmeye ilgiyi artırmıştır. Yaptığınız işlerin kalitesinin karşılığında yönetim tarafından desteklenmek kariyer yönetimine önem kazandırmaktadır.

Kariyer yönetimine organizasyonlarda; hem birey hem de örgüt açısından ihtiyaç vardır. Kurumlar en önemli kaynağı olan insanı, işgücü verimliliğini artırarak burada çalışanlara iyi bir kariyer vaadedip, iş tatminlerini artırarak gerçekleştirebilirler. Kariyerine yeni başlayan veya yeni bir organizasyon çevresine giren bir bireyin bu konular ile ilgili yönlendirilmeye ihtiyacı vardır. Fakat bu konuda sadece örgütün çabası yeterli değildir, en yoğun çabayı bireyin kendisinin göstermesi gerekir. Eğer ki yönetim, kişisel amaçları desteklerse, bireylerin kendi çabalarıyla birleşince önem kazanacaktır. Birey kariyerini geliştirmek için öncelikle kendini tanımalı, geleceğe yönelik amaçlarını belirlemeli, ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendisi ve çevresiyle ilgili çaba sarfetmeli, kaynakları ve öncelikleri tanımlamalı, işinden, kendinden ve organizasyondan kaynaklanan engelleri ortaya koyup, bunları sık sık gözden geçirip ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. (www.iuekk.org/makaleler/kariyer%20planlama.htm)

Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel

yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır. Günümüzde artık kariyer planlaması işletmeler tarafından değil, daha çok çalışan tarafından yapılmaktadır. Bunun için herşeyden önce bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekmektedir (www.5mworld.com.htm:2002).

Birey, amaçlarını, idaelerini çok iyi saptamış, yeteneklerini, ilgilerini, karakteristik özelliklerini çok iyi analiz etmiş olmalıdır. Etkili bir kariyer yönetiminde her ne kadar çalışana, örgüte ve yöneticiye önemli işler düşse de, bu yönetimi şekillendirecek temel belirleyici çalışandır. Örgüte düşen işe, iş konusunda eğitim verme, etkin yerleştirme fonksiyonu, insan kaynakları sistemini oluşturma ve meslek içi eğitim vermektir. Yöneticinin rolü ise;

1. Performans analizi,
2. Rehberlik ve danışmanlık,
3. Geri besleme sistemini oluşturma,
4. Bilgi akışını sağlama,
5. Kontrol, ve
- 6.Motivasyon dur (www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm).

1.7 Kariyer Yönetimi Süreci

Organizasyonların kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için 4 anahtar neden bulunmaktadır (www.geocities.com/seciltastan/iky06.html).

1. Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, organizasyonlarda beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,
 2. Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,
 3. Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu,
 4. Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planları
- Bu nedenlerle işletmeler için, çalışanlarına iyi bir kariyer sağlamada önemli görevler düşmektedir.

Örgüt, birey üzerinde odaklaşan bazı kararlar alarak, onların kariyer yönetimini üstlenebilir ve yeni kariyer planlarını yapmalarına katkıda bulunur (Aytaç,1997).

1 Terfi

Bireye, mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme olanağı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyacını doyurur. Terfi, personel seçimi kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır (Aldemir ve diğerleri, 2001: 216).

Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir.

1. Kıdeme göre mi yoksa yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecektir?
2. Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise, yeterlilik nasıl ölçülecektir?
3. Açık pozisyona terfi için kriterler nelerdir ve nasıl terfi kararı verilecektir?
(Dessler, 1988: 542)

Kariyer yönetiminde terfi ve ilerleme ödülleri dağıtılırken göz önünde bulundurulması gereken en önemli kıstaslardan birtanesi ise “performans değerlendirmesi” olmaktadır (Aytaç, 2005:127).

Kurum kendine göre bazı kriterler belirler ise ve bu kriterler bireylere aktarılırsa kişi de kendini neye dayanılarak değerlendirileceğini belirler ve ileriki günlerde haksızlık, taraf tutma, duygusal olarak hareket etme gibi düşünceler sözkonusu olmaktan çıkar. Çünkü çalışma ortamında tatlı bir rekabet olmazsa kişiler daha ileriye gidemeyebilir ve gitmek de istemeyebilir. Bu halde kurumun yapması gereken normlarını belirleyip bunu personeline yansıtması gerekmektedir. Bu durum uygulanır ise ileriki zamanlarda terfi ve bunun gibi ödüller verilirken hiçbir şekilde sorun yaşanmayabilir.

2 Transferler veya Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denmektedir. Transfer veya yer değiştirmede yetki sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda organizasyon içerisinde yatay değişiklik söz konusudur (www.ytukvk.org.tr).

Örgütlerde, çalışanlar dikey ve yatay olarak hareket edebilirler. Örneğin; bir kişinin çok uluslu bir şirketin deniz aşırı bir ülkedeki şubesine terfi ettirilerek atanması gibi (Aldemir ve diğerleri,2001: 216).

3 İşten Çıkarma

Gelişmiş ülkelerde yönetim politikası gereği şirket, kimin işten çıkarılıp kimin örgütte kalacağını belirlediğinde, işten çıkarılanlara kariyer geçişlerinde hızını düşürmemek ve bu geçişlerindeki psikolojik safhalarıyla ilgili olarak(özellikle kırgın, depresif ve aile stresi mevcutsa) yardımcı olabilmek için dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme programları kanalıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadır (Aytaç,2005:133).

Firmanın küçülmesi, bir işyerini kapatması gibi durumlarda işten çıkaracağı personelin yeni iş bulmasına yardımcı olması (outplacement) motivasyon ve kurumsal bağlılık açısından önemlidir. Bu tür bir yaklaşım firmanın insan kaynağına verdiği önemi göstermesi bakımından çok anlamlıdır (Özden,2001:88).

1.7.4 Emeklilik

Ülkemizde emekliliğin koşulları sosyal güvenlik mevzuatı ile belirlenmiştir. Koşulları sağlayan bireyin emekli olması, bireyin kendi isteği ile gerçekleşmektedir. Emeklilik çoğu çalışan için hem acı hem tatlı bir deneyimdir. Bazıları için mesleki amaçlara ulaşmak boş zaman faaliyetlerinin veya ev yaşamının cazibesinden daha önde geldiği için ve işin “doyum” sağlayıcı unsuru nedeniyle emekli olmak istedikleri ortaya çıkmıştır. Bazı

kişiler ise, emekli oldukları zaman psikolojik bir trauma yaşayabilirler. Bu trauma hayatlarında ani bir değişikliğin olmasından kaynaklanan ve kendilerini artık üretici hissetmediklerinden kaynaklanmaktadır (Dessler,1997:406). Emeklilik yaşı gelmiş, kuruma bağlı olan birey hayata olan bağlılığını kaybedebilir ve yeni bir hayata adapte olmak oldukça zor olmanın yanında bu psikolojik sarsıntı derin ve ciddi olabilir. Japonyada yapılan bir araştırmada çoğu emekli kişi kendini güçsüz, yardıma muhtaç ve endişeli hissetmektedir (Suzuki,1996:14).

Yapılan bir araştırmada çoğu kişinin 65 yaştan daha erken emekliye ayrılmayı seçtikleri görülmektedir. Örneğin; 1948 senesinde 50% bay ve 9% bayan 65 yaşından sonra da işlerine devam ettikleri görülmektedir. 2005 senesinde bu sayı 16% ve 8% olarak düşüş gösterdi (Cascio,1998:362). Yapılan diğer bir araştırmada 55 yaşın üzerinde olan beyaz yakalı işçilerin, tüm çalışanların yarıya yakın bir oranının emekli olduktan sonra part-time işlere devam ettikleri görülmektedir (Dessler, 1997:406).

1.8 Kariyer Planlaması

1.8.1 Kariyer Planlaması'nın Kavramı:

Kariyer planlaması, işgörenlerin örgüte ilişkin belirsizliklerini azaltan, onların geleceklerini objektif bir bakış açısıyla görmelerine imkan sağlayan, ilerisi için gerçekçi planlar yapmalarına destek veren ve yaptıkları işten yüksek tatmin duyabilmeleri için kullanılan örgüt-birey bütünleşmesini temel alan bir yönetimdir (Uzun,2006).

Kariyer planlaması Boone ve Kurtz'a göre "çalışan birinin kariyer yolunun tesbitindeki kişisel kararıdır" (Boone ve diğerleri,1992:556). Schuler ise kariyer planlamasını, kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yerleştirilen aktiviteler olarak tanımlar (Schuler,1995:121).

Bireyin bir örgütte, kendisine bir kariyer yolu seçerek, bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde bireyin kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmek için planlaması gerekmektedir. İşte kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenme sürecidir (İshakoğlu,1993:34).

Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar, iş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Kaynak,1998:43).

1.8.2 Kariyer Planlamasının Amaçları

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir (Uzun,2006).

- İnsan Kaynaklarının etkin kullanımı (Can,1994).
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi.
- Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi.
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi (Budak ve diğerleri,1995).
- İş görenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması.
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi.

Kariyer planlaması uygulamasının üstte belirtilen amaçlara hizmet edebilmesi için üstünde önemle durulması gerekli bir nokta vardır; kariyer planlamasında en önemli faktör bireysel beklentilerdir (İshakoğlu,1993:36).

1.8.3 Kariyer Planlamasının Önemi

Çalışma hayatında hemen hemen herkes belli bir kariyere sahiptir. Fakat maalesef herkes kariyerini iyice planlayamaz. Çok az insan kariyerlerini ve gelecekteki planlarını analiz etmektedirler. Şüphesiz örgüte yeni giren biri için 30 yıllık bir plan yapmak zordur.

Fakat planlama, bireyin ilgilendiği alanın ne olduğunun haritasını çıkarmaya ve örgüt içinde bireyin ulaşabileceği fırsatların ne olduğunu kişinin görmesine yardımcı olur (Fombrun,1984:353).

Kariyer planlaması birey ve örgüt açısından son derece önemlidir. Kişi kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda kendi kariyer yaşamı ile ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar; ve bunlardan ziyade her birey kendi kendini tanımış olur. İş tatmini ve motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak nitelenir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler (Kaynak,1998:43). Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (www.5mworld.com.htm.:2002).

1.8.4 Kariyer Planlamasının Etkileri

Kariyer planlaması; hem örgütün hem de bireyin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında, birey ve bireyin içinde çalıştığı örgüt, her ikisi de sisteme katılırlar. Çünkü birey, kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılayorsa yaptığı işten tatmin olma duygusu artar. Bu tanımlardan yola çıkarak, birey merkezli kariyer planlaması sistemi ve örgüt merkezli kariyer planlaması sistemi olarak iki tür kariyer planlaması sistemi olduğu söylenebilir (İshakoğlu,1994:39).

1 Örgüt Merkezli Kariyer Planlama Sistemi

Kariyer planlaması, işgörene yönelik bir kavram olarak görünüyorsa da, bu kavramın ayrılmaz diğer bileşeni yönetimdir. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması

uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetim bireye kariyerini planlaması için destek olup yol gösterdiği sürece, birey-örgüt bütünleşmesi gerçekleşir. Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması ise, bireye çalışma doyumunu ve mutluluğu sağlar (Uzun,2006).

Bireysel olarak sağlanan faydaların, verimliliğe dönüşerek örgüt ve yöneticilerin amaçlarının gerçekleşmesini hızlandıracağı düşüncesi her ortam için geçerlidir. Bu süreç içerisinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunmak, maliyeti katkısına göre düşük kalan bir çeşit danışmanlık fonksiyonu görmektir (Berberoğlu,1991:37).

1.8.4.2 Birey Merkezli Kariyer Planlama Sistemi

Bir örgüt içinde çalışan her birey, kendi kariyerinden ve bu kariyeri geliştirmekten doğrudan sorumlu olacaktır. Bu sorumluluğu gerektiği şekilde yerine getirebilmek için bireyin ilk başta kendisi ile ilgili geliştirmesi gerekli noktaları, güçlü olduğu tarafları, ilgi alanlarını, değerlerini, beklentilerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaları çok iyi bilen bir birey, kendi kariyer planlamasını gerçekleştirmek için ilk adımı atmış olur (İshakoğlu,1994:39).

Kişilerin kendi kariyerlerini planlaması, kendi çalışma yaşamındaki aşamaların planlanması anlamına gelmektedir. Bazılarına göre, planlamanın anlamı; özellikle büyük ölçekli örgütlerde, hiyerarşik yapılanmanın planlanması ile aynı anlamı taşımaktadır. Ancak herkes için kariyer planlamasının ilerlemeci bir süreç olduğu açıktır. Bu nedenle planlama, kariyerin başlangıç dönemlerinde başlamalı ve kariyer süreci boyunca da devam etmelidir (Certo,1992:15).

Bireysel planlamada dikkat edilmesi gereken ilk şey, planın kişisel tercihlerle sınırlı olmasıdır. Plan yapılırken kişisel eğilim, yetenek ve değerlendirme ile böyle bir kariyer yönelimine niçin ihtiyaç duyulduğunun iyi düşünülmesi gerekmektedir. Daha sonra örgüt içi

ve örgüt dışı fırsatların ortaya konması, kariyer planlamasının ilk aşamalarındandır (Blessing,1996:49).

Birey kariyer amaçlarını saptadıktan sonra yetenekleri ve beklentileri doğrultusunda saptanan amaçlara varmak için bazı planlar yapması gerekebilir. Örneğin; bu planları yaparken üstlerinden veya kurum bünyesinde bulunan insan kaynakları departmanından yardım isteyebilir; önce kısa dönemli amaçlarına daha sonra da, orta ve uzun dönemli amaçlarına uygun planlar yapabilir.

1.9 Kariyer Geliştirme Uygulamaları

1.9.1 Kariyer Geliştirmenin Tanımı

Kariyer geliştirme bir çok araştırmacı tarafından bir çok değişik şekilde tanımlanmıştır. Bunlardan bir kaçına aşağıda yer verilmektedir.

Kariyer geliştirme; organizasyonunun insan kaynaklarının, hiyerarşik kademelerindeki hareketinin yönlendirdiği sistematik bir süreçtir (Uyargil,1994:7).

Kariyer geliştirme; bireyin, kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler, ve faaliyetlerin bütünüdür (Akat ve diğerleri, 1994).

Kariyer geliştirme; kariye seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir (Can,1994).

Kariyer geliştirme konusundaki çabalar, kurumdaki hareketliliği sağladığından, insan kaynakları yönetimi bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olur. Kariyer geliştirme sistemi iki önemli adımdan oluşmalıdır. Öncelikle çalışan kişinin aktif olduğu kariyer planlaması yapılmalıdır. Ardından kurumun bu konuda yapacağı çalışmalar ile kariyer yönetimi gerçekleştirilmiş olur (Uyargil,1994:6).

1.9.2 Kariyer Geliştirmenin Amaçları

Temel amacı; yönetimin çalışanlarına kariyerlerini geliştirmelerinde destek olmak olan, kariyer geliştirme programlarının amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (www.iuekk.org/makaleler/kariyer%20planlama.htm):

- Özel kariyer grupları da dahil olmak üzere, işgörenler arasında eşit çalışma ve yükselme şansı yaratmak (Beach,1985).
- Çalışanlarında kendi kariyerleri üzerinde kontrolleri olmasını sağlayarak, iş hayatının kalitesini yükseltmek.
- Daha iyi nitelikli ve yetenekli personel için rekabet ortamı yaratmak.
- Çalışandan daha etkin bir şekilde yararlanmak.
- Personel devir hızını düşürmek.
- Çalışanların değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde gelişmelerini ve yeni nitelikler kazanmalarını sağlamak.
- Verimlilik kayıplarını azaltmak, dikey hareketliliği sağlamak için işgörenlerin engellerini aşmalarına yardımcı olmak.
- Gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve yönetici potansiyeli yaratmak.
- Örgüt içinde işgörenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esnekliklerini sağlayacak bir örgüt iklimi yaratmak (Can,1994).
- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak (Akat ve diğerleri,1994).
- Onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenilmesini sağlamak.
- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek.

1.9.3 Kariyer Geliştirmenin Önemi

Şimdi çoğu organizasyonlar kişinin kendini geliştirmesi yararına kaynaklar ve imkanlar sağlamaktadır. Bunlar kişilerin kariyerlerinde sorumluluk alabilmesi için bireyleri teşvik eden kişisel ve kariyer geliştirme seminerleri ve kariyer atölyelerini içerir. Kaynak

merkezler çeşitli fırsatları sağlayarak kişinin kendini geliştirmesine fırsat verir (Harrison,2000:354).

Etkili kariyer geliştirme hem çalışan hem işveren için birçok avantajları vardır. Kariyer geliştirme şirketin bir kısmının uzun dönemli iş planıdır. Çalışan bireyin ihtiyaçları ve kariyer hedefleri şirketin ihtiyaç ve hedeflerine uygulanır ve böylelikle doğru insan doğru iş için doğru zamanda uygun yere getirilir (Jerris,1999:368). Kurumlar büyüyen fırsatlar sağladığı zaman, çalışanlar kurumdan daha az ayrılma ihtiyacı duyacak, uzun vadeli bir çalışana sahip olacaklar ve birey işinde daha üretici ve daha memnun bir şekilde çalışacak (Jerris,1999:370).

1.10 Kariyer Geliştirme Politikaları

Örgütler, amaçlarına ulaşmak, bazı ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumsal isteklere cevap vermek için kariyer geliştirme programları düzenlerler. Zira kariyer geliştirme her zaman yalnızca bireye bağlı olan bir olgu değildir. Örgüt ve çalışanlar kariyer geliştirmede birbirlerinin ortaklarıdır. Burada çalışanlar kapasitelerinin ve yeteneklerinin ne olduğundan ve kendilerini yeni sorumluluklara hazırlamaktan sorumludurlar (Cascio,1993:301).

1.10.1 Kariyer Merkezleri

Kariyer Merkezleri, örgütte kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlar. Çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunur, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir (Aldemir ve diğerleri,2001:214).

Kariyer merkezleri, personele istihdam hizmeti sağlamanın yanısıra, örgüt elemanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, atölyeler (workshop) oluşturur, çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı meydana getirirler (Aytaç,2005:215).

1.10.2 Kariyer Atölyeleri (Workshops)

Bu atölyelerde yöneticiler bir araya gelerek gruplardaki problemler ve katılımcıların beklentileri açıklanır. Bu birkaç günü aşkın süreleri kapsar. Bazı kariyer atölyeleri katılımcıların kariyerleri hakkındaki sunumları da içermektedir, ve bunun yanında diğer katılımcılardan da geribildirim alınmaktadır (Arnold,1997:62). Bazıları ise; mevcut olan iş performansını ve işi geliştirme planlarını içermektedir (Chruden,1984:213).Bu atölyeler, bireyin kendi kariyerinin nasıl geliştirileceği noktasına yön verir (Aytaç,2005:216).

1.10.3 Yazılı Kaynaklar, Alistırma Kitapları

Bireyin kendi kendini yönetim aracıdır. Alistırma kitapları yoluyla, çalışanların kendilerini ve işlerini tanımaları, ilgi alanlarını öğrenmeleri, uygun fırsatları bilmeleri ve kariyer planları geliştirmeleri sağlanabilir (Aldemir ve diğerleri,2001). Kitaplardaki yazılar, ilginin sürdürülmesine yardımcı olmak, bireysel düşünceye rehberlik etmek ve bireyi yönlendirmek amacındandır. Bu alıştırma kitapları yoluyla çalışanların kendilerini tanımaları, ilgilerini öğrenmeleri, işlerini tanımaları ve planlarını geliştirmeleri sağlanmak istenmektedir (Walker,1980:345).

1.10.4 Kariyer Rehberleri

Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, firma içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer rehberliği kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur ki; genellikle İnsan Kaynakları personeli, aynı zamanda kariyer rehberi olarak da faaliyet göstermektedir (Özden,2001:85). D.E.Super (1957) kariyer safhalarını geliştirmenin; birey, organizasyon ve kariyer rehberleri açısından önemli bir etkisi bulunduğunu ifade etmektedir(Giannantonio ve Hanson,2006).Rehberlik programlarında, rehber yöneticilerin şirket değerlerindeki işletme tecrübeleri, potansiyel sorumlulukları ve belirli performans standartları değerlendirilir (Jerris, 1999:369).

Rehberlik, kariyer geliştirme programları içinde büyük önem taşır. Rehber, deneyimsiz işgörene, kariyer gelişiminde ilerlemesinde yardımcı olan deneyimli kişidir. Destekçi olarak ve eğitmen olarak hizmet eden rehberler, deneyimsiz işgörenlerin, güvenilir bilgileri elde edebilmesi için örgütle ilgili tüm bilgiyi ve bilgi akış sistemlerini bilmek

zorundadır. Eğitmenlik rolünü başaramayan yöneticiler, rehber rolünü oynayabilecek beceri ve arzuya sahip olmadıkları için iyi bir rehber olmayabilirler (www.iuekk.org/makaleler/kariyer%20planlama.htm).

1.10.5 İş Zenginleştirme

Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesine iş zenginleştirme denir (Aldemir ve diğerleri,2001:215). İş zenginleştirme, işin içeriğinin çalışanlara; başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (zden,2001:87).

1.10.6 Kariyer Danışmanlığı

Çalışanlara kariyer amaçlarını seçmede ve bu amaçlarına ulaşmaları için kariyerlerini planlamada, kısacası kariyerlerini geliştirmede örgütlerin sağlayabilecekleri bir başka olanak “kariyer danışmanlığıdır” (İşhakoğlu,1994:47). Olaydan olaya, fakat sürekli bir Şekilde danışmanlık yapmak, bireylerin yatay ve dikey hareketlerini sağlamaya yönelik plan hazırlamak, bireylerin iş değerlerini, kariyer amaçlarını, yaptığı işleri ve performanslarını tartışmak kariyer danışmanlarının görevidir (Werther ve Davis,1996:321). Bazı organizasyonlar çalışanlarına özel kariyer rehberleri sağlayarak çalışanlarının psikolojik durumlarına rehberlik etmek ve onlara bunun sonucunda bireysel olarak yardımda bulunurlar (Cherrington,1983:95).

1.10.7 Eğitim ve Geliştirme Programları

Örgütler tarafından çalışanlarına verilen her türden eğitim ve kendini gerçekleştirme fırsatlarıdır (Aldemir ve diğerleri,2001:215).

Eğitim ve geliştirme programları, işe uyum(oryantasyon), teknik ve yönetim becerilerini geliştirme konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir (zden,2001:86).

1.10.8 Koçluk: (Coach)

Yönetici Koçluğu, son dönemin yükselen yıldızı haline gelmiştir. Aile hayatından iş yaşamına, her alanda yöneticilerin hayatını kolaylaştırmayı, onların başarılı olması için çalışmayı hedefliyor. Ancak son dönemde “deneyime dayalı” yaklaşım öne çıkmaya başladı. Bu alanda dünyanın önde gelen danışmanlarından olan Iain J.Martin, büyük ve çok uluslu şirketlerde çalışmış üst düzey yöneticiler tarafından sağlanan bu hizmetin, yöneticilere çok büyük yarar sağladığını söylüyor. Martin, “Koçun tecrübeleri, yöneticinin daha çabuk öğrenip, daha hızlı, daha güvenli hareket edebilmesine olanak sağlar.” diye düşünmektedir (Süzer,2004:136).İşyerindeki geliştirme tekniklerinin en yenisidir. 1990’lı yıllarda geliştirilmiştir. Koçluk, belli bir gruba, belli bir amaç için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi amacına ulaşana kadar koçluk devam eder. Etkili bir koçluk için çalışanlar ve onların nezaretçileri veya yöneticileri arasında sağlıklı ve açık ilişkiler olmalıdır (Aytaç,2005:224).

Koçluk danışmanlıktan farklıdır çünkü danışmanlık müşterinin işle ilgili problemleri üzerinde düzeltici etkiye sahip olmakla beraber, danışmanlık hizmeti veren kişinin o alanda uzman olduğu ve uzmanlığının sonucu olarak o alanla ilgili önerilerde bulunduğu, bu hizmeti alan kişinin de bunu uyguladığı türde bir metodolojisi vardır. Bireylerle değil işin geneli veya belli bir kısmı ile ilgili uğraşılır. Koçlukta danışan kendi sorunu ile ilgili cevapları kendi bulur, koç onu bu cevapları bulma konusunda farklı araçlarla destekler. Koçun müşterinin faaliyet gösterdiği alanda yada çalışmayı istediği alanda uzman olması gerekmez (www.ışgüç.org).

1.11 Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Bireyin kariyer gelişiminde karşılaştığı birçok sorun vardır. Bu sorunlardan bir kısmı bireyin kendi durumundan kaynaklanmakla birlikte çoğu firma kültüründen etkilenir. Bireyin kendisinden kaynaklanan sorunlar da, kariyer yönetimine önem veren firmaların dikkatli bir yaklaşımla çözülmesine yardımcı olabileceği türdendir (Aytaç,1997).

Aşağıda çalışma yaşamında karşılaşılabilecek kariyer sorunlar kısaca tanımlanmıştır.

1.11.1 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Bu bilinen bir gerçektir ki; kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin cins ayrımına dayalı sınırlandırmalar kadınların üst kademelere yükselmesine engel olmanın yanı sıra; kadının önceleri ailesinden aldığı desteğe rağmen ve başlangıçta çok istekli bir şekilde işine başlamasına rağmen; aile içindeki sorumluluklarından dolayı performansındaki azalmaya sebebiyet gösterebilir.

Günümüz iş hayatında pek çok engelle karşılaşan kadınlar, ötesine geçemedikleri bir “cam tavan”ın (glass ceiling) altında çalışmak zorunda kalmaktadır. Cam tavan; kadınların belirli bir seviyede birtakım engellere takılması anlamına gelmekte ki cam tavan kullanımıyla kastedilen karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Jerris, 1999). İş yaşamında üst düzey yönetici konumunda çalışan kadınların belirli bir düzeyden sonra yükselmelerini sekteye uğratan faktörlerin tümüne cam tavan denmektedir. Bu sendromun altında yatan temel düşünce “Kadın bir gün gelip ailesi ile kariyeri arasında bir tercih yapması gerekirse aile yaşamını tercih eder, işini aksatır, dahası yarı yolda bırakabilir” şeklindedir. Belli bir konuma gelen kadın belli bir noktadan sonra görünmez bir tavana çarpar, ancak engelin ne olduğu tam olarak anlaşılmaz (Schuler, 1992).

Toplumsallaşma süreci, ülkemizde de kadınların erkeklere eşit koşullarla yetişmesini teşvik eder durumda değildir (Tokgöz,1997:86). Kadının kariyerinde yükselmesi için tacize uğrayabileceği konusu, birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan birisidir. Bu durum da kadınların kolayca üst kademelere yükselmesini engellemektedir (Magretta, 1997).

Toplum olarak bakış açımız; kadınların kolay kolay üst kademelere yükselmesini engelleyen birtakım şeyler kadınların hayatında söz konusudur. Örneğin; kadın yönetici olmak gerek yönetimde , gerekse kişiler arası ilişkilerde daha çok risk almayı gerektirir.

1.11.2 Çift Kariyerli Eşler (Dual Career Couples)

Kadınlar çalışma hayatında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını da etkilemektedir. Eşlerin benzer kariyer yollarını izlemesi durumunda bile rekabet ve kıskançlık

gibi sorunlar ortaya çıkabilir (Mathis ve diğerleri,1988:298).Çift Kariyerli ailelerde eşlerden birinin kariyerinin diğerine öncelik taşınması yaygındır. Bu genellikle erkeğe ait olmaktadır. Temeli kariyere dayalı bir gerginlik evli çiftlerde çekişme ve boşanmaları çabuklaştıran bir faktördür. Gerçekten de yapılan araştırmalarda çift kariyerli eşlerde boşanma oranının daha yüksek olduğu dikkati çekmektedir (Aldemir ve diğerleri,2001:210).

Çocuk sahibi çift kariyerli eşlerde, aile başta gelmektedir. Böylece eşlerden biri daha fazla fedakarlık gösterip ailenin rahatlığı,huzuru ve evdeki düzenin bozulmaması için, daha esnek davranıp çocukların büyümekte olduğu dönemlerde daha rahat işlerde yer alabilmektedirler. Bu işler örneğin; yarı gün çalışılabilecek programlar, esnek çalışma, evde çalışma, ve hatta eşler arasında iş paylaşımı yapılarak çözülebilir (Mathis ve diğerleri,1994:291). Sonuçlar şunu gösteriyor ki; genel olarak kadınlar ve eşleri onlardan daha az çalışan erkekler işine hizmet etmek için bazen bazı durumlarda ailesini ihmal ettiklerini inanmaktadırlar (Luzzo ve MacGregor,2001:103).

1.11.3 Çift Kariyerlilik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması ve bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir (Özden,2001:102). Burada üzerinde durulması gereken nokta, kişinin hangi kariyerinin kendisi için önemli olduğu konusudur. Zira her iki kariyer basamağında da ilerlemeye çalışan bir kişi, muhtemelen zorluk çekecek ve birinde kullanılması gereken enerjiyi paylaştığı için başarıya ulaşamayabilir. Bundan dolayı; iki işten biri seçilir ise, hedeflenen başarıya daha kolay ulaşılabilir.

1.11.4 Ayışığı Sorunu (Moonlighting)

Ayışığı kavramı, düzenli istihdamdaki birinin haftada 12 veya daha fazla saatle dışarda çalışmasını tanımlar. Konu, çalışanların hobiler, yatırımlar, kendi istihdamını yaratma aktiviteleriyle kapsamını günümüzde giderek genişletmektedir (Mathis, 1994:292).

Ayıışığına verilebilecek belli başlı örnekler şunlardır; bir firmaya bağımlı olarak çalışan bir kişinin, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışması, bir lise öğretmenin kendi hesabına özel ders vermesi gibi konular ayıışığına örnek verilebilir (Özden,2001:102).

Burada tartışılan en önemli konu ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte kullanıldığı yönündedir. Bu durum yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma veya devamsızlık ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve işletme içinde kariyer ilerlemesini engellemektedir (Aytaç,2005:276). Çoğu kurumlar ayıışığı durumunda olan bireylerde kişinin sadece gelirini artırmak için ikinci veya üçüncü bir işi tercih ettiğini düşünür, zamanını istediği gibi değerlendirip kurumun işlerini de aksatmazsa onlar için bir sorun olmayacağını düşüncülerinin yanında bazen de kurumun kendi çıkarlarını düşüncülerini ve yeni projelere imza atmalarını çalışanlarından talep etmektedirler. Ayrıca bu durum yöneticilerin dahi engelleyemeyeceği kaçınılmaz bir durum olmuştur (Bronwyn,2002) .

1.12 Kariyer ve Engelleri

1.12.1 Gözden Düşme (Derailing)

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağanlığa girmesi durumudur (Aytaç,1997:237). Kişilerarası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca nedenleri olarak gösterilmektedir (Aytaç,2005:289).

Gözden düşmenin bireyin yanında firmaya vereceği zararlar çok büyüktür. Firmalarda sıkça karşılaşılan bu sorun bu yüzden dikkatle ele alınmalı, gözden düşmeye neden olabilecek faktörler incelenmeli ve bu durum ortaya çıkmadan gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü gözden düşme sorununun ortaya çıkmasında büyük pay sahibi firmadır. Sorunun çözümünde de firma rol oynamalıdır (Özden,2001:103).

1.12.2 İşten Çıkartılmak

İşten çıkartılmak, çalışan birinin irade dışı işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. Toplu pazarlık anlaşmaları altında istihdam güvenceleri koruma altına alınan veya yasal olarak iş güvencesi hakkından yararlanan çalışanlar için böyle tehditin şiddeti küçüktür. Ancak bir yöneticinin iş güvencesinin onun tecrübe ve yeteneğine bağlı olduğu inancı bile, yine de her an “masanı mesai bitimine kadar boşalt” komutunun gelmeyeceğinin garantisi değildir (Boone ve Kurtz,1992:564).

Firma için bir kariyer yönetimi uygulaması olan işten çıkartma olgusu bireyler için önemli bir kariyer sorunudur. Bazı bireyler için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir. Ancak genellikle firmanın küçülme, kapanma gibi nedenlerle çıkarmak zorunda kaldığı bireyler için bu durum, yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir.

Organizasyonlardaki küçülme (downsizing), bireyin kariyer fırsatlarındaki küçülmeye denktir. İnsan kaynakları bölümü bu durumda devreye girerek çalışanlarını başka bölümlere transfer eder ve kariyer fırsatlarını büyütme için yardımcı olur. Eğer bu durumda başarılı olurlarsa bireyin o kurumda geleceği olacağının göstergesidir ve bu şekilde birey hala daha o kuruma ait olduğunu hissedecektir (Werther,1996:316).

1.12. 3 Stres ve Tükenmişlik (Burnout)

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı vardır ve stresle başa çıkabilmek için bir çok öneri ve yöntem geliştirilmiştir. Burada üzerinde durulacak olan nokta, stresin ve bunun aşırı uç noktası olan tükenmişlik kavramının önemli bir kariyer sorunu haline gelmesidir (Stora,1994).

Stres en hafif etkisi ile bireyin performansında belirgin bir düşüşe yol açar. Daha ileri aşamada birey duyarsızlaşır, tepkisizleşir, işle ilgili motivasyonu kalmaz. Son aşamada birey

duygusal açıdan tükenir. Bireyin artık hiçbirşeye karşı isteği kalmamıştır, aşırı gergindir ve işe gitmek istemez. Sıkıntı, çok fazla çalışmak, stres, zaman hassasiyeti, konsantrasyon zorluğu, kendine güven azlığı ve içe dönüklük tükenmişlik konusunda dikkat edilecek konulardır (Efeoğlu,2000). Tükenmişlik ruhsal bazen de bedensel tükenmişlikten gelebilecek olan streslerin sonucudur. Örneğin; şirkette küçülme veya işten çıkarılma gibi sorunlar yaşayan çalışanlar genel de bu problemle yüz yüze gelebilir. Stresi azaltma, bu problemleri ortadan kaldırabilir veya azaltabilir. Fakat tükenmişlik tecrübesini yaşayan insanlar işinde ilerleme çabasında olup omuzunda birçok sorumluluğu olan ve daha stresli olan adaylar gibi değildir (Werther,1996:324).

1.12.4 Engellenme (Frustration)

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ya ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, firma içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır (Özden,2001:103-104).

II. BÖLÜM

KARİYERDE PLATO

Bu bölümde önemli bir kariyer sorunu olan “Kariyerde Plato” detaylı olarak tartışılacaktır.

2.1 Kariyerde Plato

Bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen, bireyin kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ve çevresi ile olan ilişkileri gibi, çeşitli unsurlar vardır. Genelde orta yaş grubu işgörenler “orta yaş krizinden dolayı” bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinden dolayı kariyerlerinin bir döneminde durağanlık geçirirler; ki buna “kariyerde plato” denmektedir (Berberoğlu,1991:135).

Kariyer Durağanlığı (Düzleşmesi), bireyin kariyer yaşamında meydana gelen duraklama pozisyonlarını ifade eder. Durağanlık dönemleri,bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerinden veya kişisel sorunlarından kaynaklanabilmektedir. Durağanlık dönemlerinde kişinin kendini geliştirmesi, aile ve iş ilişkilerini düzene koyması ve gelecekteki çalışmalarını için fiziksel ve psikolojik enerji depolaması yönünden yararlı olabilmektedir. Ancak kariyer durağanlığı gereğinden fazla uzarsa bireyin ve dolaylı olarak da örgütün fonksiyonlarını yerine getiremez konuma geleceği açıktır (Tunç,2001:6). Bireyin mesleki olarak durağan bir

döneme girmesi “Kariyer Platosu” olarak adlandırılan bu dönemde birey, maddi ve manevi açılardan yeni kazanımlar sağlayamaz, iş yaşamı monotonlaşır (Özden,2001:20).

“Bireylerin terfi etme olanaklarının düşük olduğu dönemler” olarak da tanımlanan plato dönemlerinde, örgütler bireylerin bu durumunu hemen teşhis etmeli ve onlara yönelik yeni kariyer yönetimi politikaları oluşturmalıdırlar (Ataol,1989:102). Aynı şekilde bireyler de platoya girmeden önce platoya ilişkin bilgiler edinmeli ve plato dönemlerini tanımalıdır, böylece platoya girdiğinde daha bilinçli davranacak ve bu dönemi daha kolay atlatacaktır (Budak ve diğerleri;1995).

Kariyer platosu, endüstriyel bürokrasi sebebiyle kişilerin belirli pozisyonlarda gereğinden fazla bekletilmeleri sebebiyle büyük ve gelişmiş örgütlerde daha çok yaşanmaktadır (Akat ve diğerleri,1994).

Veiga (1981) yapmış olduğu araştırmada bazı yazarların kariyerinde platoya girmiş kişiler hakkındaki düşüncelerinin ya yatay ya da dikey hareketliliğin toplamından kaynaklanan eksiklikler olduğunu düşünmektedir (Tremblay ve diğerleri,1995:222).

Plato kişinin kariyerindeki organizasyon hiyerarşisinde daha fazla ilerleme fırsatı olmayan bir noktadır. Diğer bir deyişle, organizasyon içerisinde artık gidebileceği, ilerleyebileceği yer kalmamaktadır. Bilindiği üzere, %1 veya yüz çalışandan bir kişi organizasyonda en doruk noktaya gelebilir. Diğer %99 kişi organizasyonun gerisinde kalan kitledir. Bu çeşit platodaki kritik gerçek çalışanın becerileri ve esas değerleri ile ilgili yapacak bir şeyin olmamasıdır. Bu organizasyon düzeninin doğal ve kaçınılmaz bir sonucudur. Organizasyonun yapısından kaynaklanarak platoya ulaşan çoğu çalışan kişisel başarısızlıklarının işareti olduğuna inanırlar (Leibowitz ve diğerleri,1990: 29).

“Hospitals” magazinini yaptığı araştırmaya göre; Uzmanlar “İnsanoğlu kariyerde platoya (kariyer durağanlığına) ulaştığı zaman bu durum onu göstermeyecektir ki, kişi de zamanla motivasyonunda, üretkenliğinde, kuruma olan bağlılığında, başarıma hissinde veya o kurumda ilerlemesinde bir tükenmişlik olabilecektir” (Hospitals,1990:56). Stoner ve arkadaşlarının belirttiği üzere kariyerde platonun örgütsel bir olay olması yanında herkesin

eninde sonunda kariyerinde platoya ulaşacağı bir devre olduğu belirtilmektedir (Hall,1985:272).

Hospitals of Cleveland Üniversitesi'nin Başkan yardımcısı Diane Iorfida "Kariyerdeki bu tükenmişlik ve engellenmeyi ortadan kaldırmak ve çalışanımıza da bu durumu yaşatmaktan kaçınmaktayız" fikirlerini beyan etmektedir. Uzmanlar çalışanların ilgi alanlarına uygun olan dışarıda çalışabilecekleri fırsatları tanır. Bu aynı zamanda onları teşvik etmeyi sağlayan güdüleyen etken olacaktır (Hospitals,1990:56).

Yönetici durumunda olan kişilerin en büyük fırsatı plato dönemini yaşamadan önce kendine göre bazı programlar geliştirip kurumda yüksek talep edilen kişilerden olmalarıdır.

Kariyer platosu zaman değişikliği, transfer olayları, yeniden değerlendirmek, ve iyice düşünmeden kaynaklanmaktadır. Bugünün iş sahasından kaynaklanan, kariyer platosu yetişkin çalışanlar için kaçınılmaz bir olaydır (Duffy,2000:229).

Kariyer platosu kişide başarısızlık veya engellenme hissi duymasına yol açar ve birey ilerideki kariyer yaşantısında geçici veya sürekli bir durgunluk tecrübesi yaşayabilir. Bu hissler hem çalışan hem de işveren için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Birey üretici olmayan davranışlar geliştirebilir, fiziksel ve psikolojik durumu da tehlikeye girebilir. Organizasyondaki geri tepmeler kurumdaki kararları, dış hareketliliğin artması ve iş performansındaki düşüşü kapsamaktadır(Lemire ve diğerleri,1999:376). Tremblay(1995) ve Orpen(1983) yapmış oldukları araştırmada platoya girmiş kişilerin girmeyenlere göre şirketten ayrılmak için daha fazla hevesli olduklarını gözlemlemişlerdir. Ancak Slocum(1985)'de bunun tam aksini gözlemlemiş ve Veiga(1981) yapmış olduğu araştırmada her iki grubun da hiçbir farkı olmadığını gözlemlemiştir (Tremblay ve Roger,2004:1010).

Kariyer platosu hem öznel hem de nesnel olabilir. Öznel tarafın görüşleri kendini anlamadır. Birey kariyerde platoya ulaşacağını anladığı zaman, kendilerini tatmin etmek için bazen kendi kariyerleri etkilenebilir. Aynı zamanda, platoya girdiğini ispatlayan kişi kendini mutsuz ve aşağılık kompleksine girmiş şekilde hissetmesine gerek yoktur. Aslında, insan kaynakları yönetimi uzun bir araştırmanın sonucunda plato döneminin sağlıklı ve

yetişkinlerin gelişiminde üretici olduğunu gözlemlemiştir. Diğer bir deyişle; plato durgunluk periodunu temsil ederken kişi bu dönemde iş becerilerine hakimdir, ailevi ve kişisel ilgilerini gerçekleştirmeye çalışır ve ayrıca fonksiyonel, profesyonel ve kişisel becerilerini ilerleterek organizasyona birçok katkıda bulunmaktadır (Chau,1998:50).

Foster(1989) yapmış olduğu bir araştırmada kişi eğer kariyerinde platoya ulaşmış ise cesaretlenip devam etmesi gerektiğini, ancak aynı pozisyonda takılıp kalmış ise, artık pozisyonunu değiştirme zamanının geldiğinin işareti olduğunu savunmaktadır (Jayson ve Randall,1989:19).

Kariyer platosunun nesnel tarafını incelediğimiz zaman, bütün gözlerin sizin üzerinizde olduğunu ve hatta başkaları tarafından analiz edildiğiniz dahi açık olarak gözlemlenmektedir (Chau,1998:50).

Önümüzdeki beş sene içerisinde kariyerde platoya girmiş kişilerin, çabaları gelirlerini veya yöneticilik sorumluluklarını artırmaktan ziyade artık ailelerine ve özel hayatlarına önem gösterecekleri açıktır (Rogers,1993:16). İnsan kaynakları gözlemlenebilir değerlerden bahsedebilir. Örneğin; terfi için gelecekte göstereceğiniz olasılık, şu an ki pozisyonunuzun zaman süresidir. İkinci bir örnek olarak, mevcut olan pozisyonlardan mutlu olan ve terfi olanaklarıyla ilgilenmeyen kişi, verilen ünvanı tutan ve sorumluluğuna sorumluluk katılan kişinin ve hatta terfi ettirilen kişi fakat sorumlulukları azaltılan kişilerin yani kısacası; kişisel değişikliği gizlemeye çalışan bütün örnekler nesnel platoya örnek verilebilir (Chau,1998:50).

Feldman ve Weitz (1988) “kariyer platosu” konusunu kişinin artan sorumluluklarına artık daha fazla görev eklememek olarak tanımlamaktadırlar (Allen ve diğerleri,1998:160).

Ference (1977) kariyer platosu, bireyin, örgütün hiyerarşik yapısı içinde yaptığı işte terfi ettirilme olasılığının zayıf olduğu bir dönem olarak tanımlanmıştır (Nachbagauer ve Riedl,2002:718). Bu tanımın dayandığı unsurları göz önüne alarak, konu ile ilgili yazı tarandığında, plato kavramının; örgüt odaklı plato ve kişi odaklı plato olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir (İshakoğlu, 1993:54).

2.1.1. Örgüt Odaklı Plato

Örgütlerin hiyerarşik yapıları bir piramide benzediğinden dolayı üst kademelere ulaşabilen işgörenlerin sayısı oldukça azdır, yine bu sebepten dolayı, terfi edemeyen bireylerin kariyer platosuna girmelerinin kişisel yetersizlikle hiçbir ilgisi yoktur. Örgütlerde çok iyi performans sergiledikleri halde pozisyon boşluğu olmadığından dolayı terfi edemeyen işgörenler için yeni pozisyonlar oluşturulması vb. politikalar benimsemeleridir (Dündar, 1994).

Organizasyon odaklı plato; organizasyon içerisindeki olanakların eksikliğini içermektedir (Duffy,2000:229).

Örgütlerin hiyerarşik yapıları yüzünden, terfi edemeyen bireylerin, kariyer platosuna girdiklerini ve bu çeşit bir kariyer platosunun ‘ örgüt odaklı plato’ olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgüt odaklı plato, bireyin örgütsel hiyerarşi içinde yükselmesinin sonunu ifade etmektedir (Bardwick, 1986).

Örgüt odaklı platonun bazı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz. (Bardwick, 1986)

- Bütün bireylerin kariyerlerinin bir döneminde örgüt odaklı plato ile karşı karşıya kalacak
- Örgüt odaklı plato örgütün hiyerarşik yapısı ile yakından ilişkilidir.
- Eğer terfi, örgüt politikalarında ve bireylerin yaşamlarında önemli bir yer tutuyor ise, bu tür plato önemli sorunlar doğurabilir (İshakoğlu, 1993).

Örgüt odaklı Plato; çalışanın istekleri arttığı zaman meydana çıkmaktadır, fakat bu isteklerin gerçekleşmesi için hiçbir fırsat meydana çıkmamaktadır, veya organizasyon çalışanın arzularını, isteklerini ve beklentilerini göz önünde tutmadığı zaman örgüt odaklı platonun meydana çıktığını görmekteyiz (Schuler,1992:425).

2.1.2 Kişi Odaklı Plato

Kişi odaklı Platodaki kişide ileriki terfiler için yetenek ve motivasyonda eksiklikler meydana çıkmaktadır (Duffy,2000: 229).

Kişi odaklı Platodaki kişi organizasyonda ilave terfileri kabul etmemeye karar verir (Schuler,1992:425)

Diğer bir görüşe göre ise, bireyler bu plato dönemine, işleri ile ilgili herşeyi öğrendikleri, yaptıkları işte uzman oldukları, ve artık çekici bir taraf bulamadıkları anda girerler. Çalışanların birçoğu, işi ile ilgili yeni şeyler öğrendiğinde işini heyecan verici bulur ve işinden tatmin olur, aksi bir durum kişi odaklı platoyu beraberinde getirecektir. Örgüt odaklı Plato, kişi odaklı plato için bir sebep olabileceği gibi, üst düzey bir pozisyona sahip bir yöneticide kişi odaklı platoya girebilir (www.iuekk.org/makaleler/kariyer%20planlama.htm).

2.2 Kariyer Platosunu Oluşturan Nedenler

Çoğu yüksek yönetimde olup kariyerinde plato dönemini yaşayan bireyler bazı temel sosyal ve ekonomik verilerin etken olmasından dolayı terfi umutları ile aynı pozisyonda takılıp kalırlar. Bu durum gerçekleştiği zaman işverenin motivasyonunda ve performansında düşüş gözlenmektedir (Karp,1989:35).

Platoya plato ismini veren ilk kişi “The Plateauing Trap” makalesinin yazarı Judith Bardwick sadece 1% çalışan iş hayatında platoya ulaşmaz. Kişi platoya, emekli olmadan önce terfi dönemi içinde ulaşır (Brooks,1994:79).

Trembley ve Roger(1993) ve Chay (1995) örgütsel ve çevresel değişiklikler ve artan çalışan sayısı kariyer durgunluğu probleminde etkilenmektedir (Nachbagauer ve Riedl,2002:716). Bardwick’e göre plato üç seviyede ortaya çıkar: yapısal, hoşnutluk ve yaşam platosudur. Yapısal plato terfilerin sona ermesini belirtir, mümkün olduğu kadar işinde en iyi noktaya gelmiş, ve artık yeni uğraşlar ve fırsatlar bulmak için kurumdan ayrılmak zorunda kalan kişiyi kapsar. Memnuniyet platosunda ise; kişi işinde artık belli bir doyuma ulaşmıştır

ve gün gün artan sorumluluklarından sıkılmıştır. Yaşam platosu ise; daha yoğundur ve kişi yaşamının ortasında bir bunalım yaşayabilecek durumdadır (Brooks,1994:80).

Edebiyatta kariyer platosuna olan ilginin düşük olması, çalışanın ortalama memuriyet süresinde azalma ile ilgili olduğu varsayılmaktadır (Nachbagauer ve Riedl,2002:717).

Araştırmacılardan D.C.Feldman ve B.A.Weitz ‘The Journal of Management’ makalesine yaptıkları araştırmaların sonucunda kariyer platosunu oluşturan altı temel kaynağın varlığından bahsedilmektedir (Chau,1998:50-52).

- 1.Bireysel Yetenekler ve Beceriler
- 2.Bireysel İhtiyaçlar ve Değerler
- 3.Motivasyon Eksikliği
- 4.Ödüllendirme Eksikliği
- 5.Stres ve Tükenmişlik
- 6.Yavaş Büyüyen Organizasyon

a) Organizasyonlar memur seçme sisteminde yanlış kişileri kuruma seçerler veya iş geliştirmek için etkili programlar düzenleyip başarısızlığa uğrarlarsa çalışanın iş performansı kötü şekilde etkilenecektir. Buna benzer iyice organize edilmemiş değerlerde de iş kalitesi ve çalışanın moralinde düşüş görülecektir. Bu tip konular gündeme gelirse problemler doğacaktır, işe olan devamsızlık ve artan iş hacmi ortak olan sorunlardır. Bunu iyileştirmek için, doğru işi doğru kişiye vermek, tekrar memur seçme yönetimini göz önünde tutmak, profesyonel kurslar ve performans değerlendirme sistemini uygulamak doğru olacaktır.

b) Bu kategoride, problem terimi her zaman doğru bir tanım değildir. Esas olarak, bu gruptaki plato denetçilerinin sebebi ne olursa olsun kariyerde herhangi bir değişiklik yapmak niyetinde değildirler. Bu kategorideki bireylerin yüksek derecede iş memnuniyeti vardır. Bu durumlarda aslında organizasyon bu yüksek motivasyonlu kişilerden yarar görmektedir. Problem ortaya çıkmadığı zaman, herhangi bir iyileştirme programına ihtiyaç olmaz. Fakat organizasyonun kendisi bu durumlarda

neler olup bittiğini anlaması gerekmektedir. Bireyin tercihleri tipik kariyer yolları yarattığı zaman organizasyona verilen değer düşmektedir.

c) Bu grupta çalışanın işi bazen monoton bir düzene girebilir, işte tekrarlama olabilir, ve hatta sıkıcı dahi olabilir. Kişiler işlerini rutin, değeri olmayan ve sonuçsuz görebilirler. Kişilerde birçok olumsuz semptomlar meydana gelebilir. Örneğin; işlerine duydukları memnuniyetsizlik ve marjinal performansları gibi. Bireyi ve kurumu yeniden canlandırmak için mevcut olan görevleri yeniden tasarlamak gerekir. İş zenginleştirmede görevler daha dinamik, anlamlı ve bunun yanında genişleyen sorumluluklar kurum içerisinde sırayla herkese dağıtılır.

d)Aslında tüm istihdam ilişkilerinin dayanak noktası faydalar ve ödüller üzerine kurulmuştur. Eğer ödül sisteminde çalışan birey haksızlığa uğrarsa, bu kişinin performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Eğer birey işini artık “ölü son” olarak görüyorsa yani maaşlarda çok küçük artışlar, terfilerin hakça yapılmaması, bunların sonucunda kişi kendini platoya ulaşmış hissedecektir.

e)Stres ve tükenmişlik noktasına gelmiş olan bireyde artık kurumun yönetici konumundaki kişi ile iletişimde bir kopukluk meydana gelmektedir. Kişinin bu noktaya gelmesinin temel sebeplerinden bazıları ise; yönetim tarafından desteklenmemek ve organizasyondaki konumunun belirsizliğinden duyduğu rahatsızlıklardır. Bu durumlar sık sık yöneticileri sıkıntıya düşüren durumlardır ve ayrıca fiziksel ve zihinsel bozukluklarla son bulur.

f)Bir organizasyonun başarısı yöneticinin başarısıdır diye düşünülürse yanlış olur. Ani ekonomik krizler şirketin küçülmesine sebebiyet gösterebilir. Bazen tahmin edilemeyen durumlarla da karşı karşıya gelinebilir. Örneğin; memurun fazlalığından kaynaklanan önceden tahmin edilemeyen ekonomik durumlarla karşılaşılabilir. Bunun gibi işletmedeki talihsizlikler çok acı fakat gerçektir. Terfi ettirilme olasılığından kaynaklanan engellenme kişinin kurum içerisinde “plato” davranışları sergilemesinin nedenleridir. Normalde kurumdaki kişinin kısa vadeli işler için performansı iyidir, fakat moralinin düşük olması ile birlikte sürekli olarak dışarıda daha iyi iş fırsatları

aramaktadır. Stratejik olarak bir kişi yavaş büyüyen firmaların kesintiler yapmaktan kaçınmadığı gözlemlenmektedir.

2.3 Kariyer Platosuna ilişkin Araştırmalar

Tremblay, Roger, ve Toulouse'a göre (1995); kariyer platosu hakkında evrensel bir yargıya ve tanıma varılmadığını öne sürmektedirler. Birçok uzmanlara göre; kariyer platosu içten veya dıştan gelen dikey terfi etme olanaklarının düşük olması, ki bunun sebeplerinden olan işin durgunluğu veya hareketliliğin eksikliğidir. Eğer yetkili kişiler, çalışanın organizasyona daha fazla bir katkısı olmadığını düşünüyorsa veya büyük sorumluluklar almayı başaramıyorsa kişi kariyerinde platoya girmiş demektir(Lemire,1999:376). Choy ve Savery (1988) yaptıkları araştırmalarda kariyer platosunun tanımını kariyer hareketliliği sırasında bir daralma yani durgunluk dönemi geçirdiğini ileri sürmektedir (Lee,2003:538).

Tremblay(1991) kariyerde platoyu; geçici veya sürekli kariyer durumunun zorlaşması olarak ifade etmesinin yanında kişinin terfi, transfer veya hatta sorumluluklarının artma beklentisi olduğundan dolayı bireyin kendi durumunu değerlendirmesi veya organizasyondaki yetkili kişilerin karar vermesine dayanmaktadır (Lemire,1999:376). Kariyer platosu kavramı 20 yılı aşkın bir geçmişe dayanır.Önceleri Ference 1977 yılında kariyer platosunun, bireyin terfi etme olanaklarının düşük olduğu dönemler olarak tanımlandığı görülmektedir (Nachbagauer,2002:716).

Chao (1991) kariyerde platoyu sadece terfi etme olanaklarının düşük olduğu dönemler olarak algılanmaması gerektiği, fakat öznel açıdan baktığımız zaman en uygunu sadece kişinin gelecekteki kariyeri olarak algılanmamalıdır (Lemire, 1999:377). Nicholson 1993 senesinde yaptığı araştırmada kariyer platosu konusunu incelediği zaman hemen hemen platonun hep olumsuz taraflarından bahsedildiği tanımlanmaktadır (Lee,2003:539). Kariyer platosu zamanın değişmesi, transfer olayları, yeniden değerlendirme ve iyice

düşünmeden kaynaklanmaktadır. Bugünün iş sahasından kaynaklanan, kariyer platosu yetişkin çalışanlar için kaçınılmaz bir olaydır (Duffy,2000:29).

Gerpott , Dorsch 1987 ve Ellass, Kalston 1989 senesinde kariyer platosuna giren kişide düşük memnuniyet, çok fazla stres, performans düşüklüğü ve diğer geri çekilmeye sebep olan bulgular gözlemleniler (Lee,2003:539).

2.4 Kariyer Platosunda Bulunan İşgörenin Tanınması

Kariyer platosuna giren kişiyi anlamak için öncelikle yönetici kişi işgücünün dört ana gruba bölünebildiğini düşünmesi gerekmektedir. Birinci gruptaki kişide artık işinde ilerleme veya terfi alma isteğinin olmadığı anlaşılmaktadır. İkinci gruptaki kişi; kurumda ilerlemek için artık daha fazla fırsatın olmadığını kabullenmek istemediği görülmektedir. Üçüncü grupta ise; çalışan kişi terfi almadığı zaman kurum tarafından takdir edilmeyeceğini, değer verilmeyeceğine inanmaktadır. Son grupta ise; kişi artık kariyerde platoya girdiklerinin farkındadırlar ve bundan sonraki hayatlarında kurumdaki amirlerinden olumlu bir iş hayatı hakkında yardım talep etmektedirler ama bu yardım isteği terfi etme ile ilgili değildir (Karp,1989:36-38).

2.4.1 İşgörenin Yaşı

Near (1983,1985), Savery (1989), Tremblay ve Roger (1993), Tremblay, Roger ve Toulouse(1995) birçok demografik değişikliklerin plato ile ilgili olduğunu belirtmektedirler. Örneğin; kariyerlerinin plato aşamasında bulunan bireylerin yaşlarına bakıldığı zaman, bu bireylerin plato aşamasında bulunmayan bireylere nazaran daha yaşlı oldukları gözlemlenmektedir (Allen ve diğerleri,1998:161).

Kariyer platosu dönemi süresi içerisinde bireylerin yaşları incelendiği zaman 35 ve 40 yaşları arasında başlayıp 50 yaşına kadar bir durgunluk görüldüğü tesbit edilmiştir (Tremblay ve Roger,1993:426).

Gould ve Penley (1984), Tremblay ve Roger (1993) kariyerlerinde plato döneminde olan bireyler, plato aşamasında bulunmayan bireylere göre daha kıdemli oldukları gözlemlenmektedir (Allen ve diğerleri,1998:161).

Grennhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) ve Milliman (1992) siyah tenli kişiler beyaz tenli kişilere göre daha erken platoya girmektedirler (Allen ve diğerleri,1998:161).

2.4.2 İşgörenin Çalışma Saatlerine İlişkin Düşüncesi

Near (1980), kariyer platosunda bulunan bireyler üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, plato aşamasında bulunan bireylerin plato aşamasında bulunmayan bireylere oranla, daha fazla devamsızlık sergilediği gözlemlenmektedir (Allen ve diğerleri,1998:161).

2.4.3 İşgörenin Sağlığı

Near (1985), konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiği zaman plato aşamasındaki bireylerin kendilerini plato aşamasında bulunmayan bireylere kıyasla daha fazla sağlık problemleri oldukları gözlemlenmektedir (Allen ve diğerleri,1998:161).

2.4.4 İşgörenin Görev Yerini Algılaması

Elsass ve Ralston (1989) kariyerlerinin plato aşamasında bulunan bireylerde daha fazla stres ve sıkıntı gözlemlenmiştir. Burke (1989) ve Tremblay (1995) bireyin organizasyondan ayrılma niyetinin çok fazla görüldüğünü belirtmektedirler. Burke (1989), kişide çok fazla psikolojik olarak tükenme gözlemlenmiştir. Birçok yapılan çalışmada görülen ise kariyer platosunda olan kişinin, kuruma olan bağlılığı ve memnuniyeti artık kalmamıştır (Allen ve diğerleri,1998:161).

2.4.5 İşgörenin Çalışma Süresi

Çalışma süreleri karşılaştırıldığında, plato aşamasında bulunan bireylerin, plato aşamasında bulunmayan bireylere nazaran, o örgütte daha uzun süredir çalıştıkları görülmektedir (İshakoğlu,1993:63).

Elass ve Ralston (1989) ve Slocum (1987) platoya girmiş bireylerin platoya girmemiş bireylere nazaran daha düşük iş performansına sahip olduklarını belirtmektedirler (Choy ve Savery,1998:395).

2.4.6 İşgörenin Kariyer Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Tutumlar

Allen, Russell, Poteet, ve Dobbins araştırmacıları plato aşamasında bulunan bireylerin kariyerlerini geliştirmek ve kendilerini yetiştirmek için duydukları istek amirlerinden alacakları desteğe bağlı olduğunu ve bu durumda kendilerini daha az platoya girmiş hissedeceklerini belirtmektedirler (Allen ve diğerleri,1998:169).

2.4.7 Yapılan İşin Miktarı ve Kalitesi ile İlgili Düşünceler

Kariyer platosu üzerine yapılmış çalışmalar incelendiği zaman, plato aşamasında bulunan bireylerin, iş yüklerinin kendi kapasitelerinin çok üstünde olduğunu algıladıkları görülmektedir (İshakoğlu,1993:64-65).

2.4.8 İşgörenin İş Güvenliği ile İlgili Düşünceleri

Kariyer platosu aşamasının içinde bulunan bireyler, işgüvenliğinin yetersiz olduğunu belirtmektedirler (Hall ve Louis,1988:41).

2.4.9 İşgörenin Eleştirel Ortamlara Dayanıklılığı

Kariyer platosunda bulunan bireyler, olaylara karşı daha az meydan okuma, psikolojik başarı, iş ilişkisi, ve genel olarak gelecekteki kariyerlerine çok da iyimser bakmazlar (Hall ve Louis,1988:43).

2.4.10 Kariyer Platosunda Bulunan İşgöreni Platodan Korumak

Bir kurumda çalışan amir çalışanlarını platoya girmelerinden nasıl koruyabilir veya plato girmiş olanların isteklerine nasıl yanıt verebilir diye başlıca dokuz maddeyi ele alıp incelemiştir (Karp,1989:38-40).

- 1.) Öncelikli ödül olarak terfi sunmayı durdurmak.
- 2.) Ödül sisteminin farkında olmak.
- 3.) Doğru ve hızlı performansı takdir etmek.
- 4.) Zor işe değil kolay işe ödül vermek.
- 5.) Görevlendirme yapmak.
- 6.) Kaliteli işlerde çalışanı teşvik etmek.
- 7.) Büyümeyen işlerde bile çalışanı teşvik etmek.
- 8.) Gözlemlemek.
- 9.) Daha insancıl bir yönetici tarzı geliştirmek.

Bir araştırmada kariyerde platodan sakınmanın beş ana maddesi olduğundan bahsedilmiştir (Causon, 2006:37).

1. Uğraşmakta olduğunuz bir işiniz olduğundan dolayı kariyerinize öncelik göstermeniz gerekmektedir.
2. Becerilerinizin hangi alanda olduğunu keşfediniz.
3. Alternatif kariyer yolunuzu ve işinizin tanımını araştırınız.
4. Yeni beceriler geliştirebileceğiniz ve sizi rahatlatacak kariyer fırsatlarını araştırınız.
5. Düzenli olarak konumunuzun nerede olmasını istediğinizi ve istediğiniz yere nasıl ulaşabileceğinizi analiz ediniz

2.5 Kariyer Platosunun Etkileri

Kariyerde plato aşamasının, birey üzerinde iki önemli etkide bulunabileceği söylenebilir. Bunlardan bir tanesi; verimlilik kaybı, bir diğeri ise bireyin kendisine olan saygısının azalmasıdır (Karp,1989:36).

Kariyer platosuna girmiş olan bireyin işinde gösterdiği davranışlarda birçok olumsuzluklar gözlemlenmiştir ve bunun yanında ise bireyin işine duyduğu memnuniyet çok düşük seviyeye gelmiştir (McCleese ve Eby,2006:67). Çoğu platoda olan bireyler üretkenlik seviyesini korur, sıkılmış görünmezler, ve işlerine olan memnuniyetleri yüksek derecededir. Evans ve Gilbert (1984) ve Near (1985) ise platoya girmiş olan bireyleri platoya girmeyenlere göre daha az memnun ve motivasyonu düşük olarak belirtmiştir (Choy ve Savery,1998:395).

Parker ve De Cotiis (1983) kariyerinde plato aşamasında olan bireyin kısa vadeli psikolojik rahatsızlıklardan meydana gelen sürekli endişe, gerilim ve depresyon geçirdikleri gözlemlenmiştir (Elsass ve Ralston,1989:36).

Bir örgütte belli bir pozisyona gelmiş bireyler, terfi ettirilmenin, üstlendikleri işi en iyi şekilde yerine getirmenin doğal bir sonucu olduğuna inanırlar. Bekledikleri terfi ile karşılaşamadıkları zaman ise; bireyin kendisine duyduğu saygıda azalmalar görülebilir. Çünkü bireylerin, örgüt içinde kendilerini değerlendirmek için kullandıkları birinci ölçüt, çalışma ortamında kendilerine verilen değerdir (Karp,1989:36)

Çalışan birey ve organizasyon üzerinde kariyer platosunun etkileri hakkında bazı fikir ayrılıkları gözlemlenmektedir. Örneğin Bardwick (1986) ve Feldman ve Weitz (1988) bireyler geçici platoya girmelerinden faydalanabilirler, çünkü bireysel olarak büyüme, profesyonelliği yakalama, becerilerini geliştirme planları, başarılarını yansıtmaya zamanı ve gelecekte takip edeceği ileri zirve dönemini planlama, iş becerilerinde uzmanlaşma gibi hazırlıklara konsantre olabilme dönemindedirler (Choy ve Savery,1998:394)

2.6 İŞ DOYUMU

Üçüncü bölümde de belirtildiği gibi bu çalışmanın amacı kariyerde plato ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi test etmektir. Çalışmanın bu bölümüne kadar, bu amaç doğrultusunda kariyer, plato ve ilişkili kavramlarla ilgili bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ise iş doyumu ile ilgili bilgilerin verilmesinin çalışmanın bütünü içinde uygun olacağı düşünülmüştür.

2.6.1 İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunu genellikle çalışanların işlerine ilişkin duyguları, işiyle ilgili tutumları olarak tanımlanmaktadır. Bu duygular, bireyin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır. İş doyumunu, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış, asıl önemi 1930 ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan beri endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konusu iş doyumudur (Piyal ve diğerleri,1994, Canbaz ve diğerleri,2001).

En genel anlamıyla iş doyumunu, işletme çatısı altında çalışan bireylerin, kurum içi iş ve sosyal ilişkiler ile ilgili oluşturdukları memnuniyet düzeyinin; 1-Halen ne olduğunu ve 2-Arzu edilenden ne ölçüde farklı olduğunu anlamayı içerir. Bir başka tanıma göre; işçinin işi ya da işinin farklı boyutları ile ilgili duygulanımı ya da duygulanımsal yanıtıdır. Ancak basit bir şekilde "iş tatmini", iş görenlerin işini zevkle yapması veya işlerine karşı duydukları olumlu düşünceler şeklinde tanımlanabilir (Halıcı ve Yurtseven,2002).

İş doyumunu, bireyin iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği haz duygusu olarak da tanımlanmaktadır (Karadağ ve arkadaşları,2002). Bunun yanında, kavramın yapısında iş görenlerin değerlendirmelerini (beklenti/sunulan) söz konusu olduğunu vurgulayan tanımlar da vardır. Bu anlamda genel olarak, iş görenin iş ile beklentilerinin karşılanma düzeyi, iş tatmini düzeyini yansıtacaktır (Piyal ve arkadaşları,1994). Bir başka deyişle, işgörenin iş ile ilgili beklentileri karşılandıkça iş tatmini yükselecektir (Halıcı ve Yurtseven,2002).

İş doyumunu ile ilgili olarak geliştirilen en önemli kuramlardan biri Frederick Herzberg'e aittir. 1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş tatmininin iki ayrı boyutu bulunmaktadır (Kantarıcı,1997:54). Bu iki farklı boyut bireylerin doyumunu sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile doyumsuzluğa neden olan koruyucu faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu önlemektedir (www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html). Koruyucu faktörler yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmamakla birlikte, iş doyumsuzluğunu da önlemektedir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi,

sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş doyumunu doğrudan etkilemese de, dolaylı olarak etki etmektedir (Akoğlan ve Kozak,1995:39).

İş doyumunu; işin niteliği, ücret, yükselme olanağı, çalışma koşulları, denetim, örgüt ve yönetim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörden etkilenir. Üretimde düşme, işe gelmemede artma ve hızlı personel değişimi iş doyumsuzluğunun pahalı sonuçlarıdır. Eğer yönetici, iyi bir yönetim ile görev doyumunu destekler ise doyumsuzluk azaltılabilir (Tzeng ve Katefian, 2002,Lynn ve Kelley, 1997, Uyer, 1997). İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanın görevlerinin belirginliği, işe katılmaları, parasal ödülleri, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi bir çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Mathieu,1993)

Çalışma yaşamındaki doyum, diğer bir ifade ile iş doyumunu, çalışanın işinden aldığı doyum, haz ve mutluluğu ifade etmektedir. İş doyumunu yüksek olan çalışanın, örgüte katkısının yüksek olduğu, bir diğer ifade ile iş doyumunun çalışanın performansını yükselttiği görüşü hakimdir. İş doyumunu etkileyen unsurlar sıralandığında; işin niteliği, örgütün yönetim şekli, çalışma ortamı, çalışanın iş arkadaş çevresi gibi etkenler dikkat çekicidir (Keser,2006)

İş doyumunu, çalışanın işe ve iş ortamına karşı tutumlarıdır (Erdoğan,1997:376). Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis,1988:96). İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir (Vroom,1964:99)

Çalışanın işinden doyum sağlaması, şirket açısından önemlidir. İş doyumunun yüksek olması, verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, iş bağlılığının artması gibi şirket tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konunun önemini algılayan şirketler, çalışanın işe karşı tutumlarını işdoyumunu anketleri ile ölçerler. İşdoyumunun düşük olması halinde sebeplerini araştırır ve gerekli düzeltici önlemleri alırlar.

İş doyumu, üç noktada önem taşımaktadır (Davis,1988:96).

- İş doyumu, yaşam doyumu ile yakından ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur.
- İş doyumu, bireyin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, bireyin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Diğer bir deyişle, birey kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir çalışan az, düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir.
- Son olarak iş doyumu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Şirketler çalışanların iş doyumlarını artırmak için birçok teknik uygulayabilirler. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Bireyin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, şirket açısından önemli olduğu kadar, birey açısından da önemlidir. Bu yüzden bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar.

Kişilerin başarılı, mutlu, ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan mesleki doyum, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Aksayan,1992,Berns,1984:132, Musal,1995). İş doyumu, yaşam doyumu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş doyumunda değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki doyumunu birlikte ele almaktadır (Kantarıcı,1997:54)

Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik, ve toplumsal gereksinmelerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar gereksinimleri örgütlerince karşılandığı sürece doyumlu olmaktadır (Yavaş,1993). Bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin

genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Taner,1993:48).

Genel olarak doyum; sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve bireysel gereksinimler ile kuramsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir (Aksayan,1992,Erefe,1982). İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu durum, eşitlik ve temelde alışveriş kuramına bağlı psikolojik anlaşma yaklaşımıyla açıklanabilir (Davis,1988:95, Yetim,1994:134).

İşletmelerde yöneticilerin çalışanlarının doyum düzeylerini belirlemeleri, iş ortamını daha verimli hale getirebilmeleri için gerekli düzenlemeleri yapmalarına olanak sağlayabilecektir. Verimliliğin sağlanmasında çalışanların motive edilmesi, yöneticilerin çalışanları anlamaları ile mümkün olabilecektir (Tütüncü,2000).

Bugüne kadar yapılan çalışma sayısı 6000'in üzerinde olmakla birlikte, bir çok araştırmacı iş doyumunu ile ilgili olarak daha çok çalışma yapılmasının ve bilgi toplanmasının gerekliliğini savunmaktadır (Landy,1989). İş doyumunu ile iş verimliliği arasında bir bağın bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle bir çok araştırmacı, işyerinde iş doyumunu (ya da doyumsuzluğunu) ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır. İş doyumunu yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Topaloğlu ve Tuna,1998:39).

İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplin sorunlarının çoğalmasına ve örgütsel sorunların birikmesine neden olabilmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak devamsızlık, işçi devri, işten ayrılma eğilimi ve performans üzerinde, iş doyumunun önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html).

Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri

karşılanamayan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir (Yıldırğan,1996:62).

2.6.2 İş Doyumunun Boyutları

İş Doyumunun boyutlarını iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi, iş ortamı ve işle bağlantılı faktörlerdir. Burada bireye nasıl davranıldığı, kendisine verilen görevlerin özellikleri, iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkileri ve ödüllerden söz edilebilir. İkincisi, bireylerin kişilik özellikleri ve önceki yaşantıdır. İki grupta toplanılan bu değişkenler birbirleri ile etkileşerek iş doyumunu etkilerler (Spector,1997:42).

Spector'un (1997), iki grup altında topladığı bu değişkenleri çevresel ve bireysel faktörler olarak adlandırmak ve onun sınıflandırmasını esas olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

2.6.2.1 Çevresel Faktörler

Spector'un sınıflandırmasına geçmeden önce iş doyumunu yaratan çevresel faktörler arasında işle ilgili özelliklerin olduğundan hareketle ilk olarak akla gelen kuramın Hackman ve Oldham'ın(1975) İşin Özellikleri Kuramı olduğu söylenebilir. İkinci bölümde ayrıntılanan bu kurama göre işin beceri çeşitliliği gerektirdiği, bütünlük taşıdığı, özerkliğe olanak sağladığı, önemli olduğu ve geri besleme sağladığı oranda çalışanların güdülenmeleri ve iş doyumları yüksek olmaktadır (Hackman ve Oldham,1975)

2.6.2.1.1 Ücret

Ücret ve iş doyumunu arasındaki korelasyon oldukça düşüktür. İşyerindeki adalet kavramını ilk araştıranlardan olan Jacques(1956), ücret düzeyinin adil olandan sapmasının, farklılığın nedeni önemli olmaksızın bireyde bir çeşit dengesizlik durumu yaratacağı sonucuna varmıştır (Brief,1998:23).

2.6.2.1.2 Yükselme Olanağı

İş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin

hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan,1996:240).

Ücretin adil dağılımının önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da birey kendi başarı durumunu çevresindeki bireylerin performansları ile kıyaslayacak ve ilerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda doyum düzeyi artacak ya da azalacaktır (Smith,Kendall ve Hulin,1969).

2.6.2.1.3 Denetim(İlk Amirle İlişkiler) ve Çalışma Arkadaşları

Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlanmasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astları denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin dahil olduğu çalışma grubu da iş doyumunu benzer biçimde etkilemektedir. Birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisinkine benzer insanlarla birlikte çalıştığı oranda iş doyumunu artacaktır (Erdoğan,1996:241-242)

2.6.2.1.4 Örgütün Sosyal Görünümü ve Çalışma Koşulları

Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikli olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih edip, bu tür örgütlerde çalışmaktan doyum sağlarlar. İşyerindeki çalışma koşulları da doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olabilmektedir. İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir (Erdoğan,1996)

2.6.2.2 Bireysel Faktörler

Yapılan boylamsal araştırmalarda bireylerin iş doyum düzeyleri zaman içinde tekrar tekrar ölçülmüş ve sonuçlar dikkate değer biçimde sabit kalmıştır. Bu durum, iş doyumunun sadece işle değil kişilikle de bağlantılı olduğu kuramlarının önem kazanmasına neden olmuştur (Spector,1997:44). Staw ve Ross (1985) da bu doyum tutarlılığı düşüncesinden yola

çıkarak işverenini ve/veya yaptıkları işi değiştiren bireylerin doyum düzeylerini ölçmüş, bu bireylerde doyum düzeyinin sabit kaldığını bulmuşlardır; yani bir işi seven insanlar başka bir işi de sevebilirler. Staw ve Ross iş doyumunun kısmen kişilikle ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; bazı insanlar işi sevmeye yatkın olurken diğerlerinin olmayabileceğini söylemişlerdir (Staw ve Ross,1985)

2.6.2.2.1 Demografik Değişkenler- İş Doyumu İlişkisi İle İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar

Bireysel faktörlerin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel faktörler arasında sayılabilir. Bu araştırmada kapsanan demografik özellikler iş doyumunu ilişkisi ile ilgili olarak yazılı kaynaklarda yer alan bulgular aşağıda verilmektedir.

2.6.2.2.2 Yaş

Lee ve Wilbur'un(1985) üç yaş grubundan (30 altı,30-49 ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunu artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla da az doyum sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir (Lee ve Wilbur,1985).

Hunt ve Saul (1975), araştırmalarında yaş, kıdem ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmayı ve bu bağlamda cinsiyete bağlı farklılıklar konusunda öne sürülen önceki sonuçları test etmeyi hedeflemişlerdir. Hunt ve Saul'un araştırma bulgularına göre, "beyaz yakalı çalışanların genel iş doyumları ile hem yaş hem de işyerindeki kıdemleri arasında pozitif ve çizgisel bir ilişki vardır (Hunt ve Saul,1975).

Glenn, Taylor ve Weaver (1977), yaşın hem kadın hem de erkeklerin iş doyumunu doğrudan etkilediğini bulmuşlar; bunun açıklamasının ise diğer araştırmacıların birçoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik

özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar ancak kesin bir sonuç elde edememişlerdir (Glenn, Taylor ve Weaver,1977).

Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler iş doyumunu ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları meta analizler sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının(kamu/özel sektör ve hizmet/ üretim sektörü) rolü olduğunu belirtirler (Brush, Moch ve Pooyan,1987).

Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu birçok değişkenden bağımsız olarak, “u biçimli” olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, “u biçimli” ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da söylemişlerdir (Oswald ve Warr,1996).

Bilgiç(1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkenliği ile ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir (Bilgiç,1998).

Wagner, ve Rush (2000), yaptıkları araştırmanın sonucunda, yaşın durumsal ve eğilimsel değişkenlerle ilgili olarak örgütteşlik davranışının oluşumunda düzenleyici rol oynadığını bulmuşlardır (Wagner, ve Rush,2000).

2.6.2.2.3 Kıdem

Brush, Moch ve Pooyan’ın (1987), meta analiz çalışmalarında örgütün kamu, özel veya hizmet, üretim sektörünün bir parçası olmasından bağımsız olarak kıdem, iş doyumunu ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Brush, Moch ve Pooyan,1987).

Duffy, Ganster ve Shaw(1998), çalışanların olumsuz davranışlarını açıklamak için olumlu duygulanım, kıdem ve iş doyumunun üçlü etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, olumsuz sonuçlar/davranışlar arasında yeni bir iş arama davranışı, fiziksel sağlık sorunları ve işe karşı geliştirilen tepkileri ele alarak, iş doyumunu ve olumsuz sonuç ve davranışları arasındaki ilişkinin olumlu duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için daha

kuvvetli olduğunu belirtmişler; özellikle de bu ilişkinin, duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için anlamlı derecede negatif olduğunu vurgulamışlardır (Duffy, Ganster ve Shaw1998).

Bilgiç(1998), dışsal iş doyumunu ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Bilgiç, aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini söyler (Bilgiç,1998).

2.6.2.2.4 Mesleki Kıdem

Ronen (1978), genel iş doyumunu ve mesleki kıdem arasındaki ilişki incelediği araştırmasında yaş ve kıdem ile iş doyumunu arasında olduğu varsayılan u-biçimli ilişkinin Herzberg (1957) aslında mesleki kıdem ile iş doyumunu arasında olduğunu belirtir (Ronen,1978).

Brush, Moch ve Pooyan'ın (1987) araştırmalarının bulgusu mesleki kıdemle örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş doyumunu artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğudur (Brush, Moch ve Pooyan,1987).

2.6.2.2.5 Ünvan

Oshagbemi(1997), ünvanın örgüt çalışmalarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, ünvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Oshagbemi'ye göre genel iş doyum düzeyi alınan ünvanlarla birlikte artmaktadır (Oshagbemi,1997).

Robie ve diğerlerinin (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda ünvanın iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır; yani ünvan arttıkça iş doyum düzeyinde de bir artış görülmektedir (Robie ve diğerleri,1998).

2.6.2.2.6 Cinsiyet ve Medeni Durum

Brush, Moch ve Pooyan (1987), cinsiyetin örgüt yapısı ile etkileşerek iş doyumunun artmasına ya da azalmasına neden olduğunu söylerler. Erkeklerin kadınlara göre, özel

sektörde kamusal sektörde sağladıklarından daha fazla doyum sağladıklarını belirtirler (Brush, Moch ve Pooyan,1987).

Loscocco (1990), “mavi yakalı” çalışanlarla yaptığı, bireylerin iş tepkilerini incelediği araştırmada cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkilerini tutum modeline göre inceler. Bunlar iş modeli ve cinsiyet modelidir. İş modeline göre, kadın olsun erkek olsun bireylerin işe karşı tutumlarını asıl belirleyen işin koşullarıdır. Loscocco, cinsiyet modelini ise genelelksel ve feminist yaklaşımla açıklar. Genelelksel yaklaşım, kadınların aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algılamaları nedeni ile iş ortamında erkeklerden farklı olarak işe daha az önem verdiklerini; feminist yaklaşım ise gerek “ mavi yakalı” gerekse “beyaz yakalı” kadınların erkeklere göre işleri kalitesinden daha az etkilendiklerini reddederek, aile içindeki işleri kadar, ücret karşılığında yaptıkları işlere de ilgi gösterdiklerini ve işlerinden etkilendiklerini savunur (Loscocco,1990).

Oshagbem (1997), ünvanın iş doyumunu üzerindeki etkisini incelediği üzere yaptığı araştırmada cinsiyetin iş doyumunu üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir (Oshagbemi,1997).

2.6.2.2.7 Öğrenim Durumu

Burris(1983), öğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris’e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir (Burris,1983).

Brush, Moch ve Pooyan (1987), öğrenim durumunun kendi araştırmalarında ölçülmeyen bir değişkenle etkileşerek iş doyumunu azalttığını yada artırdığını belirtirler (Brush, Moch ve Pooyan,1987).

Zaremba Haziran 1992 yılında yapmış olduğu “Kariyer Geliştirmeye Yardım Eden Nelerdir” isimli araştırmada “Plato genel olarak organizasyon için bir problem olarak

görülür” hipotezini ileri sürmüş platoya ulaşmış ve ulaşmamış en alt kademedeki genel müdürlüğe kadar 425 müdür arasında yaptığı karşılaştırmaya göre şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Platoya ulaşmamış müdürlerin ilginç ve uğraştırıcı işler üzerinde çalışmak için daha fazla fırsatları vardır.
- Platoya ulaşmamış müdürler organizasyon tarafından daha erken fark edilir ve terfi ettirilir.
- Ekstra işler daha çok platoya ulaşmamış müdürlere verilir.
- Kariyer platosuna girmemiş müdürler verilen kariyer danışmanlarından daha fazla memnundur.

Rosen ve Jerdee 1990 yılında yapmış oldukları “Orta ve Geç Kalmış Kariyer Problemlerinin Sebeplerini, Sonuçları ve Araştırma İhtiyaçları” konulu araştırmalarını “Kariyer problemlerinin sebep ve sonuçları yaş ile ilgilidir” hipotezini ileri sürerek 600 insan kaynakları müdürü üzerinde yapmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır.

- Bu araştırmaya katılanların %60,5’i erkek %39,5’i kadındır.
- Cevap verenlerin insan kaynakları yönetimindeki tecrübesi ortalama 13,2 yıldır.
- Araştırmaya katılanların %47,9’u platoya girmiş veya kıdemli işçilerin organizasyon içerisinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili problemleri olduğunu ifade etmektedir.
- Kurumların sınırlılıkları nedeniyle insanların ilerlemesine pek olanak vermemesi veya çalışanların potansiyelinin düşük olması sebeplerinden çalışanların ortalama %34,3’ü platoya girmiştir.

Nachbagauer ve Riedl 2002 yılında yaptıkları “Performansın iş memnuniyetinin ve sadakatın Platosu Üzerindeki Etkileri” konulu araştırmalarında şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Araştırmaya katılan 165 akademisyen ve 77 öğretmenin %69’u ankete cevap vermiştir.
- Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 39 idi. Bunların % 20 si bayandır.
- Kendini değerlendirme sorularından çıkan sonuçlara göre platoya giren çalışanlar %0,10, platoya girmeyen çalışanlar ise %20 oranındadır.
- Araştırma sonuçlarına göre platoya giren çalışanlar diğer meslektaşlarından haftada ortalama 6 saat daha az çalışmaktadır.

Joseph 1996 yılında yapmış olduğu “Platonun Dıştan Görünen Yapısı” isimli araştırmasında “Kariyerde Platonun Kurulmasındaki Tanım ve Sınırlama” hipotezini ileri sürmüştür ve şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Araştırmaya katılan 515 müdürün 403’ü bay , 112’si ise bayandır, ve potansiyel olarak meydana çıkan farklılıklar üzerinde durulmuştur.
- Bu çalışmanın amacına uygun olarak danışmanlar ve müdürler üzerinde uygulanması kararlaştırılmıştır.
- Hawaii ve Puerto Rico’ daki 48 bölgeye uygulanan araştırma sonucunda toplam 1000 kişiye dağıtımı yapılan araştırmadan 515’inden yanıt alınabildi ve bunun oranı ise 51,5% dir.

Marshall ve Bonner 2003 yılında yapmış oldukları “ Kariyer Değerleri ve Kurumun Küçülmesindeki Etkiler” isimli araştırmalarında Schein’ in (1974,1978) yıllarında yapmış olduğu kariyer değerleri ve nesillerin yaş, kültür, cinsiyet, iş tecrübesi ve kurumun küçülmesinin kariyer planlamanın etkileri arasındaki ilişki hipotezini ileri sürmüştür ve araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Bu çalışmayı Avustralya, Amerika, Malezya, Güney Afrika ve İngiltere’ de bulunan işletme fakültelerinden mezun olan 423 öğrenciye uygulamıştır.
- Dağıtılan 600 tane soru anketinden 71 %’ine cevap verilmiştir.
- Anketi yanıtlayanların 52 %’si kadın , 48 % ise erkekti.
- Kariyerde durgunluk ve yaş arasında önemli bir korelasyon bulunmuştur.
- Kariyer değerlerine bağlı olarak yaş , cinsiyet ve kültür arasında da önemli bir bağlantı olduğu bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan kişilerin 31 %’i şirketin küçülmesinden kaynaklanan sebeplerden işlerinin değişikliğe uğradığını belirttiler. 57 % ise hiç bir değişiklik olmadığını belirtmiştir.

Slocum , Cron , Hansen ve Rawlings 1986 yılında yapmış oldukları “ İşletme Stratejileri ve Platoda Bulunan Çalışanların Yönetimi” adlı araştırmalarında iki işletmede bulunan platoya girmiş ve henüz platoda olmayan kişileri karşılaştırmış ve şu sonuçlara varmıştır.

- Platoya girmiş kişiler daha çok onları eleştirip, analiz etmekten ziyade onları koruyan şirketlerde görev almak isterler.
- Dikey hareketlilik için çoğu fırsat eleştirip, analiz eden şirket tarafından verilir.
- Analiz eden şirketlerde, personelin daha fazla sorumluluk ve görevi vardır.
- İki şirket arasında farklı performans kriterleri saptanmıştır.
- Platoya giren müdürlerin şirket içinde ilerlemek için az çaba gösterdikleri, sağlık sorunları ve eğitim yetersizlikleri olduğu saptanmıştır.
- Platoya giren müdürler girmeyenlere göre üst yönetimden daha az memnundurlar.
- Platoya giren müdürlerin yaş ortalaması girmeyenlere göre yüksektir.

III.BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak çalışmanın geçerliliğini sağlamak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra ortaya konulan kuramsal çerçeveden hareketle, araştırmanın modeli kurulmuş ve modelde yer alan ilişkileri ölçmeye yönelik bir soru formu hazırlanmıştır.

Araştırmanın Modeli:

Bağımsız Değişkenler

İş İçerikli Plato
 Hiyerarşik Plato
 Görev Belirsizliği
 Gönüllü Plato

Örgütsel Bağlılık

İş Memnuniyeti

İşten Ayrılma

Bağımlı Değişkenler

HİPOTEZLER:

H1: Çalışanların iş içerikli plato algıları yükseldikçe, örgütsel bağlılıkları düşer.

H2: Çalışanların iş içerikli plato algıları yükseldikçe, işten ayrılma eğilimi artar.

H3: Çalışanların hiyerarşik plato algıları yükseldikçe, örgütsel bağlılıkları düşer.

H4: Çalışanların hiyerarşik plato algıları yükseldikçe, işten ayrılma eğilimleri artar.

H5: Çalışanların görev belirsizliği arttıkça, örgütsel bağlılıkları düşer.

H6: Çalışanların görev belirsizliği arttıkça, işten ayrılma eğilimi artar.

H7: Gönüllü plato algısı bağımlı değişkenlerin hiçbirinde herhangi bir etki yaratmaz.

Bu modelden yola çıkılarak hazırlanan soru formu üç bölümden oluşmakta ve soru formunda toplam 43 soru yer almaktadır. Soru formunun birinci bölümündeki yirmi yedi ifadenin on tanesi “iş içerikli plato”, dört tanesi “görev belirsizliği”, dört tanesi “hiyerarşik plato”, dört tanesi “örgütsel bağlılık”, bir tanesi “işten ayrılma niyeti”, iki tanesi ise “gönüllü olarak platoya girme” değişkenlerini ölçmeye yöneliktir. Bu bölümdeki ifadeler 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Soru formunun ikinci bölümünde üçü açık uçlu olmak üzere dokuz tane soru yer almaktadır. Açık uçlu soruların amacı, katılımcıların iş yaşamında, çalışmakta oldukları kurumda ve mevcut pozisyonlarındaki çalışma sürelerini belirlemektir. Diğer üç soru ise iş memnuniyetini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise yedi tane demografik soru yer almaktadır.

Anketin ön çalışması; on kişi üzerinde uygulanmıştır. Gerekli ifadeler üzerinde gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra on beş gün süren alan çalışmasına Lefkoşa’daki Tarım Bakanlığı, Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, Orman Dairesi ve Güzelyurtta ise Orman dairesi çalışanları katılmıştır.

Soru formu kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle belirlenen 232 kişiye dağıtılmış, 167 adet kullanılabilir soru formu geriye dönmüştür. Bu bağlamda soru formunun geri dönme oranı %71,9 dur.

Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 13.00 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde alan çalışmasında elde edilen verilerin sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 13.00 istatistik paket programı ile analiz edilmesi sonucu ulaşılan bulgular yer almaktadır. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları incelenmiş, iş doyumu ve platoya göre anlamlı olan veriler yedi kategoride değerlendirmeye alınmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla demografik değişkenleri belirlemeye yönelik soruların frekansları ile oransal dağılımları incelenmiştir.

TABLO 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	n=167	Oransal Dağılım(%)
Cinsiyet		
Kadın	75	44,9
Erkek	92	55,1
Yaş		
20 ve altı	0	0
21-30	39	23,4
31-40	64	38,3
41-50	54	32,3
51-60	9	5,4
61 ve üstü	1	0,6
Medeni Durum		
Evli	138	82,6
Bekar	29	17,4
Eğitim Durumu		
Okur-yazar	2	1,2
İlkokul mezunu	3	1,8
Ortaokul mezunu	6	3,6
Lise ve dengi okul mezunu	77	46,1
Üniversite mezunu	62	37,1
Lisans üstü	17	10,2
Çalışılan Kurum		
Tarım Bakanlığı	86	51,5

	Ekonomi ve Turizm Bakanlığı	56	33,5
	Orman Dairesi	25	15

Çalışılan Daire			
		24	14,4
	Orman Dairesi	24	14,4
	Hayvancılık Dairesi	7	4,2
	Tarım Dairesi	58	34,7
	Ekonomi Dairesi	15	9,0
	Sanayi Dairesi	15	9,0
	Ticaret Dairesi	13	7,8
	Resmi Kabz Memur. ve Şirk.Muk.	13	7,8
	Veteriner Dairesi	22	13,2
Kurumdaki Mevki			
	Memur	72	43,1
	Daimi İşçi	22	13,2
	Mühendis	18	10,8
	Teknisyen	14	8,4
	Şube Amiri	11	6,6
	Sekreter	7	4,2
	Diğerleri	23	13,7
İş hayatındaki süre			
	5 yıldan az	21	12,6
	5-10 yıl	40	24,0
	11-15 yıl	34	20,4
	16-20 yıl	26	15,6
	21-25 yıl	22	13,2
	26-30 yıl	21	12,6
	31 ve daha fazla	3	1,8
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi			
	5 yıldan az	53	31,7
	5-10 yıl	40	24,0
	11-15 yıl	30	18,0
	16-20 yıl	18	10,8
	21-25 yıl	14	8,4
	26-30 yıl	10	6,0
	31 ve daha fazla	2	1,2
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi			
	5 yıldan az	69	41,3
	5-10 yıl	46	27,5
	11-15 yıl	23	13,8
	16-20 yıl	13	7,8
	21-25 yıl	10	6,0
	26 ve daha fazla	6	3,6

Katılımcıların %43,1'i memur, %13,2'si daimi işçi, %10,8'i mühendis, %8,4'ü teknisyen, %6,6'sı şube amiri, %4,2'si sekreter ve %13,7'si diğer hizmetlerde olmak üzere bakanlık ve dairelerde görev almaktadırlar. Görev grubunda en çok memurların istihdam edildiği görülmektedir. Katılımcıların %23,4'ü 21-30 yaş, %38,3'ü 31-40 yaş, %32,3'ü 41-50, %5,4'ü 51-60 aralığında ve %0,6'sı 61 ve üzeri yaştaadır. Üçüncü yaş grubu (31- 40) en fazla yoğunluğa sahip grup niteliğindedir. Katılımcıların %55,1'i erkekler, %44,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %82,6'sı evli, %17,4'ü bekarıdır. Personelin %46,1'i lise ve dengi okul mezunu, %37,1'i üniversite mezunu, %10,2'si lisans üstü derecede, %3,6'sı ortaokul mezunu, %1,8'i ilkokul mezunu ve %1,2'si ise okur-yazardır. Mevcut olan sistem teşvik edici olmadığından, diğer bir ifadeyle, eğitime gereken ilginin gösterilmemesi, katılımcıların çok da fazla dereceye önem vermediklerini göstermektedir. Katılımcıların %51,5'i Tarım Bakanlığında, %33,5 Ekonomi ve Turizm Bakanlığında, %15 ise Orman Dairesinde çalışmaktadır. Çalışmakta oldukları daireler incelendiğinde, katılımcının %34,7'sinin Tarım Dairesi, %14,4'ünün Orman Dairesi, %13,2'sinin Veteriner Dairesi, %9'unun Ekonomi Dairesi, %9'unun Sanayi Dairesi, %7,8'inin Ticaret Dairesi, %7,8'inin Resmi Kabz Memurluğu ve Şirketler Mukayyitliği, %4,2'sinin ise Hayvancılık Dairesi'nde görev yaptıkları görülmektedir.

Katılımcıların bu güne kadar olan çalışma süreleri incelendiğinde; % 24'ünün 5-10 yıl, % 20,4'ünün 11-15 yıl, %15,6'sının 16-20 yıl, %13,2'sinin 21-25, %12,6'sının 26-30 yıl, %12,6'sının 5 yıldan az, ve %1,8'inin ise 31 ve daha fazla yıldır görev yaptığı belirlenmiştir. Mevcut kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise; %31,7'sinin 5 yıldan az, %24'ünün 5-10 yıl arası, %18'inin 11-15 yıl arası, %10,8'inin 16-20 yıl arası, %8,4'ünün 21-25 yıl arası, %6'sının 26-30 yıl arası, %1,2'sinin ise 31 ve daha fazla yıl görev yaptığı görülmüştür. Katılımcıların mevcut pozisyonda çalışma sürelerinin oransal dağılımı; katılımcıların %41,3'ünün 5 yıldan az, %27,5'inin 5-10 yıl arası, %13,8'inin 11-15 yıl arası, %7,8'inin 16-20 yıl arası, %6'sının 21-25 yıl arası, %3,6'sının ise 26 ve daha fazla yıldır mevcut pozisyonda çalışmakta olduklarını göstermektedir.

TABLO 2: İş Memnuniyeti ve Platoyu Ölçmeye Yönelik Genel Sorular

İFADE		n=167	Oransal Dağılım (%)
Mevcut mevkinizde(pozisyonunuzda) çok uzun süre kaldığınızı düşünüyor musunuz?	Evet	76	45,5
	Hayır	91	54,5
Son beş yıl içinde terfi alarak hiyerarşik yapıda bir üst kademeye yükseldiniz mi?	Evet	37	22,2
	Hayır	130	77,8
Bulduğunuz mevkide artık daha fazla ilerleme şansınız olmadığını düşünüyor musunuz?	Evet	70	41,9
	Hayır	97	58,1
Genel olarak işinizden memnun musunuz?	Evet	138	82,6
	Hayır	29	17,4
İşinizi seviyor musunuz?	Evet	157	94,0
	Hayır	10	6,0
Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz?	Evet	149	89,2
	Hayır	18	10,8

İş memnuniyeti ve platoryu ölçmeye yönelik sorulan sorularda “Mevcut mevkinizde çok uzun süre kaldığınızı düşünüyor musunuz” sorusuna katılımcıların %45,5’i evet, %54,5’i ise hayır yanıtı vermiştir. Bu orandan da anlaşılacağı üzere; katılımcılar buldukları mevkiden oldukça memnundurlar. “Son beş yıl içerisinde terfi alarak hiyerarşik yapıda bir üst kademeye yükseldiniz mi” sorusuna %22,2 kişi evet yanıtı, %77,8’i ise hayır yanıtı vermiştir. Bu durumda çalışanların son beş yıl içerisinde terfi alarak bir üst kademeye yükselmemesinin sebebinin tam anlamı ile hatanın onlarda olduğuna inanmamakla birlikte, bulunduğumuz şartlarda maalesef ki kişiler performanslarına göre değerlendirilmemekte ve hak ettikleri yerlere gelememektedirler.“Bulduğunuz mevkide artık daha fazla ilerleme şansınız olmadığını düşünüyor musunuz?” sorusuna ise; %41,9’u evet, %58,1’i ise hayır yanıtı

vermiştir. Katılımcılar müthiş bir umutsuzluk ve karamsarlık içerisinde oldukları için, çünkü çoğu çalışan işinin gerektirdiğinin de fazla iş yapmakta ve yine de hakkını alamamaktadır. “Genel olarak işinizden memnunmusunuz” sorusuna ise katılımcıların %82,6’sı evet, %17,4’ü hayır yanıtını vermiştir. Çalışanlar devlet kurumunda oldukları için bir nevi kendilerini tamin etmiş ve sosyal güvencede hissetmektedirler. Dolayısı ile; işle ilgili beklentileri; prestij, kurum içerisinde yükselme ve kendini geliştirme değil, tek beklentileri, iş garantisi ve maaş olmaktadır.

TABLO 3: İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	Ortalama	S t a n d a r t Sapma
<u>İş İçerikli Plato</u>		
Yapmakta olduğum işte ileride zorlanacağımı düşünmüyorum.	3,56	1,31
İşim beni düşünmeye ve yaratıcı olmaya zorlar.	3,52	1,22
İşim içerik açısından zaman içinde çok fazla değişikliğe uğramadı.	3,46	1,25
İşim ile ilgili herşeyi biliyorum.	3,45	1,17
İşimde sorumluluklarımın gelecekte önemli ölçüde artacağını düşünmüyorum.	3,38	1,13
Gelecekte işimin beni zorlamasını beklemiyorum.	3,29	1,43
İleriki yıllarda, işimdeki görevlerim ve faaliyetlerimin rutin olacağını düşünüyorum.	3,19	1,24
Becerilerimi katıldığım seminerler ve kurslar sayesinde geliştirdim.	3,04	1,35
Mevcut işimin kişisel yeteneklerimi ve bilgi düzeyimi sürekli olarak geliştirmemi gerektireceğini düşünmüyorum.	2,92	1,34

İşimde yeni şeyler öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğimi düşünmüyorum.	2,73	1,50
---	------	------

TABLO 4: İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
<u>Görev Belirsizliği</u>		
Genellikle işimde benden ne beklediğini bilirim.	4,07	1,08
Çalıştığım kurumda kişilerin yapmakta oldukları işlerin hedefleri açıkça belirlenmiştir.	3,24	1,19
Çalıştığım kurumda sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.	3,18	1,36
Çalıştığım kurumda kişilerin yapmakta oldukları işlerin hangi amaca hizmet ettikleri belli değildir.	2,54	1,27
<u>Hiyerarşik Plato</u>		
Çalıştığım kurumda terfi olanakları sınırlıdır.	3,72	1,20
Terfilerin sınırlı oluşu kurumun yapısından kaynaklanmaktadır.	3,54	1,35
Çalıştığım kurumda yükselemezim.	3,31	1,29
Yakın gelecekte işimde üst kademelere yükselmeyi bekliyorum.	2,93	1,28
<u>Örgütsel Bağlılık</u>		
Çalıştığım kurumu daha ileriye götürebilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	4,22	0,96

Kanımca, burası mevcut kurumlar arasında çalışılacak en iyi yerdir.	3,66	1,20
Çevremdekilere kurumumun çalışmak için çok iyi bir yer olduğunu söylerim.	3,20	1,23
Kişisel değerlerimle bu kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	2,84	1,24

TABLO 5: İfadelerin Ortalama ve Standart Sapmaları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
<p><u>İsten Ayrılma Niyeti</u> Kariyerimde yükselebilmek için başka bir iş yerine geçmeye hazırım.</p>	2,90	1,43
<p><u>Gönüllü Olarak Platoya Girme</u> Daha fazla sorumluluk almak istemediğimden kurum içerisinde yükselmemeyi kendim tercih ettim.</p>	1,94	1,28
<p>Ailevi nedenlerle yükselmemeyi kendim tercih ettim.</p>	1,91	1,28

Soru formunda yer alan ve likert tipi ölçeğin kullanıldığı ifadelere verilen yanıtların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4'te yer almaktadır. Soru formundaki 10 soru, iş içerikli platoyu ölçmek üzere hazırlanmıştır.

Herbir ifadenin ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde (Tablo4) “Yapmakta olduğum işte ileride zorlanacağımı düşünmüyorum.” ifadesi “İş İçerikli Plato” olarak en

yüksek ortalama (3,56) sahip ifade olarak belirlenmiştir. Bu ifadeyi sırasıyla, “İşim beni düşünmeye ve yaratıcı olmaya zorlar”(3,52), “İşim içerik açısından zaman içinde çok fazla değişikliğe uğramadı”(3,46), “İşim ile ilgili herşeyi biliyorum”(3,45) , “İşimde sorumluluklarımın gelecekte önemli ölçüde artacağını düşünmüyorum”(3,38) , “Gelecekte işimin beni zorlamasını beklemiyorum” (3,29), “İleriki yıllarda, işimdeki görevlerim ve faaliyetlerimin rutin olacağını düşünüyorum”(3,19), “Becerilerimi katıldığım seminerler ve kurslar sayesinde geliştirdim”(3,04), “Mevcut işimin kişisel yeteneklerimi ve bilgi düzeyimi sürekli olarak geliştirmemi gerektireceğini düşünmüyorum”(2,92), “İşimde yeni şeyler öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğimi düşünmüyorum”(2,73) ifadeleri izlemektedir.

Anketin uygulanmış olduğu bakanlık ve dairelerde kişiler işleri ile ilgili tam olarak her şeyi bilmediklerinden , gelecekte işlerinin kendilerini zorlayıp zorlamayacağı ve görevlerinin tekdüze olup olmayacağı konusunda tereddüt ve endişe içerisindedirler. Ayrıca işlerinin içerik açısından ileriki yıllarda çok fazla değişikliğe uğramayacağı için kendilerini zorlamayacağını ve sorumluluklarının da bu yüzden artmayacağı düşüncesi içerisinde olup bazı karamsarlıklara sahiptirler. Katıldıkları seminerler ve kursların tüm personeli kapsayacak şekilde düzenlenmesinden dolayı işlerinde daha fazla bireysel çaba ile bir yere geldikleri gözlemlenmektedir. Çalışan birey işini çok iyi bir şekilde sahiplenip kurum içerisinde kendini geliştirmeye çalışır. Ayrıca sürekli öz eleştiri yapmaya açık olmasının yanında, çalıştığı işinde bilgisinin günden güne arttığı ve bireysel yeteneklerinin geliştiğine de inanmaktadır. Kısacası katılımcılar işlerinde sorumluluklarının farkında olup, görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için çaba sarfettiği söylenebilir.

Soru formunda “İş yerinde görev belirsizliği” ne yönelik dört adet ifade yer almaktadır. Çalışanların algılarına göre; “Genellikle işimde benden ne beklendiğini bilirim”(4,07) ifadesi, “İş yerinde görev belirsizliği” boyutunda en yüksek ortalama sahip ifade olarak belirlenmiştir. Bu ifade sırasıyla, “Çalıştığım kurumda kişilerin yapmakta oldukları işlerin hedefleri açıkça belirlenmiştir.”(3,24), “Çalıştığım kurumda sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.”(3,18), “Çalıştığım kurumda kişilerin yapmakta oldukları işlerin hangi amaca hizmet ettikleri belli değildir.”(2,54) maddeleri izlemektedir.

Çalışan bireyler kurum içerisinde yaptıkları işlerin hedeflerinin tam olarak belirlenmemesinden kaynaklanan sebeplerden dolayı sorumluluklarını tam olarak yerine getiremediklerini düşünmektedirler. Bütün bu belirsizliklerden dolayı da işlerinde tam olarak verimli olamıyorlar. Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili hedeflerin tam ve detaylı olarak belirlenmesi, bunlar doğrultusunda sorumluluklarının dağıtılması ve her çalışana yapmakta oldukları işlerinin hangi amaca hizmet ettiğinin açıklanması işyerindeki görev belirsizliğine yönelik olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır.

Soru formunda “Hiyerarşik Plato”yu ölçmeye yönelik dört ifade yer almaktadır. Çalışanların algılarına göre; “Çalıştığım kurumda terfi olanakları sınırlıdır” (3,72) “Hiyerarşik Plato” boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan ifade olarak saptanmıştır. Bu ifadeyi sırası ile, “Terfilerin sınırlı oluşu kurumun yapısından kaynaklanmaktadır” (3,54), “Çalıştığım kurumda yükselemiyorum” (3,31), “ Yakın gelecekte işimde üst kademelere yükselmeyi bekliyorum” (2,93) ifadeleri izlemektedir.

Katılımcılar kurum içerisinde terfi alıp yükselme konusunda pek de iyimser değiller. Bunun en önemli nedeni kurumun yapısından kaynaklanan terfi olanaklarının sınırlı olmasıdır. Bu da katılımcıların ileriki yıllarda üst kademelere yükseleceklerine inanmamalarına neden olmaktadır.

Soru formunda “Örgütsel Bağlılık”ı ölçmeye yönelik dört soru yer almaktadır. Çalışanların algılarına göre; “Çalıştığım kurumu daha ileriye götürebilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım” (4,22) “Örgütsel Bağlılık” boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan ifade olarak saptanmıştır. Bu ifadeyi sırası ile, “Kanımca, burası mevcut kurumlar arsında çalışılacak en iyi yerdir” (3,66), “Çevremdekilere kurumumun çalışmak için çok iyi bir yer olduğunu söylerim” (3,20), “Kişisel değerlerimle bu kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum”(2,84) ifadeleri izlemektedir. Bu bulgu; bireylerin çalıştıkları kurumdan çok da memnun olmadıklarını göstermektedir. Bunun en önemli nedeni kişisel ve kurumsal değerlerinin benzeşmemesidir. Kurum ile bireysel değerlerin arasında bir tezatlık görülmesine rağmen bireyler kurumu ileriye götürebilmek için yapabileceklerinin en iyisini yapmaya hazırdırlar. Ayrıca mevcut şartlar altında çalıştıkları kurumun çalışılabilecek en iyi yer olduğunu belirtiyorlar.

“İşten Ayrılma Niyeti ” tek bir soru ile ölçülmüştür. Katılımcılar “Kariyerimde yükselebilmek için başka bir iş yerine geçmeye hazırım” (2,90) ifadesine verdikleri yanıtlarla alıştıkları ortamı ve kurumu bırakıp başka bir kuruma geçmeye hazır olmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun başlıca sebeplerinden biri; başka bir kuruma geçiş yapıldığı zaman o ortama adapte olana kadar geçirilen süre oldukça zor olabilir ve kişiler bir çok açıdan bazı güçlüklerle karşılaşabilirler.

“Gönüllü olarak platoya girme” boyutu sırasıyla incelenmiştir. Katılımcılar “Daha fazla sorumluluk almak istemediğimden kurum içerisinde yükselmeyi kendim tercih ettim” (1,94) ile “Ailevi nedenlerle yükselmeyi kendim tercih ettim” (1,91) ifadelerine verdikleri yanıtlarla gönüllü olarak platoya girmediklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar ne kendi istekleriyle ne de ailelerinden kaynaklanan sorumluluklarından dolayı “terfi etmemeyi kendim tercih ettim” ifadesine katılmadıklarını ilgili sorulara verdikleri yanıtlarla ortaya koymuşlardır. Bu durumda yükselememenin nedeni örgütün hiyerarşik yapısındaki yetersizlik veya toplumun küçük olmasından kaynaklanan kayırmacılık olabilir.

Araştırma modelinde yer alan bağımlı değişkenlerin diğer bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ne ölçüde açıklanabildiği regresyon analizi ile, değişkenler arasında ilişkinin yönü ise korelasyon analizi ile incelenmiştir. İş memnuniyeti nominal ölçekle ölçüldüğünden, bu değişken için korelasyon analizi uygulanmamıştır.

Soru formunun 1. Bölümünde yer alan ifadelere verilen yanıtların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği T-Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

TABLO 6:Cinsiyete Göre T-Test Bulguları

Değişkenler (İfadeler)		Ortalama	Standart Sapma	t	p
Çalıştığım kurumda yükselmeyorum.	Kadın	3,55	1,18	2,24	0,026*
	Erkek	3,11	1,35		
Terfilerin sınırlı oluşu kurumun yapısından kaynaklanmaktadır.	Kadın	3,79	1,23	2,16	0,032*
	Erkek	3,34	1,42		
Kanımca, burası mevcut kurumlar arasında çalışılacak en iyi yerdir.	Kadın	3,89	1,10	2,28	0,024*
	Erkek	3,48	1,25		

*p≤0,05

Cinsiyete göre yapılan T-Test analizi sonuçları Tablo 6’da sunulmaktadır. “Çalıştığım kurumda yükselmeyorum.” ifadesine verilen yanıtların ortalama değerleri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir(p=0,026). Kadın ve erkeklerin yanıtlarının ortalama değerlerine bakıldığında kadınların bu ifadeye erkeklere oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Bu da, kadınların çalışmakta oldukları kurumda yükselmekte güçlük çektiklerini göstermektedir. Erkeklerin kadınlarla birlikte bulunmuş oldukları alanlarda kadınlara oranla daha hızlı ve kolay yükseldikleri ve cinsiyet faktörünün hala daha erkeklere olumlu, kadınlara da olumsuz etkisi olduğu rakamsal olarak belirlenmiştir. “Terfilerin sınırlı oluşu kurumun yapısından kaynaklanmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların erkeklere ve kadınlara göre ortalama değerlerine bakıldığı zaman, kadınların bu ifadeye erkeklere oranla daha fazla katıldığı saptanmıştır. Katılımcılar devlet örgütünde hiyerarşik düzenin nasıl olduğunun farkında olmakla birlikte terfilerin cinsiyete göre dağıtıldığını düşünmektedirler. “Kanımca, burası mevcut kurumlar arasında çalışılacak en iyi yerdir.” ifadesini kadınların ve erkeklerin “katılıyorum” düzeyinde yanıtladıkları belirlenmiştir. Terfilerin olmamasına rağmen devlet sektöründeki iş ve emeklilik güvencesi çalışanları olumlu yönde motive etmekte ve memnuniyet derecelerini artırmaktadır.

Değişkenler (İfadeler)		Ortalama	Standart Sapma	t	p
Gerekli nitelik ve beceri eksikliğimden kaynaklanan nedenlerle kariyerimde ilerleyemediğimi düşünüyorum.	Evli	2,13	1,28	3,15	0,003**
	Bekar	1,52	0,88		

Medeni duruma göre T-Test analizi bulguları Tablo 7’de sunulmaktadır. “Gerekli nitelik ve beceri eksikliğimden kaynaklanan nedenlerle kariyerimde ilerleyemediğimi düşünüyorum.” ifadesine verilen yanıtların ortalama değerleri medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p=0,003$). Evli ve Bekar olanların yanıtlarının ortalama değerlerine bakıldığında evlilerin bu ifadeye bekarlara oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Bunun sebebi evli olan kişilerin iş saatleri dışındaki sorumluluklarının bekarlara oranla daha fazla olması ve kendilerini geliştirmeye yeterli vakit bulamamalarından kaynaklanan sebepler olduğu söylenebilir.

TABLO 7: Medeni Duruma Göre T-Test Analizi Sonuçları

** $p \leq 0,01$

Yaşa göre ANOVA bulguları Tablo 8’de sunulmaktadır.

TABLO 8: Yaşa göre ANOVA Bulguları

İfadeler	f	p
Gelecekte işimin beni zorlamasını beklemiyorum.	3,34	0,012*
Becerilerimi katıldığım seminerler ve kurslar sayesinde geliştirdim.	3,69	0,007**
Mevcut mevkinizde(pozisyonunuzda) çok uzun süre kaldığımızı düşünüyor musunuz	3,00	0,020*
Bulduğunuz mevkide artık daha fazla ilerleme şansınız olmadığını düşünüyor musunuz	3,51	0,009**
Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz	6,03	0,001**

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,0001$

“Gelecekte işimin beni zorlamasını beklemiyorum” ifadesine verilen yanıt yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yaş yükseldikçe kişinin tecrübesi artmakta ve yükselmeyi beklemediğinden mevcut olan işlerinin gelecekte onları zorlamayacağını düşünmelerine neden olmaktadır. Ancak bunu düşünen çalışanların bilgi çağında olduğumuzu ve sürekli kendilerini yenilemeleri gerektiğini unutmamalıdır.

“Becerilerimi katıldığım seminerler ve kurslar sayesinde geliştirdim.” ifadesine verilen yanıtların yaşa göre farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p \leq 0,007$). LSD analiz sonuçları yaş ilerledikçe, bu ifadeye katılımın arttığını göstermektedir. Katılımcılar becerilerini katılmış oldukları yurt içi ve yurt dışı gezilerinde almış oldukları seminerler ve kurslar sayesinde geliştirdiklerini “katılıyorum” düzeyinde vermiş oldukları yanıtlarla ortaya koymuşlardır. Bu da yapılan kurs ve seminerlerin başarılı ve etkili olduğunu göstermektedir.

“Mevcut mevkinizde (pozisyonunuzda) çok uzun süre kaldığımızı düşünüyor musunuz” ifadesine verilen yanıt dikkat çekicidir. Katılımcılar çalışmakta oldukları kurumdan oldukça memnun olmaları ile birlikte, mevcut pozisyondan daha ileriye gitme gibi bir çaba içerisinde değildirler.

“Bulduğunuz mevkide artık daha fazla ilerleme şansınız olmadığını düşünüyor musunuz” sorusuna verilen yanıtta ise katılımcılar mevcut mevkilerinden gayet memnundurlar ve daha ileriye gitme gibi bir çaba içerisinde değiller. Belki de kişilerdeki bu umutsuzluk mevcut olan düzen ve sistemin getirdiklerinden kaynaklanmaktadır.

“Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz” ifadesine katılımcıların çalıştıkları kurumdan oldukça memnun oldukları “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde saptanmıştır. İş değişikliği riski ve devlet sektöründeki sosyal güvencelerin özel sektöre göre çok daha iyi olması, bu memnuniyeti yaratmaktadır.

Eğitim Düzeyine göre ANOVA Bulguları Tablo 9’da yer almaktadır.

İfadeler	F	p
Çalıştığım kurumda terfi olanakları sınırlıdır.	2,54	0,031*

Kişisel değerlerimle bu kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	3,38	0,006**
Çalıştığım kurumda kişilerin yapmakta oldukları işlerin hedefleri açıkça belirlenmiştir.	4,45	0,001**
Becerilerimi katıldığım seminerler ve kurslar sayesinde geliştirdim.	2,43	0,037*
Ailevi nedenlerle yükselmemeyi kendim tercih ettim.	2,55	0,030*
Kanımcıca, burası mevcut kurumlar arasında çalışılacak en iyi yerdir.	4,16	0,001**
Genel olarak işinizden memnun musunuz	3,59	0,004**
Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz	3,76	0,003**
Örgütsel Bağlılık	2,45	0,036*
Görev Belirsizliği	2,87	0,017**
Gönüllü Plato	2,27	0,050**

TABLO 9: Eğitim Durumuna Göre ANOVA Bulguları

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Farklılıkların daha açık ortaya konulabilmesi için yapılan LSD analizi “Çalıştığım kurumda terfi olanakları sınırlıdır.” ifadesine verilen yanıtların okur-yazar olanlarla bir eğitim kurumu mezunu olanlar arasında farklılık olduğunu göstermektedir. Okur-yazar, ilkokul ve ortaokul mezunu olan katılımcılar çalıştıkları kurumda terfi olanaklarının sınırlı olmadığını düşünmekteyken, lise ve üzeri eğitime sahip olanlar terfi olanaklarının sınırlı olduğunu ifade etmektedirler. Belli bir eğitime sahip olan katılımcının beklentileri ile eğitim durumu sadece okur-yazarlık ile sınırlı olan katılımcının beklentileri arasında bir fark vardır. Ayrıca terfilerin eğitim durumuna göre değil, siyasi etkenlere bağlı olarak dağıtılması da bu noktada önemli bir faktör olarak görülebilir.

“Kişisel değerlerimle bu kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.” ifadesine verilen yanıtların katılımcıların kişisel değerleri ile kurumun değerlerinin orta düzeyde benzeştiği görülmektedir. Bu durum, çalışanlar almış oldukları eğitimden kaynaklanan sebeplerle işlerinde gereken doyuma ulaşmışlar veya o kurumdan ne beklediklerinin farkındalar şeklinde yorumlanabilir.

“Çalıştığım kurumda kişilerin yapmakta oldukları işlerin hedefleri açıkça belirlenmiştir.” ifadesine verilen yanıtlar katılımcıların yetki ve sorumlulukların yeterince açık olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu da herkese eğitim durumuna uygun görev ve sorumlulukların verildiğini göstermektedir.

“Becerilerimi katıldığım seminerler ve kurslar sayesinde geliştirdim.” ifadesine verilen yanıtlar katılımcıların katıldıkları seminerler ve kurslar sayesinde kendilerini geliştirdiklerine inanmamakta olduklarına işaret etmektedir. Bunun iki nedeni olabilir. Genellikle eğitim seminerlerine lise ve üzeri düzeyde eğitim derecesi olanlar gönderilirken ilkokul ve ortaokul mezunları bu seminerlere pek fazla gönderilmezler. Ayrıca, bakanlık bütçelerinde yeterli miktarda ödeneğin gerekli seminer ve kurslar için ayrılmaması da önemli bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır.

“Ailevi nedenlerle yükselmemeyi kendim tercih ettim.” ifadesine katılımcıların verdiği yanıt düşük düzeyde olmasına karşın ailevi nedenlerin terfilerde bir engel olmadığını göstermiştir.

“Kanımca, burası mevcut kurumlar arasında çalışılacak en iyi yerdir.” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların bu görüşe katıldıkları saptanmıştır. Bu da katılımcıların kurmuş oldukları mevcut düzeni bozmak istememelerinden veya o riski göze almamalarından kaynaklanıyor olabilir.

“Genel olarak işinizden memnun musunuz.” sorusu ele alındığında, belki de bu sonucun çıkmasının nedeni katılımcıların büyük bir çoğunluğunun lise ve dengi okullardan mezun olmaları ve ülkemizdeki ekonomik izolasyonlar nedeniyle özel sektörün gelişmemesine bağlayabiliriz.

“Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz.” ifadesine verilen yanıtların sonucuna göre (F= 3,76) katılımcıların buldukları kurumdan memnun oldukları anlaşılmaktadır.

“Örgütsel Bağlılık” ile ilgili olan sorulardan lise ve dengi mezunların ve daha düşük öğrenim seviyesindeki katılımcıların özellikle üniversite ve üzeri mezunlara göre daha fazla memnun oldukları saptanmıştır. Bunun sebebi; üniversite ve üzeri eğitime sahip olan kişilerin hedeflerinin aslında devlet dairesi olmaması, bu tercihin tamamı ile ülkemizde özel sektörün gelişmemiş olmasından kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir neden de iş güvencesinin devlet sektöründe özel sektöre göre çok daha iyi olmasıdır.

“Görev Belirsizliği” ile ilgili olan sorularla lisans üstü eğitime sahip olanlar okur-yazar dışında diğer tüm eğitime sahip olanlara oranla işlerinde hissedikleri görev belirsizliğinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Bunun sebebi bu kişilerin almış oldukları eğitimden dolayı işlerine ve olaylara daha bilinçli yaklaşımlarından ve eğitim düzeyine göre uygun görevlerin verilmemesinden kaynaklanıyor olabilir.

“Gönüllü Plato” ile ilgili olan sorular hem eğitim hem de özel hayattan kaynaklanan sebeplerden dolayı olmadığını düşünmektedirler. Bunun nedeni olarak terfilerin siyasi yakınlığa göre dağıtılmış olması; performans, liyakat ve eğitim düzeyine önem verilmemesi gösterilebilir.

Çalışılan Kuruma Göre ANOVA Bulguları Tablo 10’da yer almaktadır.

TABLO 10: Çalışılan Kuruma Göre ANOVA Bulguları

İfadeler	F	P
İş becerilerimi diğer kurumlarda da rahatlıkla kullanabilirim.	4,34	0,015**
Kariyerimde yükselmek için başka bir iş yerine geçmeye hazırım	3,10	0,048**
İşinizi seviyor musunuz	5,55	0,005*
İşten Ayrılma Eğilimi	3,10	0,048**

*p≤0,05 **p≤0,01

Yapılan Post-Hoc analizi “İş becerilerimi diğer kurumlarda da rahatlıkla kullanabilirim.” sorusuna verilen yanıtta Tarım Bakanlığında çalışan kişiler Ekonomi ve Turizm Bakanlığı, Çevre ve Doğal Kaynaklar Bakanlığına göre; iş becerilerini diğer kurumlarda daha rahat kullanabileceklerini göstermektedir. Bu bakanlıklar arasında en fazla ve yoğun çalışan ayrıca bakanlığa bağlı diğer bütün dairelerin mevcut işlerinin kontrolünü yapan Tarım Bakanlığındaki çalışanlardır. Bu nedenle kendilerine en çok güvenen ve diğer kurumlarda da rahatlıkla çalışabileceklerini düşünen bu kurumun çalışanlarıdır.

“Kariyerimde yükselebilmek için başka bir iş yerine geçmeye hazırım.” ifadesine verilen yanıtlardaki dikkat çekici olan nokta, Ekonomi Bakanlığındaki çalışanların Tarım Bakanlığındaki çalışanlara oranla kariyerlerinde yükselebilmek için daha fazla işten ayrılma eğilimine sahip olmalarıdır. Bunu nedeni her işletmenin bir ekonomik yönü olduğundan bu çalışanlar da her örgütte kendilerine uygun bir iş bulabileceklerine inanıyor olmalıdır.

“İşinizi seviyor musunuz.” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde; Ekonomi Bakanlığındaki çalışanların, Tarım Bakanlığındaki çalışanlara göre işlerini daha çok sevdikleri görülmüştür. Bu sonucun çıkmasının gerekçesi; Ekonomi Bakanlığında çalışan kişiler, Tarım Bakanlığında çalışanlara göre; belki de eğitim düzeylerinin daha yüksek olmasının getirdiği sonuçlardan, yaptıkları işlerin neye hizmet ettiğinin farkında oldukları için işlerini daha çok seviyor olabilirler.

“İşten Ayrılma Eğilimi” ile ilgili sorulardan çıkan sonuçlara göre; Ekonomi Bakanlığındaki çalışanlar Tarım Bakanlığındaki çalışanlara göre, daha fazla işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Bu meslek dalında çalışanlar görevleri gereği detaylı hesaplamaların ve istatistiklerin yanında risk almayı daha çok göze aldıklarından olabilir.

İş Memnuniyeti'ne Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları

İş memnuniyetinin bağımlı değişken olarak tanımlandığı ileriye doğru regresyon analizi bulgularına göre; görev belirsizliği, işten ayrılma niyeti ve kuruma olan bağlılık değişkenleri modele giren değişkenlerdir. Ancak, Ad R^2 değerlerine bakıldığında, bu değişkenlerin iş memnuniyetini yeterince açıklayamadığı görülmektedir.

TABLO 11: İş Memnuniyetine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Aşama	Değişken	β_0	β	Ad R ²	F	p
		.920				
1	Görev Belirsizliği		-.228	.102	19.860	.0001
2	İşten Ayrılma Eğilimi		-.202	.146	15.246	.0001
3	Örgütsel Bağlılık		.172	.167	12.127	.0001

Çalışmanın asıl inceleme konusu olan platoya ilişkin değişkenlerin (Hiyerarşik Plato, Gönüllü Plato ve İş İçerikli Plato) modelin dışında kalması dikkat çekicidir. Oysa McCleese ve Eby(2006) iş içerikli platonun iş memnuniyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğunu saptamışlardır(McCleese ve Eby,2006:70).

Örgütsel Bağlılık'a Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri korelasyon analizi ile incelenmiştir. Çalışma bulgularına göre; katılımcıların iş içerikli plato, hiyerarşik plato ve gönüllü plato algıları ile, örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu bulgular H1 ve H3 hipotezlerinin reddedildiğini göstermektedir. Sadece H7 hipotezinin “örgütsel bağlılık” ile ilgili kısmı kabul edilmiştir. Oysa McCleese ve Eby (2006) yılında yapmış oldukları çalışmalarında iş içerikli plato ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ilişki saptamışlardır.

Görev belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, bu iki değişken arasında ters yönlü ilişki bulunmuştur. ($r=-0.205$, $p \leq 0.01$) Diğer bir ifadeyle çalışanların görev belirsizliği arttıkça, örgütsel bağlılıkları düşmektedir. Bu bulgu H5 hipotezini destekler niteliktedir. Kişilere kurumdaki görevlerinin ne olduğu tam ve açık olarak belirtilmez, yetki

ve sorumluluklar tanımlanmazsa çalışanlar bu belirsizlikten kaynaklanan sebeplerle kendilerini kuruma ait hissetmeyecekler ve örgütsel bağlılıkları zamanla azalacaktır.

Bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın bağımlı ve bağımsız değişkenler tarafından ne düzeyde açıklandığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. İleri doğru regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

TABLO 12:Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine göre Regresyon Analizi Bulguları

Aşama	Değişken	β_0	β	Ad R ²	F	p
		4.320				
1	Görev Belirsizliği		-.292	.100	19.506	.0001
2	İşten Ayrılma Eğilimi		-.150	.117	11.957	.0001

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; görev belirsizliği ve işten ayrılma eğiliminin modele giren değişkenler olduğu görülmektedir. Ancak, Ad R² değerlerine göre, bu değişkenler örgütsel bağlılığı çok düşük düzeyde açıklamaktadırlar. Ayrıca, modele hiçbir plato değişkeninin girmemesi dikkat çekicidir.

İşten Ayrılma Eğilimi’ne Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları

Modelde yer alan tüm değişkenlerin işten ayrılma eğilimiyle olan ilişkileri korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucu, iş içerikli plato yükseldikçe işten ayrılma eğiliminin arttığı saptanmıştır. ($r=0.205$, $p \leq 0.008$) Bu bulgu H2 hipotezini destekler niteliktedir. Bu durumda çalışanlar, kariyerlerinde düzleşme konumuna geldikleri zaman, artık o kurumda daha fazla çalışmak istemeyecekler ve bununla birlikte işten ayrılma niyetlerinde bir artış görülecektir. Tremblay ve diğerleri(1995)’de, Kanada, Quebec’de bulunan üç önemli sektörün ekonomik durumu üzerinde yaptıkları araştırmada benzer sonuca ulaşmışlardır.

Yapılan korelasyon analizi ile çalışanların hiyerarşik plato algıları yükseldikçe, işten ayrılma eğilimlerinin arttığı saptanmış, hipotez 4 desteklenmiştir, ($r=0.205$, $p \leq 0.002$).

Kurumdaki kişilerin hiç terfi alamaması, üst kademelere yükselememesi kişide motivasyon düşüklüğüne sebep olacak ve bu da kişiyi işten ayrılmaya kadar sürükleyecektir.

Görev belirsizliği ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanların görev belirsizliği arttıkça, işten ayrılma eğiliminin arttığı saptanmıştır. ($r=0.205$, $p \leq 0.004$) Bu bulgu H6 hipotezini destekler niteliktedir. Çalışanın kurumdaki görev belirsizliği algıları yükseldikçe, işten ayrılma eğilimleri artmaktadır.

TABLO 13: İşten Ayrılma Eğilimine Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Aşama	Değişken	β_0	β	Ad R^2	F	p
		2.778				
1	Hiyerarşik Plato		.223	.051	9.912	.0002
2	Örgütsel Bağlılık		-.198	.085	8.673	.0001

Yapılan regresyon analizi sonucunda hiyerarşik plato ile örgütsel bağlılık değişkenleri regresyon modelinde yer almaktadır. Ancak Ad R^2 değerleri (sırasıyla 0,051, 0,085) oldukça düşük değerlerdir. Burada önemli olan diğer plato değişkenleri olan iş içerikli plato ile gönüllü plato'nun modele hiç girmemesi ve hiyerarşik plato'nun modelde çok düşük bir değerle yer almasıdır.

V. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma soruları doğrultusunda elde edilen sonuçlar, bunların olası nedenleri ve ilgili önerilere yer verilmektedir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde devlet sektöründe çalışanların iş doyumu ve platoyu ölçme ile ilgili olarak yapılan araştırma bulguları sonucunda, çalışanların iş doyumları yüksek düzeyde bulunmuştur. Bunun en önemli nedeni olarak ülkemizde özel sektörün gelişmemiş olması ve devlet sektöründe sağlanan sosyal imkanların özel sektörden çok daha fazla olmasıdır. Bunun yanında kariyerlerinde platoya (iş durağanlığı-düzleşmesi) girdiklerinin farkında olmalarına rağmen, çalıştıkları kurumdan asla vazgeçmeme niyetinde oldukları sonucuna da varılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, kişilerin tek hedefinin “yaşam boyu istihdam” olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgular iki grupta değerlendirilebilir. Birinci grup bulgu, katılımcıların demografik özellikleri ile iş yaşamında ve mevcut kurumlarında geçirdikleri sürenin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilişkisine yöneliktir. İkinci grup bulgu ise araştırmanın temelini oluşturan plato değişkenlerinin, bağımlı değişkenler olan örgütsel bağlılık, iş doyumu ve işten ayrılma eğilimini açıklama derecesiyle ilgilidir.

Yapılan istatistiksel analizler, hiyerarşik plato boyutunda, kadınlarla erkeklerin algılarının farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Hiyerarşik düzende kadınlar erkeklere göre daha zor yükelebilmektedirler. Bu da devlet kurumlarında nispeten erkek egemen bir yönetimin olduğunu göstermektedir. Çalışmanın problem kısmında da ortaya konulduğu gibi; kadınların çalışma hayatına girmesiyle birlikte; işe alımlarda, terfi ve atamalarda, hizmet içi eğitimlerden yararlanma oranlarında, işten çıkarılmalarda ve emeklilik alanında tanınan haklarda kadınlar aleyhine giden bir ayrımcılık gözlenmeye başlanmıştır. İş yeri ortamı zaman zaman erkek egemen bir hal alabiliyor. Kadınların hafife alınabildikleri, bazı eşitsizliklere maruz kalabildikleri bir ortam oluşabiliyor. Kadının iş yaşamında yükselmesi, önündeki engellerden bir diğeri ise çevresel faktörlerdir. Bu çevresel faktörlerin en önemlilerinden biri; iş yerinde kadına tanınan olanaklar. Şirketlerde tepe yöneticisi olacak nitelikteki kişilere yurt dışında eğitim v.b olanaklar tanınırken, bu tür yatırımlar kadınlar için daha az yapılmaktadır. Bu durum; tepe yönetici olarak eğitilecek kadının günün birinde aile yaşamıyla ilgili bir zorlama yaşadığında kendini tercih yapmaya zorunlu hissedeceği ve bu tercihi ailesinden yana kullanacağı şeklindeki düşünceye bağlı olarak gelişmekte. Bunun dışında, kadınlar ile erkekler arasında diğer plato boyutlarında anlamlı bir farklılık yoktur. Bağımlı değişkenler cinsiyete göre incelendiğinde; kadınların erkeklere göre kurumlarından daha fazla memnun oldukları görülmektedir. Ayrıca, yapılan analizler sonucunda kadınların erkeklere göre çalıştıkları kuruma daha çok bağlı oldukları görülmektedir. Bu durumun aile içinde kadınların sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olması ve devlet sektöründe çalışma koşullarının daha rahat, izin kullanma imkanlarının daha esnek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yaş demografik değişkenine göre yapılan analizler sonucunda, iş içerikli plato ve hiyerarşik plato algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Katılımcıların yaşı ilerledikçe, iş içerikli plato algıları yükselmektedir. Bu kişiler belli bir doyuma ulaştıklarından dolayı kurum içerisinde artık kendilerini verimsiz hissedebilmelerinin yanında, fiziksel hareketlerinde de belli bir yavaşlama görülebilir. Aslında kurumun bu kişilerden en çok faydalanabileceği dönem; kişilerin platoda oldukları dönemdir, çünkü kuruma alınan yeni kişiler bu plato dönemindeki kişilerin yardımı ile deneyim edinebilirler ve platodaki kişiler tekrar kuruma kazandırılabilir. Bu durumda yöneticilere büyük rol düşmektedir. Örneğin; platoya girmiş kişiyi farketmişseler, bu kişilere kariyer danışmanlığı görevini verebilirler. Kariyer danışmanları çalışanların işleri ile ilgili problemleri üzerinde düzeltici etkiye sahip

olmakla beraber, danışmanlık hizmeti veren kişinin o alanda uzman olduğu ve uzmanlığının sonucu olarak o alanla ilgili önerilerde bulunduğu, bu hizmeti alan kişinin de bunu uyguladığı türde bir metodolojisi vardır. Bireylerle değil işin geneli veya belli bir kısmı ile ilgili işlerle uğraştıklarından kısa zamanda tecrübesiz olan bireyler kurum içerisinde çok yol kat etmiş olabilirler.

Yapılan analizler, yaş ilerledikçe kişilerin iş doyumlarının düştüğünü göstermektedir. Bunun başlıca nedeni, gençlerin işlerinden beklentilerinin daha ileri yaştaki çalışanlara göre daha fazla olmasındandır. Gençler iş yaşamında yeni olduklarından, idealleri ve beklentileri yüksek düzeydedir. Oysa daha ileri yaştaki çalışanlar artık sisteme alışmışlar ve işten beklentilerini düşürmüşlerdir. Ayrıca bir sosyal güvenlik sistemi olan emekliliğe de artık bu kişilerin yaklaştıklarını hissetmeleri onları bir boşluk ve rahatlığa sürükleyebilir.

Yapılan analizler eğitim düzeyine göre de iş doyumunu algısı farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Bunun en önemli nedeni; kişiler sahip oldukları eğitim düzeyinin farkındadırlar ve işten beklentilerini buna göre şekillendirirler. Dolayısı ile; üniversite ve daha yüksek düzeyde eğitime sahip olanların işlerinden duydukları tatminin düşük olması normal bir durumdur. Burada dikkat edilmesi gereken husus, ileriki yıllarda devlet kurumlarında çalışanların büyük bölümünün yüksek eğitime sahip olacağından, yıllar ilerledikçe, kamu çalışanlarının iş memnuniyetlerinin düşeceği. Bu nedenle, süratle kamu sektöründe yapılması planlanan reform hayata geçirilmelidir.

Yapılan korelasyon analizi eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılığın düştüğünü göstermektedir. Bunun başlıca nedeni; yüksek eğitime sahip katılımcıların çalıştıkları kurumdan beklentileri ve farkındalıkları daha yüksektir.

Eğitim durumu ile görev belirsizliği algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Analizler eğitim düzeyi yükseldikçe kişilerin daha fazla görev belirsizliği algıladıklarını göstermektedir. Bu da iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler ve kişilerin işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olur. Bu durumda, kamu sektöründe görev tanımlarının net olarak yapılması, yetki ve sorumlulukların açıkça ifade edilmesi

gerekmektedir. Bu da kamuda detaylı ve yoğun bir görev tanımı çalışmasının yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Aksi takdirde, kuruma en fazla katkı sağlayabilecek yüksek eğitim düzeyindeki çalışanların motivasyonları düşük olacak, örgütsel bağlılıkları sağlanamayacak ve bu çalışanlar ilk fırsatta işten ayrılma yoluna gideceklerdir. Bunun sonucunda, kamu sektörü gelişemeyecek, sektörde yaşanan sorunlar katlanarak büyüyecektir.

Çalışılan kuruma göre yapılan değerlendirmeler, araştırmaya katılan kurumlar arasında özellikle iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi konusunda anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Detaylı analizler Ekonomi ve Turizm Bakanlığı çalışanlarının Tarım Bakanlığı çalışanlarına göre işlerini daha fazla sevdiklerini göstermektedir. Ancak, bu katılımcıların Tarım Bakanlığı çalışanlarına göre işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durum, yapılacak olan bu iyileştirme çalışmalarının kurum bazında detaylı incelemeler yapıldıktan sonra gerçekleştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, her kurum kendi özel koşulları ile değerlendirilmeli, her kurumun kendi örgüt kültürü olduğu dikkate alınmalıdır.

Araştırma bulgularının ikinci bölümü, modelde yer alan bağımlı değişkenlerin(işten ayrılma eğilimi, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti) bağımsız değişkenlerle(plato değişkenleri) ne derece açıklanabildiği ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişki düzeylerine yöneliktir.

Yapılan analizler, bağımlı değişkenlerin hiçbirinin araştırmanın esas konusu olan plato değişkenleriyle(iş içerikli plato, hiyerarşik plato ve gönüllü plato) yeterli düzeyde açıklanamadığını göstermektedir. Bu durumun birkaç nedeni olabilir. Öncelikle, yapılan güvenilirlik analizi hiyerarşik plato boyutunun 0.36, görev belirsizliğinin 0.62, örgütsel bağlılığın 0.51, iş içerikli platonun 0.51, işten ayrılma eğiliminin ise 0.57 güven düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bu güvenilirlik düzeyleri oldukça düşüktür.

Bu bağlamda, ileriki çalışmalarda soru formunun geliştirilmesi, olumsuz ifadelerin tamamının olumluya çevrilmesi uygun olacaktır. Katılımcıların soru formunu cevaplarken olumsuz ifadeleri algılamakta güçlük çektikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanında soru formu katılımcıların görev yerinde dağıtılmıştır. Amirlerinin bulunduğu bir ortamda çalışanların iş memnuniyeti, işten ayrılma eğilimi, kuruma olan bağlılık gibi “riskli” algılanabilecek

ifadelere yönelik tutumlarını gerçekçi ve samimi olarak belirtmeleri oldukça güçtür. Bu da, araştırma bulgularını değerlendirirken dikkate alınması gereken bir husustur.

Bu doğrultuda, ileride benzer konular üzerinde yapılacak araştırmaların, çalışanların iş yerlerinde değil, iş dışı ortamlarında, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının bulunmadığı ortamlarda yapılması önerilebilir.

Diğer bir neden ise, her soru formu bireysel olmasına rağmen, yine de demografik özellikler ile ilgili olan soruları katılımcılar yanıtlamaktan çekinmiş olabilirler. Çünkü ikinci bölümdeki sorulardan, anketi kimin doldurduğu açıkça ortaya çıkabilir olması çalışanları rahatsız etmiştir.

Kamu sektöründeki bu eksiklikleri giderebilmenin yollarında yöneticilere düşen performans analizi yapmak, rehberlik ve danışmanlık, geri besleme sistemini oluşturma, bilgi akışını sağlama, kontrol, ve motivasyon dur. Ayrıca her kurumda İnsan Kaynakları departmanı mevcut olursa; onların aracılığı ile çalışanların ihtiyaç, sıkıntı, beceri ve ilgilerinin neler olduğu kolaylıkla saptanıp, bir çok iyileştirmeler yapılabilir.

Son olarak, bu araştırma sadece iki bakanlıkta gerçekleştirilmiştir. Bulguların genelleştirilebilmesi için kamu sektörünün tam birimleri mercek altına alınmalıdır. Böylece daha net bir tablo ortaya çıkacak, bu da tam kamu sektöründe iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, hiyerarşik, iş içerikli, ve gönüllü plato ile ilişkisini ortaya koyabilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

4.Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu (1977), “Eğitim”,Ankara.

Akat,İlter ve diğerleri (1994), İşletme Yönetimi; Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş.,İstanbul.

Aksayan, S, Velioğlu P. (1992), Sağlık Ocağı ve Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel
İş Doyum Etkenleri, Cumhuriyet Üniversitesi, III. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Sivas.

Aldemir Ceyhan ve diğerleri (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, 4. Baskı,
İzmir.

Armstrong Michael (1991), A Handbook of Personnel Management, Practice, Clays Ltd.,
England.

Armstrong Michael (1992), Human Resources Management Strategy& Action, Clays,
England.

Arnold John (1997), Managing Careers into the 21st Century,Sage Publications Inc., London.

Ataol Alpay (1989), Kariyer Yönetimi, İzmir.

Aytaç Mustafa ve Diğerleri (2001), Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları,
Vipaş Yayınları, Bursa.

Aytaç Serpil (2005), Çalışma Yaşamında Kariyer, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Aytaç Serpil (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer, 1.Baskı, Epsilon yayıncılık, İstanbul.

Bardwick Judith M.(1986), The Plateauing Trap,AMACOM, New York.

Barutçugil İsmet (2004), Startejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Beach Dale (1985), Personnel The Management of People At Work, Macmillan Publishing Company,5th Edition, New York.

Berberoğlu,Güneş (1991), “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama:Kariyer Yönetimi”, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul.

Berns Ss (1984), Job Satisfaction and Conflict Management, Third Edition,: The Mosby Company, Toronto.

Boone Louis E. and Kurtz David L. (1988), Contemporary Business, Dry Press, 5th Edition, USA.

Boone Louis E, Kurtz David L. (1992); Management,4th Edt., Mc Graw Hill, New York.

Brief A.P. (1998), Attitudes In and Around Organizations, California, Sage Publications.

Budak Gönül,Tozkoparan Güler,Gökşen Yılmaz (1995), Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato:İzmir İli İçerisinde Bir Pilot Uygulama,3.Ulusal Yönetim Kongresi Tebliği, İzmir.

Can Halil Akgün, Kavuncubaşı Ş. (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can Halil ve Kavuncubaşı Şahin (2005), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can Halil (1994),Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi,3.Baskı, Ankara.

Canbaz S, Sünter AT, Dabak Ş ve ark. (2001), Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu, İş doyumu ve işe bağlı gerginlik, Ulusal iş sağlığı ve İş yeri Hekimliği Günleri, Livane Baskı, Bursa.

Cascio Wayne F. (1992); Managing Human Resources,3th Edition, Mc Graw Hill Book Co., Singapore

Cascio Wayne F. (1998) ; Managing Human Resources,5th Edition, Mc Graw Hill Book Co., Singapore

Cascio Wayne F (1993); Managing Human Resources,Mc Millan Publ, Comp.New York.

Certo Samuel C (1992), Modern Management:Quality, Ethics and the Global Environment, Alyn and Bacon Publishing,MA, Boston.

Çetin Canan, Aktaş Hakkı, (2004), “Etkin Bir Kariyer Planlaması İçin İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi”, 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi Basımı.

Cherrington David J. (1983); Personnel Management-The Management of Human Resources,2nd Edition, St. Paul, MN: West Publishing Company.

Chruden Herbert J. (1984); Managing Human Resources, 7th Edition, South-Western Publishing Co, Chicago

Cole Donald W. (1987); Meslek İntiharı,(Çev.Yakup Koşar), Modern Yönetim Dizisi, İlgi Yayıncılık,İstanbul.

Davis Keith (1988), (Çev: Kemal Tosun vd) İşletmede İnsan Davranışı, (Örgütsel Davranış). İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Dessler Garry (1997), Human Resource Management, 7th Edition, Prentice-Hall, New Jersey. E.B.Sibson.

Dessler Garry (1988), Personnel Management, 4th Edit., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Dubrin Andrew J. (2005), Human Relations Career and Personal Success,7th Edition.

Dünder Gönen (1994), Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model, 2.Yönetim Kongresi Tebliği, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları:1,Kuşadası.

Ekşi Aysel (1982), Gençlerimiz ve Sorunları, İ.Ü. Yayın No.279, İstanbul.

Erdoğan İlhan (1996), Örgütsel Davranış.. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Erdoğan İlhan (1997), İşletmelerde Davranış, 2 B. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul.

Eren Erol (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi; 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Fındıkcı İlhami (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Fombrun Charles J., Ticky Noel M., Devanna Mary A. (1984), Strategic Human Resource Management, John Wiley Sons, Inc. USA.

George Jennifer M, Jones Gareth R. (1996), Understanding and Managing Organizational Behaviour, Addison Wesley Publishing Comp., New York.

Griffin Ricky W. (1993), Management, 4.Baskı, Texas, USA.

Hall Douglas T. (1994), Career Development, The International Library of Management Dartmouth Publ.Comp.

Harrison Rosemary (2000), Employee Development, 2nd Edition, London, Institute of Personnel Management.

İshakoğlu Gülem (1994), Kariyerde Plato, Yayınlanmamış Doktora Tezi;İ.Ü. SBE.

İshakoğlu Gülem (1993), Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi,İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.

Jerris Linda A. (1999), Human Resources Management for Hospitality.

Kantarıcı Kemal (1997), Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülenmesi ve İş Gören Performansına Etkileri, DEÜ, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

Kaynak Tuğray, Adal Z., Ataay İ., Uyargil C. ve diğerleri (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul.

Klaft Lawrance A, Murdick Robert G, Schuster Frederich E. (1985), Human Resource Management, Charles E. Merrill Publishing Comp.Al Bell&Howell Comp,Florida.

Landy F.J. (1989), Psychology of Work Behavior, Pacific Grove, CA: Brooks&Cole.

Lee R. and E.R. Wilbur. (1985), "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis," Human Relations.

Mathis Robert L. ve diğerleri (1988), Personnel/Human Resource Management, 5th Edition, West Pub Co., U.S.A.

Mathis Robert L. ve diğerleri (1994), Personnel/Human Resource Management, 6th Edition, West Publishing Company, U.S.A.

Noe A. ve diğeri, (2000), Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage, 3rd Edition, The Mc Graw Hill Companies, New York.

Onaran Oğuz (1981), Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yayın No.470, Sevinç Matbaası,Ankara.

Osipow Samuel H. (1973), Theories of Career Development, Social Systems and Career Decisions, Appleton-Century Crofts, Meredith Corporation 2nd Edit., New York.

Özden Mehmet Cemil (2001), Bireysel Kariyer Yönetimi, Ankara.

Piyal B, Çelen Ü. (1994), SSK Ankara Eğitim Hastanesi'nde çalışanların iş doyumunu etkileyen etmenler, 8.Ulusal Halk Sağlığı Kongresi Kitabı, ME-GA Ltd. Baskıcılık, İzmir.

Robbins Stephen P. (1996), “Organizational Behaviour Concepts-Controversies-Application”, 7.Edition, Prentice Hall International Editions,U.K.

Ronen Simcha (1978), “Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority,” Human Relations,

Schein Edgar (1978), Career Dynamics: Matching Individual And Organizational Needs, Addison Wesley Pub. Company, Massachusettes.

Schuler Randall S. (1995), Managing Human Resources, West Publishing Comp,5th Edition, New York.

Schuler Randall S. (1992), Managing Human Resources,4th Edition,West Publishing Company, New York.

Singer Mare G. (1990), Human Resource Management, Puns. Kent Publishing Company, Boston, USA.

Smith P.C., L.M. Kendall and C.L. Hulin. (1969), The Measurement of Satisfaction In Work and Retirement : A Strategy for the Study of Attitudes Chicago:Rand Mc Nally.

Spector P.E. (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. California:SAGE Publications.

Stora Jean Benjamin,Stress, 2.B. (1994), Çev:Ayşe Kalın, İletişim Yayınları, İstanbul.

Tahiroğlu Figen, (2003), Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları, 2.Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.

Taner Bahar (1993), Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi, ÇÜ, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.

Telci Cafer (1992), "Career Planning in Organization", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Bölümü, İstanbul.

Tokgöz Volkan (1997), Kamu ve Özel Sektör Kesimlerinde Yönetimde Gelişme ve İlerlemeyi Etkileyen Faktörler:Türk Yöneticiler Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, H.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tortop Nuri (1994), Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara.

Tunç Azize,Uygur Akyay (2001), Kariyer, Gazi Kitabevi,Ankara.

Uyargil Cavide (1994), "İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi, Performansın Planlanması ve Geliştirilmesi İ.Ü. İşletme Fak.Yay.,no:262 İstanbul.

Uyer G (1997), Hemşirelik Ve Yönetim, Hürbilek Matbaacılık, 3. Baskı,Ankara.

Vroom H. Victor (1964), *The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons.

Yavaş Ö. (1993), *(Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Gereksinimlerine İlişkin Bir İnceleme. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.*

Walker James Gutteridge, Thomas (1990), *Career Planning Practices*, New York.

Walker James W. (1980), *Human Resource Planning*, Mc.Graw Hill Inc, USA.

Werther William B. and Davis Keith (1993), *Human Resources and Personnel Management*, 4th Edition, Mc Graw Hill,USA.

Werther William B. and Davis Keith (1996), *Human Resources and Personnel Management*,5th Edt. Mc Graw Hill,USA.

Wood M. (2000), “The Psychology of Career Theory-A New Perspective?”, *Career Development International*, Chicago.

Yalçın Selçuk (1985), *Personel Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, İstanbul.

MAKALELER

Akoğlan Meryem ve Kozak Nazmi (1995), *Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, s:39.

Allen Tammy D., Poteet Mark L., Russell Joyce E.A. (1998), *Attitudes of Managers Who Are More or Less Career Plateaued*, *The Career Development Quarterly*, vol:47, s:159-172.

Bilgiç Reyhan. (1998), “The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics of Turkish Workers.” *Journal of Psychology*, Vol:132/5.

Blessing Buck (1996) "Career Planning: Five Fatal Assumptions", Training and Development Journal, Vol:9.

Bronwyn Fryer (2002), The Moonlighter, Harvard Business Review, Sayı: 11.

Brooks Susan Sonnesyn (1994), Moving Up Is Not the Only Option, HR Magazine, vol:39, s:79-82.

Brush D.H., M.K. Moch and A.Pooyan (1987) "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction," Journal of Occupational Behaviour, s:139-155.

Burris Val (1983), "The Social and Political Consequences of Overeducation." American Sociological Review, Vol:48-4, s:454-467.

Büyük Kültür Ansiklopedisi (1984), Başkent Yayınları, Ankara, s:3193-3194

Causon Jo (2006), Spotlight on...career plateaus, Journal of Personnel Today, s:37

Chau Chak- Tong (1998), Career Plateaus, The Internal Auditor, vol:55, s:48-52.

Choy Rita M., ve Savery Lawson K. (1998), Employee plateauing: some workplace attitudes, Journal of Management Development, vol: 17, s:392-401.

Duffy Jean Ann (2000), The Application of Chaos Theory to the Career- Plateaued Worker, Journal of Employment Counseling, vol:37, s:229-236.

Duffy M. K., D. C. Ganster and J.D. Shaw (1998), "Positive Affectivity and Negative Outcomes:The Role of Tenure and Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, Vol:83-6, s:950-959.

Efeoğlu Esra (2000), Tükenmişlik, Human Resources.

Elsass Priscilla, Ralston David A. (1989), Individual Responses to the Stress of Career Plateauing, *Journal of Management*, vol:15, s:35-47.

Erefe İ, Bahar Z, Kocaman G, Okumuş H. (1982): Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, *Türk Hemşireler Dergisi*, (Özel Sayı).

Giannantonie Cristina M., Hanson Amy E. Hurley (2006), Applying Image Norms Across Super's Career Development Stages, *The Career Development Quarterly*, Vol:54, s:318-330.

Glenn N.D, P.A Taylor and C.N. Weaver. (1977), "Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate Study." *Journal of Applied Psychology*, Sayı:62, s:189-193.

Hackman Richard, and Greg R. Oldham, (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Sayı:60.

Hall Douglas T. (1985) Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization, *Human Resource Management*, vol:24, s:271-292.

Hall Douglas T., Louis Meryl Reis (1988), When Careers Plateau, *Research Technology Management*, s:41-45.

Halıcı A, Yurtseven G (2002), Hizmet sektöründe işgören ve tüketici tatmininin ilişkilendirilmesi: bir vakıf üniversitesi hastanesinde pilot uygulama, *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, s:34-40.

Hospitals , (1990) American Hospital Publishing, Don't rest when you come to a career plateau, vol:20, s: 56.

Hunt J.W. And P.N. Saul. (1975), "The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females." *The Academy of Management Journal*, Vol: 18, s:690-702.

Jayson Susan and Randall Robert F (1989), Career Planning for the 90's, Management Accounting, vol:70, s:16-19.

Joseph Jacob, (1996), An Explotatory Look at the Plateauism Construct, The Journal of Psychology, vol: 130, s:237-244.

Karadağ F, Karagöz N, Erdoğan O ve ark. (2002), Pamukkale Üniversitesi Hastanesinde çalışan hemşirelerde iş doyumunu, XI. Anadolu Psikiyatri Günleri, Çukurova Üniversitesi, Adana, No:5

Karp H.B (1989), Supervising the Plateaued Worker, Supervisory Management, vol:34, s:35-40.

Keser Aşkın (2002), Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar, "İş,Güç Bakış" İş Yaşamı Dergisi,Sayı:2.

Keser Aşkın (2006) Meslek Seçimi ve Seçimi Etkileyen Faktörler, işgüç.org makaleler.

Lee Patrick Chang Boon (2003), Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes, The Journal of Management Development,vol:22, s:538-551.

Leibowitz Zandy B., Kaye Beyerly I. And Farren Caela (1990), What To Do About, Training & Development Journal, s: 28-35.

Lemire Louise, Saba Tania, Gagnon Yves- Chantal (1999), Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector, Journal of Public Personnel Management, Vol:28, s:375-391.

Loscocco Karyn A. (1990), "Reactions to Blue-Collar Work," Work and Occupations, Vol:17, s:152-178.

Luzzo Darrell Anthony, Macgregor Marilyn Wright (2000), Practice and Research in Career Counseling and Development – The Career Development Quarterly, vol: 50, s:96-139.

Lynn Mr, Kelley B (1997), Effect of case management on the nursing context, perceived quality of care, work satisfaction and control over practices, Image: Journal of Nursing Scholarship,s:237-242.

Magretta Joan (1997) “Will She Fit in”, Harvard Business Review, March-April 1997.

Marshall Verena, Bonner Dede (2003), Career anchors and the effects of downsizing: implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation, Journal of European Industrial Training, s: 281-291.

Mathieu J.E. (1993), vd. Job Perceptions – Job Satisfaction Relations: An Empirical Comparison of Three Competing Theories. Organizational Behavior and Human Decision Processes, s: 370-387.

McCleese Carrie S., Eby Lillian T. (2006), Reactions to Job Content Plateaus: Examining Role Ambiguity and Hierarchical Plateaus as Moderators, Journal of the Career Development Quarterly, Vol: 55, s:64-76.

Musal B Elçi, ÇÖ Ergin S (1995), Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum, Toplum ve Hekim, Cilt:10 Sayı: 68.

Nachbagauer Andreas G.M. and RIEDL Gabriella (2002), Effects of concepts of career plateau on performance, work satisfaction and commitment, International Journal of Manpower, vol:23, s:716-733.

Oshagbemi Titus (1997), “The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members,” Journal of Managerial Psychology, Vol: 12, s:511-520.

Oswald A. and P. Warr. (1996), "Is job Satisfaction U-Shaped in Age," Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol: 69.

Robie Chet, Ann Marie Ryan, Robert A. Schmieder, Luis Fernando Parra and Patricia Smith. (1998), "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction," Group and Organization Management.

Rogers Judy (1993), Baby Boomers and Their Career Expectations, Canadian Business Review, vol: 20, s:13-16.

Rosen Benson and Jerdee Thomas H. (1990), Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs, Human Resource Planning, vol: 13, s:59-70.

Slocum John W., CronWilliam L., Hansen Richard W., Rawlings Sallie (1986) Business strategy and the management of plateaued employees, Academy of Management Journal, vol:28, s:133-154.

Staw Barry.M. and J.Ross. (1985), "Stability In the Midst of Change: A Dispositional Approach To Job Attitudes." Journal of Applied Psychology, Vol: 70, s:469-480.

Suzuki Norihiko (1996), Middle-aged and older employees in Japanese corporations: Their plight during the process of major historic change in employment, Journal of Management Development, Vol:15, No:8, s:8-16.

Süzer Hande D. (2004), Yöneticilere Deneyimli Koç!, Capital Dergisi,Sayı: 1

Ting Y. (1997), Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees, Public Personnel Management, s: 313-334.

Topaloğlu Melih ve Tuna Muharrem (1998), Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi, Ampirik Bir Çalışma, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:9, Yayın No: 39.

Tremblay Michel and Roger Alain (2004), Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers, *The international journal of Human Resource Management*, vol:15, s:996-1017.

Tremblay Michel, Roger Alain (1993), Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau, *Journal of Group & Organization Management*, vol:18, s:411-435.

Tremblay Michel, Roger Alain, Toulouse Jean- Marie (1995), Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers, *Journal of Human Relations*, vol:48, s:221-237.

Tütüncü Özkan (2000), Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3.

Tzeng Hm, Katefian S. (2002), The relationship between nurses' job satisfaction: an exploratory study in a Taiwan teaching hospital, *Journal of Nursing Care Quality*, s:39-50.

Uzun Turgay (2006), İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, Muğla Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, Cilt:5 Sayı:2, işgüçdergi.org.

Yetim Ü. (1994), İş ve Meslek Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Psikiyatri, Psikoloji ve Psikofarmakoloji Dergisi*, Sayı:2, Yayın No:134.

Yıldırgan Recep. (1996), Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu-Personel Devri İlintisi ve Sendikalar, DEÜ, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s:62

Wagner S.L. and M.C. Rush (2000), "Altruistic Organizational Citizenship Behaviour: Context, Disposition, and Age." *Journal of Psychology*, Vol:140-3, s:379-392.

Zaremba Denise Karen (1994), *The Managerial Plateau: What Helps in Developing*

Careers, The International Journal of Career Management, Vol:6, No:2, s:5-11.

İnternet Adresleri

<http://www.inisiyatif.net/document/22.asp> alınan tarih 10/01/2006

<http://www.ytukvk.org.tr> alınan tarih 12/06/2005

<http://www.işgüç.org.tr> alınan tarih 28/02/2006

<http://www.insankaynakları.gokceada.com/motivasyon.html> alınan tarih 12/06/2005

<http://www.iuekk.org/makaleler/kariyer%20planlama> alınan tarih 10/01/2006

<http://www.işgüçdergi.org-Aşkın Keser'in Makalesi> alınan tarih 20/09/2006

<http://mcozden.com/bky.09.htm> alınan tarih 10/01/2006

<http://www.5mworld.com.htm.2002> alınan tarih 10/01/2006

http://www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm alınan tarih 10/01/2006

<http://www.geocities.com/seciltastan/iky06.html> alınan tarih 10/01/2006

<http://www.işgüç.org-Kahvecioğlu'nun Makalesi> alınan tarih 2/11/2006

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi07> alınan tarih 2/11/2006

<http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html> alınan tarih 2/11/2006.

<http://www.işgüç.org.tr> Canan Sümer'in Makalesi alınan tarih 31/01/2007

<http://www.işgüç.org/printout.php?id=149> alınan tarih 10/01/2006

<http://www.humanresourcesfocus.com> alınan tarih 12/06/2005

Değerli Tarım Bakanlığı ve Orman Dairesi Çalışanları;

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyerde Plato ve İş Doyumu adlı çalışmamda kariyerinde sorunlar olan bireylerin kariyer geliştirme safhasında meydana çıkan sorunların belirlenmesi, kariyerinde beklediği en yüksek seviyeye ulaşabilen veya ulaşamayan kişilerin verimlilikleri ile ilgili bir araştırma yapma gereksinimi doğmuştur.

Sizin vereceğiniz veriler doğrultusunda çıkan sonuçlar, doğan bu sorunların iyileştirilmesi için kullanılacaktır. Bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerinizle ilgili sorular ve ikinci bölüm ise ortaya koymuş olduğum problemleri ve sorunları belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Vermiş olduğunuz bütün bilgilerin sadece bu araştırma ile ilgili kullanılacağını ve başka hiçbir amaçla kullanılmayacağını özellikle belirtmek isterim. Verilen ankette bütün soruların yanıtlanması önemle rica olunur. Bütün soruları titizlikle okuyup, cevaplayacağınıza inanıyor ve yapmış olduğunuz yardımlardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yakın Doğu Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Havva YORULMAZ

İŞ DOYUMU VE PLATO SORU FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, işinizden duyduğunuz memnuniyeti ölçmektir. Düşünceleriniz bizim için son derece önemlidir. Soru formundaki sorulara verdiğiniz tüm yanıtlar gizli tutulacak ve sadece istatistiksel analizlerde kullanılacaktır.

Çalışmamıza yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

I. BÖLÜM:

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı değerlendiriniz. Değerlendirmelerinizde aşağıda sunulan ölçeği kullanmanızı rica ederim.

- 1=Kesinlikle katılmıyorum
 2=Katılmıyorum
 3=Ne katılıyorum ne de katılmıyorum
 4=Katılıyorum
 5=Kesinlikle katılıyorum

Ölçek

1. Gelecekte işimin beni zorlamasını beklemiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Çalıştığım kurumda sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yakın gelecekte işimde üst kademelere yükselmeyi bekliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşimde yeni şeyler öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğimi düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşimle ilgili her şeyi biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalıştığım kurumu daha ileriye götürebilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Çalıştığım kurumda terfi olanakları sınırlıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kişisel değerlerimle bu kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. İleriki yıllarda, işimdeki görevlerim ve faaliyetlerimin rutin olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım kurumda kişilerin yapmakta oldukları işlerin hangi amaca hizmet ettikleri belli değildir.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım kurumda yükselemiyorum.	1	2	3	4	5
12. Çevremdekilere kurumumun çalışmak için çok iyi bir yer olduğunu söylerim.	1	2	3	4	5
13. İşimdeki sorumluluklarımın gelecekte önemli ölçüde artacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
14. İşim içerik açısından zaman içinde çok fazla değişikliğe uğramadı.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım kurumda kişilerin yapmakta oldukları işlerin hedefleri açıkça belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
16. İş becerilerimi diğer kurumlarda da rahatlıkla kullanabilirim.	1	2	3	4	5
17. Kariyerimde yükselebilmek için başka bir iş yerine geçmeye hazırım.	1	2	3	4	5
18. Mevcut işimin kişisel yeteneklerimi ve bilgi düzeyimi sürekli olarak geliştirmemi gerektireceğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
19. Yapmakta olduğum işte ileride zorlanacağımı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
20. Gerekli nitelik ve beceri eksikliğimden kaynaklanan nedenlerle kariyerimde ilerleyemediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21. Terfilerin sınırlı oluşu kurumun yapısından kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5

22. Becerilerimi katıldığım seminerler ve kurslar sayesinde geliştirdim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. İşim beni düşünmeye ve yaratıcı olmaya zorlar.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. Ailevi nedenlerle yükselmeyi kendim tercih ettim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Daha fazla sorumluluk almak istemediğimden kurum içerisinde yükselmeyi kendim tercih ettim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Kanımca, burası mevcut kurumlar arasında çalışılacak en iyi yerdir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. Genellikle işimde benden ne beklendiğini bilirim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

28. İş hayatında kaçınıcı yılınız?.....yıl

29. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?yıl

30. Şu anki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? yıl

31. Mevcut mevkinizde(pozisyonunuzda) çok uzun süre kaldığınızı düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

32. Son beş yıl içinde terfi olarak hiyerarşik yapıda bir üst kademeye yükseldiniz mi?

Evet

Hayır

33. Bulduğunuz mevkide artık daha fazla ilerleme şansınız olmadığını düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

34. Genel olarak işinizden memnun musunuz?

Evet, memnunum

Hayır, memnun değilim

35. İşinizi seviyor musunuz?

Evet, seviyorum Hayır, sevmiyorum

36. Genel olarak bu kurumda çalışmaktan memnun musunuz?

Evet, memnunum Hayır, memnun değilim

II. BÖLÜM: Demografik Özellikleriniz

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Yaşınız:

20 ve altı 21-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üstü

3. Medeni Durumunuz: Evli Bekar

4. Eğitim Durumunuz:

Okur-yazar Ortaokul mezunu Üniversite mezunu
İlkokul mezunu Lise ve dengi okul mezunu Lisans üstü (Yüksek Lisans-Doktora)

5. Çalışmakta olduğunuz kurum:

Tarım Bakanlığı Ekonomi ve Turizm Bakanlığı Orman Dairesi
6. Çalışmakta olduğunuz daire:.....

7. Kurumdaki mevkiniz (pozisyonunuz):

Çalışmamıza sağladığınız katkı için tekrar teşekkür ederiz.