

T.C.
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ALGILANAN KARIYER TEŞVİKLERİ VE ÇOK YÖNLÜ
KARIYERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİNDEKİ OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Derya YÖRÜK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Anabilim Dalı

Şubat 2013

NEVŞEHİR

Bütün Hakları Saklıdır.

Kaynak göstermek yoluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Derya YÖRÜK, 2013

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Derya YÖRÜK

İmza:



“Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İlindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tez Hazırlayan
Derya YÖRÜK



Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Derya YÖRÜK tarafından hazırlanan, “Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İlindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** Tezi olarak kabul edilmiştir.

08/03/2013

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



Üye : Yrd. Doç. Dr. Emine KALE



Üye : Yrd. Doç. Dr. Metin KAPLAN



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 08.01.2013 tarih ve 2013.08.07 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

08/03/2013

Doc. Dr. Alper ARSEAN
Enstitü Müdürü



**ALGILANAN KARIYER TEŞVİKLERİ VE ÇOK YÖNLÜ
KARIYERİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
NEVŞEHİR İLİNDEKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Derya YÖRÜK

**Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Şubat 2013**

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ÖZET

Bireylerin kariyer yaşamlarında algılanan kariyer teşviklerinin ve çok yönlü kariyerin kariyer başarısını artırmada ve örgütsel sinizmi azaltmada önemli bileşenler olduğu düşünülmektedir. Ancak insan kaynakları yönetimi yazınında algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyeri ile örgütsel sinizm ilişkisi ihmal edilmiştir. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanları, açısından algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Nevşehir ili ve ilçelerindeki turizm ve özel belgeli otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre algılanan kariyer teşviklerinin *özerklik, girişimcilik, hizmet, saf meydan okuma* ve *teknik yeterlilik* boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte çok yönlü kariyerin *kendi kendine yönlendiren kariyer* boyutunun örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Son olarak algılanan kariyer teşviklerinin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, ancak çok yönlü kariyer ile örgütsel sinizm arasında pozitif ama istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya konulmuştur. Bu sonuçların yanında teori ve uygulama açısından bulgulara ilişkin bazı kısıtlar ve gelecekteki araştırmaları yönlendirme bakımından öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Kariyer Teşvikleri, Çok Yönlü Kariyer, Örgütsel Sinizm, Otel İşletmeleri

**THE EFFECTS OF PERCEIVED CAREER INCENTIVES AND PROTEAN
CAREER ON ORGANIZATIONAL CYNICISM: ‘A SURVEY OF
NEVŞEHİR’ HOTEL BUSINESSES**

Derya YÖRÜK

Nevşehir University, Graduate School of Social Sciences

M.B.A. Thesis, February 2013

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ABSTRACT

Perceived career incentives and protean career attitude are considered as important determinants of increasing career success and reducing organizational cynicism in the career life of individuals. But the relation of perceived career incentives and protean career attitude and organizational cynicism has tended to be neglected in the human resources management literature. The purpose of this study is to analyze the effects of perceived career incentives and protean career attitude on organizational cynicism for hotel businesses’ employees. The sampling of this study consists of employees in hotel businesses licensed by the Tourism Ministry and municipalities in the province of Nevşehir and its districts. According to the results of research, autonomy, entrepreneurship, service, challenge and technical expertise as dimensions of perceived career incentives strategic intent had a negative effect on organizational cynicism. In addition, self-directed career attitude as the dimension of protean career had a negative effect on organizational cynicism. Finally, while perceived career incentives had a negative effect on organizational cynicism, protean career attitude had a positive but non-significant effect on organizational cynicism. Besides the results, some limitations of these findings for theory and practice, and recommendations for future research directions are presented.

Key Words: Perceived career incentives, Protean career attitude, Organizational cynicism, Hotel businesses

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimin boyunca bilgisi ve deneyimi ile bana katkı sağlayan ve tezimin teorik ve uygulama safhalarında yol gösteren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri Sayın Habip İDİZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatını ailesine ve çocuklarına adayan annem Nurcan YÖRÜK'e ve babam Yasin YÖRÜK'e; anlayış ve desteklerini sürekli gördüğüm kardeşlerim Cansu YÖRÜK'e, Yasemin YÖRÜK'e, Tuğba YÖRÜK'e, dayım Lütfü TUNÇ'a ve yengem Fatma TUNÇ'a, arkadaşlarım Elif Betül TORLAK'a, Őükran YİĞİT'e, Gülcan ÖZATA'ya ve İmran FİDAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KARİYER KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.2. KARİYER KAVRAMI VE ÖNEMİ	6
1.3. KARİYER EVRELERİ.....	11
1.3.1. Keşif	11
1.3.2. Kurulma (İşe Giriş ve Kariyer Başlangıcı).....	12
1.3.3. Kariyer Ortası	13
1.3.4. Kariyer Sonu.....	14
1.3.5. Azalma (Emeklilik)	14
1.4. KARİYER İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR.....	15
1.4.1. Kariyer Yolu.....	15
1.4.2. Kariyer Kalıpları.....	16
1.4.2.1. Geleneksel Kariyer Kalıbı.....	16

1.4.2.2. Kararlı Kariyer Kalıbı	16
1.4.2.3. Kararsız Kariyer Kalıbı	17
1.4.2.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	17
1.5. KARIYER YÖNETİMİ	18
1.5.1. Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi	19
1.5.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi	20
1.6. KARIYER PLANLAMASI KAVRAMI VE ÖNEMİ	21
1.6.1. Bireysel Kariyer Planlaması	24
1.6.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	26
1.7. KARIYER GELİŞTİRME	28
1.7.1. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Önemi	29
1.7.2. Kariyer Geliştirme Yöntemleri	31
1.7.2.1. İş Başarımı Eğitimliği ve Danışmanlığı	31
1.7.2.2. Kariyer Danışmanlığı	32
1.7.2.3. Kariyer Rehberliği	33
1.7.2.4. Kariyer Merkezleri	33
1.7.2.5. Koçluk	35
1.7.2.6. Eğitim ve Geliştirme Programları	38
1.7.2.7. İş Zenginleştirme	39
1.7.2.8. İş Rotasyonu	40
1.7.2.9. Personel Güçlendirme	41
1.7.2.10. Mentorluk	44

İKİNCİ BÖLÜM
KARİYERDE DEĞİŞİM, SORUNLAR VE ALGILANAN KARİYER
TEŞVİKLERİ

2.1. KARİYERİN DEĞİŞEN YAPISI.....	47
2.1.1. Geleneksel Kariyer.....	49
2.1.2. Sınırsız Kariyer.....	50
2.1.3.Çift Basamaklı Kariyer.....	52
2.1.4. Esnek Kariyer.....	53
2.1.5. Portföy Kariyer.....	54
2.1.6. Çok Yönlü Kariyer.....	56
2.2. ÇOK YÖNLÜ KARİYER.....	56
2.2.1. Çok Yönlü Kariyer Kavramı ve Önemi.....	57
2.2.2. Çok Yönlü Kariyerin Özellikleri ve Boyutları.....	60
2.2.3. Çok Yönlü Kariyer ile İlgili Görgül Araştırmalar.....	64
2.3. KARİYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	66
2.3.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	67
2.3.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	67
2.3.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	68
2.3.4. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar.....	69
2.3.4.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	69
2.3.4.2. Çift Kariyerli Eşler.....	72
2.3.4.3. Ay Işığı Sorunu.....	73
2.3.4.4. Çift Kariyerlilik.....	74

2.3.4.5. Kariyer Düzleşmesi (Kariyer Platosu).....	74
2.3.4.6. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	76
2.3.4.7. Kariyer Engelleri.....	76
2.3.4.7.1. Gözden Düşme	77
2.3.4.7.2. İşten Çıkarılma	77
2.3.4.7.3. Stres ve Tükenmişlik.....	78
2.3.4.7.4. Engellenme.....	79
2.4. ALGILANAN KARİYER TEŞVİKLERİ	80
2.4.1. Algılanan Kariyer Teşviklerinin Teorik Temelleri	80
2.4.2. Algılanan Kariyer Teşvikleri ile İlgili Görgül Araştırmalar	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. SİNİZM KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI	88
3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI VE ÖNEMİ	90
3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI.....	92
3.3.1. Bilişsel Boyut	92
3.3.2. Duyuşsal Tepki Boyutu.....	92
3.3.3. Davranışsal Boyut	93
3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ	94
3.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri.....	94
3.4.2. Kişi-Rol Çatışması	95
3.5. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÇEŞİTLERİ	96

3.5.1. Kişilik Sinizmi.....	97
3.5.2. Kurumsal Sinizm.....	97
3.5.3. İşgören Sinizmi.....	98
3.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	99
3.5.5. Mesleki Sinizm.....	99
3.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	101
3.6.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini.....	101
3.6.2. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	103
3.6.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	104
3.6.4. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	106
3.6.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	107
3.6.6. Örgütsel Sinizm ve Güven	108
3.7. KARIYER VE SİNİZM.....	109

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN KARIYER TEŞVİKLERİ VE ÇOK YÖNLÜ KARIYERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	113
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	116
4.2.1. Örneklem.....	116
4.2.2. Ölçekler	118
4.2.3. Model ve Hipotezler.....	120

4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri	126
4.3. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	126
4.3.1. Araştırmaya Konu Olan Otel İşletmeleri ve Çalışanları ile İlgili Genel Bilgiler	127
4.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları	130
SONUÇ	139
KAYNAKÇA	144
EKLER	162
ÖZGEÇMİŞ	167

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Çok Yönlü Kariyer ile Geleneksel Kariyerin Karşılaştırılması.....	58
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanları ile İlgili Bulgular.....	128
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	129
Tablo 4.3. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar, ve Cronbach's Alpha Değerleri.....	131
Tablo 4.4. Otel İşletmeleri Çalışanları Açısından Algılanan Kariyer Teşvikleri Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 4.5. Otel İşletmeleri Çalışanları Açısından Çok Yönlü Kariyerin Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 4.6. Otel İşletmeleri Çalışanları Açısından Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Bireysel Kariyer Planlaması.....	25
Şekil 1.2. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	28
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	124

GİRİŞ

Bu tez çalışması, algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini inceleme konusu yapmaktadır.

Çok genel olarak bir kişinin çalıştığı örgüte ve onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine karşı, bu unsurların çalışanın çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumu olarak tanımlanan *örgütsel sinizm*, günümüz örgütlerinin potansiyel sorun kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Bu çalışma turizm sektöründeki otel işletmelerindeki çalışanların sinik davranışlarını belirlemeyi ve daha sonra algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin sinik davranışlar konusunda belirleyici rol oynayıp oynamadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle çalışmada modeldeki değişkenler ve boyutlarına ilişkin gerek örgütsel, gerekse sektörel bağlamda ampirik bir yaklaşımın gerekliliği ortaya konmaktadır. Çalışmada iş yaşamında öncülleri ve sonuçları bakımından büyük önem taşıyan örgütsel sinizm kavramına yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının dikkatini çekebilmek adına bir yazın taraması yapılmıştır. Sonuçta ilgili yazında bir boşluk olduğu ve konuya yönelik farkındalığın yaratılması gerektiği tespit edilmiştir.

Örgütler açısından bakıldığında, sinizme neden olabilecek faktörler, çözülmesi gereken önemli problemler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu faktörler bireylerin örgüte ilişkin olumsuz düşünce ve davranışlar içinde bulunmasına neden olabilmektedir. Bu noktada ortaya çıkabilecek, bireyin istihdam edildiği örgüte veya benimsedikleri kariyere karşı olumsuz tutumu, sinizm olarak ifade edilmektedir.

Bunun yanı sıra bireylerin sinik bir tutum sergilemesini azaltmada algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Kariyer değerleri ve özendiricileri, bir bireyin kişisel olarak algıladığı yetenekleri ve temel değerleri ile güdü ve ihtiyaçları ile ilişkilidir. Bu özendiriciler bir bireyin iş deneyimini yönetip dengeleyerek onun kariyerle ilgili seçim yapmasını kolaylaştırmakta ve kariyerde sağlıklı bir gelişime imkân tanımaktadır. Kariyer değerleri veya özendiricileri ile işlerini örtüştürebilenler için pozitif kariyer çıktıları elde etmeleri mümkün olmaktadır (Adıgüzel, 2009, ss.279-280). Hayat tarzı, teknik yeterlilik, yönetsel yeterlilik, coğrafi güvenlik, iş güvenliği, özerklik ve hizmet gibi algılanan kariyer teşvikleri (Hsu, Jiang, Klein and Tang, 2003, p.363) bireylerin kariyer değerlerini bulmada ve aynı zamanda kariyer ile ilgili sinik tutumları azaltmada yardımcı olabilir. Bu çalışma da çalışanlara yönelik algılanan kariyer teşviklerine odaklanarak, konu ile ilgili yazını genişletmenin yollarını araştırmaktadır. Algılanan kariyer teşviklerinin arzulanan düzeyde olmasının, işletmelerde işgören sinizminin azaltılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bilgi toplumunda kariyer, örgüt tarafından değil, kişi tarafından yönetilen ve çevre değiştikçe zaman içinde kişi tarafından keşfedilen bir olgudur (Hall, 1996, p.8). Çok yönlü kariyer; kişinin yetenek ve ilgilerindeki değişmeler ile iş hayatındaki değişmeler ve değerlendirmelere göre değişen kariyer olarak ifade edilir (Crowley, 2006, p. 5). Aynı örgütte farklı iş fırsatları buldukları için düzenli çalışanlara, aynı endüstride bir örgütü bırakıp başka bir örgüte gidenlere veya farklı bir meslek için kariyerlerini bırakanlarla ilgili olan (Truty, 2003, pp.216-217) çok yönlü kariyer, sinizm ile işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu örgütlerde problemlerin çözümüne

yardımcı olabilecek bir inanç oluşturabilir. Çok yönlü kariyer davranışı sergileyen çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve sinik davranışlar sergileme düzeylerinin düşük olduğu yabancı yazında yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur. Bunun yanında kariyerleri ile ilgili olumlu teşviklere sahip bireylerin, kendilerine bu iş imkânı ile uygun çalışma ortamını sağlayan örgütlerini daha fazla benimseyeceklerini ve örgütlerine ilişkin olumlu iş tutumları sergileyeceklerini ifade etmek mümkündür.

Sözü edilen bilgiler ışığında, bu çalışma üç soruya yanıt aramak üzere tasarlanmıştır. Bunlardan birincisi algılanan kariyer teşviklerinin neden gerekli olduğu, ne yönde ve ne ölçüde değiştiğidir. İkinci soru çok yönlü kariyer olgusunun ne ölçüde benimsendiğidir. Son soru ise bu iki kavramın örgütsel sinizm üzerinde ne ölçüde ve ne yönde etkili olabileceğidir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerinde ne derecede ve ne yönde etkili olduğunu incelemektir. Sözü edilen araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için hizmetler sektöründe Turizm Bakanlığı Belgeli Nevşehir ili ve ilçelerindeki otel işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmış ve elde edilen veriler çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Böylelikle bilgi üretmenin esas alındığı çalışmada kamu yararı, uygulamaya yol gösterme ve literatüre katkı amaçlanmaktadır.

Çalışmanın kapsamı hizmet sektöründeki otel işletmeleri yöneticileri açısından algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerinde etkilerini belirlemektir. Bu çerçevede çalışmada araştırma sahası Türkiye Turizm Bakanlığı Belgeli Nevşehir ili ve ilçelerindeki otel işletmeleri çalışanlarıdır.

Dolayısıyla bu çalışmanın veri setini Turizm Bakanlığı Belgeli Nevşehir ili ve ilçelerindeki otel işletmeleri çalışanlarından sağlanan veriler oluşturmaktadır.

Tez çalışması, çalışmayı yönlendiren üç araştırma sorusuna cevap aranacak şekilde tasarlanmıştır. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle araştırmanın incelediği soruları şekillendiren düşünceler ve bunlara katkıda bulunan yazın üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümde genel olarak kariyer kavramı, kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde kariyerin değişen yapıları, çok yönlü kariyer, kariyerde karşılaşılan sorunlar ve algılanan kariyer teşvikleri ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde, örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizmin nedenleri, örgütsel sinizm türleri, örgütsel sinizmin bazı kavramlarla ilişkisi, örgüt sinizm ve kariyer ilişkisi tartışılmaktadır. Son bölümde araştırma soruları ve araştırmanın tasarımının açıklanması ve otel işletmeleri yöneticileri açısından algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerinde etkileri ile ilgili yapılan araştırmadan elde edilen bulgular sunulmaktadır. Tez, bulguların özetlenerek tartışıldığı sonuç kısmı ile son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KARİYER KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim literatürüne kariyer kavramı ilk olarak 1937 yılında Amerikalı Sosyolog Hughes, objektif ve sübjektif açılardan kariyeri tanımlamasıyla girmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde Anna Roe (1956), Donald E. Supper (1957), Wilensky ve Goffman (1961), Tiedeman ve O'Hara (1963) ve Miller, Form ve Borows (1964) tarafından kariyer konusunda önemli araştırmalar yapılmıştır (Redman; Wilkinson, 2001, pp.267-268). 1970'li yıllarda birçok yönetim bilimci ve insan kaynakları uzmanı daha çok insanın kariyer yaşamının nasıl değişim ve gelişim gösterdiği üzerine yoğunlaşmışlardır. 1980'li yıllarda ise küreselleşmenin bir sonucu olarak yeni yönetim yaklaşımlarının bir versiyonu olarak örgütlerde kariyer yönetimi ön plana çıkmış ve bu disiplinde, bireyin kariyerinin gelişiminde insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının önemli olduğu ifade edilmiştir (Temür, 2009, s. 4).

1990'lı yıllardan sonra bilgi teknolojilerinin hızlı bir biçimde gelişmesi ve küreselleşme olgusu, örgüt yapılarının değişmesine ve bireylerin iş hayatına karşı tutumlarında değişikliklere neden olmuştur. Bu değişim öncelikle örgüt ile işgörenler arasında yapılan psikolojik sözleşmelerde kendini göstermiştir. Bu psikolojik

sözleşmelerde artık işletmeler etkin olarak kullanabilecekleri işgörenler, işgörenler de gereksinimlerini karşılayabilecekleri işletme arayışına girmişlerdir. Bu anlayış devamlı ve sadık işgören iş alma ve çalıştırma düşüncesini değiştirmiş; bireysel fırsatlara ve beklentilere cevap verme, yükselme beklentilerini karşılama ve ‘refah içinde yaşam’ düşüncesinin yayılmasına neden olmuştur (Kırç, 2007, ss. 5-6). Yani işgörenler kariyer beklentilerini karşılamak için doğru hamleyi doğru zamanda ve doğru işletmede atmayı arzu etmektedir.

Artan rekabet ortamında özellikle verimliliğin artırılmasının insan kaynaklarının geliştirilmesinden geçeceği varsayımından hareket eden işletmelerde yöneticiler, insan kaynakları yönetimi ile daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.185). Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi kapsamında ilgi çeken konulardan biri de kariyer yönetimidir. Çünkü geçmişteki devamlı ve sadık iş anlayışı fikrini fırsatlara dayalı anlayışa bırakmıştır (Ersoy, 2007, ss. 6-7). Nitelikli işgörenleri işe almak, verimli çalıştırmak kadar nitelikli işgörenleri işletmede tutmak da önem arz ettiğinden işgörenlerin kariyer beklentilerini karşılamak, onlara yeni bir kariyer hazırlamak, kariyer sorunlarını çözmek ve kariyer gelişimlerine katkı sağlamak önemli hale gelmiştir.

1.2. KARIYER KAVRAMI VE ÖNEMİ

Çalışma yaşamında çok sık kullanılan kavramlardan biri olan kariyerin (Onay ve Zel, 2011, s. 266) tanımı üzerinde bir fikir birliği bulunmamaktadır. Kariyer, sözcük olarak Latince’de “carrera” (yol), Fransızca’da “carrierre”(yarış yolu), İngilizce’de “career” (meslek)” ve Türkçe’de ise “bir meslekte zaman ve çalışmayla

elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” anlamına gelmektedir (Seçer, 2007, s.1 ve TDK Sözlüğü, 2012). Ancak çağdaş kariyer kavramı, örgütlerin yaşadığı değişimler nedeniyle kariyerin değişik yönlerini kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır. Literatürde kariyer ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Geniş anlamda kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Seçer, 2007, s. 1).

Dar anlamda kariyer, bir insanın hayatı boyunca çalıştığı işler, meslekler, bulunduğu mevkilerdir (Balın, 2008, s. 6).

Sabuncuoğlu'na (2000, s. 148) göre, kariyer; bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, bireyin hayatı boyunca yaşacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle ilgili bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, kariyer; genellikle mesleki yaşamda ilerlemeye ve yönetsel hiyerarşide yukarı doğru tırmanmaya yönelik aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışların gelişimi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, ‘kariyer işe yönelik olmakla beraber, bireyin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri ile ilgili olmaktadır (Dündar Akçay, 2002, ss.3-4). Kariyer, sadece bireyin çalıştığı işlerle ilgili değil, aynı zamanda işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti ve istekleri karşılamak ve amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli eğitimin verilmesi, istenen beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi ve kararlı bir biçimde ilerleyebilmesi ile de çok yakından ilgilidir (Bayraktaroğlu, 2003, s. 117).

Farklı bakış açılarına dayalı tanımlamalar, kariyer kavramını içeriğinin anlaşılmasında bazı karışıklıkların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bu nedenle kariyer kavramının daha iyi anlaşılması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir (Kaya, 2008, ss. 6-7):

- Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Örgütteki yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi bir sekreterin hatta odacının da olabilir.
- Kariyer kavramı, sadece dikey hareketliliği kapsamamakta, yatay hareketliliği ve yükselme isteği olmayan çalışanları da kapsayabilir.
- Kariyer kavramı, sadece bir örgütte işe alma ile eş anlamlı olarak değerlendirilmemeli, birden fazla faaliyet ile ilgili olabilir.
- Kariyer kavramı, hem örgütün birey üzerindeki etkileri hem de bireyin kendi iş hayatını planlaması ve denetlemesi ile ilgili inisiyatif almasını kapsar.
- Örgütlü toplumlarda bireylerin ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle kariyer beklentileri farklı yaşlardaki çalışanlar için farklı anlamlar taşıyabilir.

Yukarıdaki tanımlar dikkate alındığında *kariyer*; nitelikli olmayan işgörenlerden nitelikli olanlara, profesyonel olmayan yöneticilerden profesyonel olanlara kadar tüm istihdam biçimleri açısından bir bireyin yaşamı boyunca üstlendiği iş ve yaşam rollerini ve beklentilerini kapsayan bir süreçtir.

Kariyer, bireyler ve örgütler açısından olduğu kadar hükümetler açısından da önemlidir. Bireyler açısından kariyer, öncelikle iş seçimi ve profesyonellerin iş geçmişini tanımlamak için kullanılmaktadır. Önceleri sık sık örgütsel hiyerarşi de daha çok yükselme ile ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Bugün insanların büyük çoğunluğu örgütsel kariyer türü arayışı içinde olmakla birlikte, bazıları çok farklı iş ortamlarında çalışmayı arzulamaktadır. Bu nedenle kariyer çok yüzlü bir kavramdır. Anlam, amaç duygusu ve yön ile ilişkili olabilir. Aynı zamanda hem iş hemde kişisel düzeyde gelişme fikirlerini kapsar. Bu yönüyle, beceri geliştirmenin yanısıra yaşam boyu öğrenme ile fikirleri ihtiva eder. Bununla birlikte kişi olarak geliştirmek istediği beceriler, işte başarmak istediği şeyler gibi bireyin geleceği ve hızla değişen işgücü pazarında gelecekteki istihdam edilebilirlik ile ilişkilidir. Portföy kariyer (bireyin bir işten daha fazlasına sahip olması), örgütlerin dışında (bir tek örgüt içerisinde olmayan), iş fonksiyonu dışında ve iş sınırları dışında gibi sınırsız kariyer (geleneksel sınırların dışında bir kariyer arama) gibi yeni kariyer kavramları, birey için kariyerin sübjektif bileşeni olduğunu ortaya koymaktadır. Günümüzde bir işverenden ziyade bir mesleki topluluğa bağlılığın kariyer arayışında etkili olduğu söylenebilir. Örneğin; işine içsel ilgiyle motive olan çalışanlar, mesleki gelişme açısından işveren değiştirmeye daha hazırlıklı olabilir (Cedefop, 2008, pp. 12-13).

Kariyer sadece işgörenler açısından değil çalıştıkları örgütler açısından da oldukça önemlidir. Örgütlerin değişimi daha etkin yönetmesi için çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri ve planlamaları gerekir. Yüksek düzeyde işe özgü bilgi ve becerilerin nasıl elde edileceği veya bu becerileri iyileştirecek işlerin nasıl üstlenileceği konusu örgütleri daha çok ilgilendirmektedir. Ayrıca bir işten diğerine geçen işgörenler tarafından örgüt içerisinde bilgi ve becerilerin nasıl yayılacağı; yani bilgiyi yayma ve paylaşma örgütsel esneklik açısından kritik bir işlemdir. Öte yandan,

kariyer hareketliliği, kültür ve değerlerin nasıl iletileceği ve kişisel networklerin nasıl genişletilebileceği ile ilişkilidir. Aynı zamanda, kariyer geliştirme nitelikli çalışanları çekme, motive etme ve işletmede tutmadaki temel araçlardan birdir. Öte yandan hükümetler açısından işgücünü hazırlama (genç insanların kariyerlerinin nasıl destekleneceği ve işgücü piyasasına nasıl gireceği), işgücünün adaptasyonu ve sürdürülebilirliği (istihdam edilen işgörenlere yönelik kariyer geliştirme desteğinin nasıl sağlanacağı), işgücünü yeniden entegre etme (işverenler arasında ve işgücü pazarının içinde ve dışında hareket ettikleri için yetişkinlere kariyer geliştirme desteğinin nasıl sağlanacağı) kariyer konusu önem arz etmektedir (Cedefop, 2008, pp.13-14).

Kariyer, bireyler açısından temel ekonomik ihtiyaçları karşılama aracı, bir sosyal statü ve sosyal değer hissi, günlük faaliyetler açısından yön, anlam ve amaç duygusu olarak değerlendirilebilir (Seçer, 2007, ss.5-6). Ayrıca kariyer, bireyin kimliğini ve toplumsal durumunu, statüsünü oluşturmada yardım edebilir. Kariyer aynı meslekten insanlarla yakınlaşmayı gerektirdiğinden, bu yönüyle sosyal bir anlam taşır. Kariyer gelir elde etme isteğinin yanısıra psikolojik olarak iş doyumunun oluşmasında da etkili bir araçtır (Aytaç, 2005, s.13).

Bazen örgütler küçülme (downsizing) ve yönetsel kademeleri azaltma (Delaying), Doğru ölçeği bulma (Rightsizing) yoluna gitmektedir. Bu durumda örgüt içinde geleneksel yükselme veya yatay hareketlilik yolları kapanmakta ve çalışanlar arasında geleceğe yönelik bir güvensizlik ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kariyer geliştirmede bir işverenden ziyade bir mesleki topluluğa bağlılığın daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışma yaşamında kişinin kariyerine verdiği önemin, yaşamın çeşitli dönemlerine göre değişebileceği ileri sürülmektedir (Seçer, 2007, s.7). Bu kariyer evreleri aşağıda ayrıntılı açıklanmaktadır.

1.3. KARİYER EVRELERİ

Kariyer evreleri, işgörenin işe girmesinden önce başlayarak örgütten ayrılmasına kadar geçen süreci kapsamaktadır (Kılıç, 2008, s.21). Kariyer evreleri konusunda çok sayıda kuramın farklı gruplandırmalar yaptıkları görülmektedir. Can ve Kavuncubaşı kariyer evrelerini beş grupta incelemişlerdir (Kaya, 2008, s.8):

1.3.1. Keşif

Bu devre bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Daha çocukluktan itibaren bireyler, çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olur ve çeşitli konularla ilgilenmeye başlarlar. Çocukluk devresinde meslekler hakkındaki bilgi çok sınırlıdır. Çocuk daha çok çevresindeki kişilerin meslekleri hakkında bilgi sahibi olur. Bu devredeki mesleki ilgileri ise sınırlı bilgileri çerçevesinde bir heves niteliğindedir (Şahinöz, 2006, s.18). Bu evrede doğru meslek seçimi ve mesleğe uygun eğitim alma, çalışma yaşamının ilk ve en önemli basamağıdır. Aile, arkadaş grupları, devam ettiği eğitim kurumları, yaşadığı yer, bireyin kişiliği, yetenekleri, ilgi alanları kariyer seçimini etkileyen faktörlerdir. Ancak Türkiye’de olduğu gibi eğitim sisteminin sınavlara dayalı olması, eğitimde bireysel yeteneklerin göz ardı edilmesi, rehberlik hizmetlerinin sınırlı ve yetersiz

olması, meslek seçiminde kişinin ilgi ve yeteneklerinden ziyade ailenin ve mevcut ekonomik şartların etkili olması meslek tercihinin isabetli yapılması olasılığını düşürmektedir (Kaya, 2008, s.9).

1.3.2. Kurulma (İşe Giriş ve Kariyer Başlangıcı)

Bireyin iş arama, bulma, işe başlama (işe yerleşme) ve tecrübe kazanarak çevresi tarafından kabullenmesi sürecini içerir. Bu aşamada asıl önemli olan nokta, bireyin kendine uygun işi seçip seçmediği durumudur. Bu nedenle, kariyer başlangıcı döneminde birey işin kendine uygun olup olmadığını değerlendirir. Birey; yetenekleri, değerleri ve istediği yaşam biçimi ile örgütün sağladığı olanaklar (çalışma ortamı, ödüller, terfi imkanı ve fırsatlar gibi) arasında karşılaştırma yapar. Bu karşılaştırma sonucunda bireyin beklentileri ile sunulan imkanlar belirli bir uyum içerisinde ise birey çalışmaya devam edebilir. Aksi takdirde, beklentilerinin karşılayabileceği farklı iş aramak durumunda kalabilir (Kılıç, 2008, ss. 22-23).

Örgüt politikalarını, normlarını, geleneklerini ve değerlerini öğrenme bu sürecin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada, örgütlerin uyguladığı sosyalizasyon çalışmalarının içeriği önem kazanır. Örgütsel sosyalizasyon, bir örgüte yeni katılan veya örgütte farklı bir işe yerleştirilen personelin, kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Örgütsel sosyalizasyon etkinliklerinin temel amacı personeli örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001, s.154). Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun, “Gerçek Şoku”dur. Gerçek şoku, bireyin okulda öğrendikleri ile çalışma hayatında karşılaştıkları arasındaki fark sonucunda oluşur. Büyük beklentilerle birlikte işe

başlayan birey, çalışma hayatında her şeyin kitaplarda okuduğu ya da arkadaşları ve öğretmenlerinden öğrendiği gibi olmadığını görünce büyük bir hayal kırıklığına uğrar. Bu hayal kırıklığı bireyin ilerleyen yıllarda iş hayatını olumsuz yönde etkiler. Bu dönemin yumuşak atlatılması ilerleyen yıllardaki verimi ve iş tatminine önemli katkılar sağlar (Bowin 2001, p.231). Yani bireyin kariyerinin ilk deneyimini yaşadığı bu evre, onun işe bağlılığını ve gelecekteki kariyer gelişimi üzerinde etkili olabilir.

1.3.3. Kariyer Ortası

Bu evrede bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan öğretici olmaya geçmesi beklenmektedir. Çünkü kariyer ortasında bireyin bilgi ve beceri birikimi üst düzeydedir. İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Bireyin performans değerlendirmesine daha fazla önem verilir. Bu periyod, bireyin örgüt içerisinde en üretken ve en değerli olduğu dönemdir. Kendinin farkında olan birey, terfi etme ve ödüllendirme gereksinimi duyar. “Eğer beklenen ödüller elde edemezse çalışan, kariyerindeki iddiasını büyük ölçüde kaybeder” (Kırç, 2007, ss.9-10 ve Kaya, 2008, s.11). Birey ancak güvenlik, başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyaçlarını tatmin etmişse kendini gösterebilir (Kırç, 2007, s. 9-10).

Bu devrede karşılaşılan en önemli sorunlardan biri orta yaş krizidir. Bu kriz, iş yaşamından veya boşanma, hastalık, bir yakınının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde birey yaşamının sınırlı olduğunu algılar. O güne kadar ki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirir. Ve buna bağlı olarak bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir. Buna paralel olarak birey sadece işini değil, yaşama biçimini de değiştirebilir (Şahinöz, 2006,

s.21). Bu kriz, bir bakıma birey için hem bir son hem de bir başlangıç olarak değerlendirilebilir.

1.3.4. Kariyer Sonu

Bu evre, bireyin kariyer yaşamının en uzun dönemi ve sonuna geldiği aşamadır. Bu evrede sağlık sorunlarının ortaya çıkması, iş yaşamına olan ilginin azalması ve bazı kariyer ortası problemleri kariyerin sonlanmasında en önemli etkenlerdir. Bireyler genelde bu evrede çalışma yaşamının üst düzeylerine ulaşmışlardır ve kariyerinin sorumlu alanlarına geçiş yaparak, örgütten ayrılmayıp danışmanlık yapmakta veya örgütü o güne kadar kazandığı deneyimlerden yararlandırma olanağı elde etmişlerdir (Kaya, 2008, s.12). Örgütler, kariyer sonu evresinde işgörenlerini daha etkin kullanmak için çeşitli motivasyon, verimlilik ve iş tatmini artırıcı programlar geliştirilebilmektedir. Özellikle işgörenlerin verimli kalması için duygusal ve görevsel ihtiyaçların destekleneceği kariyer geliştirme ve eğitim programları uygulanmalıdır (Kırçı, 2007, s.11). Bu aşamada işgörenlerinden daha uzun vade yararlanmak isteyen örgütler esnek çalışma biçimlerini de benimseyebilmektedir.

1.3.5. Azalma (Emeklilik)

Bireyin kariyerinin son bulmuş hali olup, bu aşamaya gelmiş ve verimli çalışan bir işgörenin daha sonra örgüt tarafından nasıl değerlendirileceğinin belirlendiği bir dönemdir (Kılıç, 2008, s.23). Bu evre herkes için zor olduğu gibi özellikle sürekli başarılı olmuş işgörenler için daha da zordur. Fakat günümüzde

giderek daha fazla işletme, emekliliğin duygusal, finansal ve fiziksel olumsuzlukları ile başa çıkmak için kurs ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır (Temür, 2009, s.15).

1.4. KARIYER İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

1.4.1. Kariyer Yolu

Kariyer yolu, kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışıdır. Bir başka ifadeyle, bir bireyi, kariyer amacına götüren belirli iş pozisyonları dizisini ifade eder (Bingöl, 2003, s.247).

Kariyer yolu, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duygular ve sübjektiflikten uzak zincirleme iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi veya bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonları dizisi olarak tanımlanabilir (Gülcan, 2011, s.11). İşgörenlerin kariyerlerini başarılı bir şekilde geliştirmeleri ve kariyer planlamasından arzulanan yararların elde edilmesi için kariyer yollarının aşağıdaki temel özellikleri taşıması gerekmektedir (Kılıç, 2008, s.19):

- Kariyer yollarının belirlenmesi aşamasında birey ve örgüt bir arada çalışmalıdır.
- Örgüt yönetimi, danışmanlık yoluyla işgörelere gerekli olan kariyer bilgilerini her zaman sağlamalıdır.
- Kariyer yolları, örgütün ve işgörenin gereksinimlerindeki değişiklikleri ve beklentileri dikkate alarak hazırlanmalıdır.
- Kariyer yolları çerçevesindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.

- Kariyer yolları sadece dikey değil, yatay olarak da işgörenlere yükselme fırsatı verebilmelidir.

1.4.2. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin, beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden kariyer kalıpları da değişiklik gösterebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s. 127). Literatürde kariyer kalıpları genelde dört grupta incelenebilmektedir. Bunlar (Ersoy, 2007, ss.10-16; Aytaç 2005, s.195; Kılıç, 2008, s. 21 ve Temür, 2009, s. 20):

1.4.2.1. Geleneksel Kariyer Kalıbı

Geleneksel kariyer kalıbında ilk işler öğrencilik döneminde üstlenilen part time ve yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işlerdir. Deneme işler ise 20-30 yaşları arasında üstlenilen ilk tam zamanlı işlerdir. Daha sonra birey, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçer ve bu dönem emekliliğe kadar sürer.

1.4.2.2. Kararlı Kariyer Kalıbı

Bu tip kariyer kalıbında, okuldan mezun olduktan sonra bir işletmeye girip emekli oluncaya kadar geçen süre içerisinde çalışanlar veya çalıştıkları işletme değişse bile aynı işi yapmayı sürdüren bireylerin göstermiş olduğu kariyer kalıbıdır.

Bu kariyer kalıbına sahip işgörenler, yaptıkları işte içsel olarak motive edilmiş, psikolojik doyuma ulaşmış ve işinde son derece becerikli olanlardır. Yani işlerinin uzmanlarıdır. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri, bu kariyer kalıbına örnek verilebilir.

1.4.2.3. Kararsız Kariyer Kalıbı

Kararlı istihdam dönemine geçene kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler ve daha sonra dönem dönem farklı sektörlerde deneme işleri yaparak sürecin yeniden başlamasına neden olurlar. Orta yaşlarda ortaya çıkan kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilik, bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin eylemlerini karakterize etmektedir. Bu tür eylemler genellikle sapma ya da uyumsuz davranış olarak görülür.

1.4.2.4. Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı

Bu kariyer kalıbına geçiş tipi kariyer kalıbı da denir. Bireyler bir deneme işinden diğerine geçerler ve bu işlerde devamlı olarak çalışmaya karar verecek kadar sürede örgütte kalmazlar. Genelde bu yolu tercih eden bireylerin eğitim düzeyi ve/veya yetenekleri daha düşük düzeydedir. Bu kalıbı izleyenler; taksici, garsonluk, tezgahtarlık, seyyar satıcılık gibi işleri kısa süre içinde yaparlar.

1.5. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, hem örgütün gereksinimlerini hem de bireylerin tercih ve yeteneklerini optimize edecek şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini sağlayan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulamasıdır (Yahya and Othman, 2004, p.75).

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyerlerini yönetmesi için becerilerini ve ilgilerini kavramasına ve geliştirmesine yardımcı olan bir süreçtir (Abutayeh and Al-Qatawneh, 2012, p.51). Başka bir ifadeyle, kariyer yönetimi, örgüt üyelerinin bireysel performans, potansiyel ve tercihleri ile örgüt gereksinimlerinin değerlendirmesini yaparak elde edilen veriler ışığında örgüt içinde bireysel ilerlemeleri planlayan ve şekillendiren faaliyetler bütünüdür (Dündar Akçay, 2002, s. 15). Kariyer yönetimi, işgörenlerin işe alınmasından, eğitimine, geliştirilmesine ve ücret politikasının belirlenmesine kadar geniş faaliyet alanlarıyla ilişkilidir (Köstek, 2007, s. 20). Kariyer yönetimi, işgörenlerin bilgi ve becerilerinin farkına varmasını ve örgüt içerisinde amaçlarını başarmaya yönelik planlar yapmasını sağlar (Abutayeh and Al-Qatawneh, 2012, p.51). Geleneksel kariyer yönetimi uygulamaları, sadece örgüt tarafından yürütülürken, çağdaş kariyer yönetimi uygulamalarında çalışanlar aktif rol alarak, kendi hayatlarını yönlendirme fırsatını elde etmekte ve kariyerlerinin sorumluluğunu da üstlenmektedirler. (Kazımbek Tüzüner, 1995, s.13). Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel beklentilerini de dikkate alarak, uzun ya da kısa vadeli işletme çıkarları doğrultusunda bireylerin kariyerlerini yönlendirmekte ve bu duruma paralel olarak eğitim ve performans değerlemeye olanak vermektedir. Gerçekte kariyer yönetimi performans değerlendirme sonuçlarına göre en uygun kariyer planının

yapılmasını amaçlamaktadır (Dubrin, 1990, p.10). Kariyer yönetiminin amacı, gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılamaya yönelik mevcut çalışanlarını etkin değerlendirme ve geliştirmeye yönelik olanaklar yaratmaktır (Yiğit Işık, 1993, s. 7).

Sonuç olarak, *kariyer yönetimi, kariyer yaşam döngüsü boyunca kariyer seçimi ve gelişimi ile ilişkili olarak bir bireyin ilgilerini, becerilerini, kişiliğini ve değerlerini değerlendirme ve anlamaya yönelik daimi bir süreçtir*. Bu süreçte birey kariyerini aktif bir biçimde planlamakta, yönetmekte, geliştirmekte ve değerlendirmektedir. Bireyin aktif olarak katıldığı bu süreçte sektör ve firmanın içinde bulunduğu koşullara göre birey ve örgüt tarafından üstlenilen çeşitli faaliyetler olabilir.

1.5.1.Organizasyon Açısından Kariyer Yönetimi

Örgütteki tüm personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsama alınması durumu ve gereğidir. Örgüt yukarıya tırmanacak bireyleri seçer ve onlar için özel kariyer yolları hazırlar. İyi bir kariyer yönetiminden söz edebilmek için örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda işletmenin destek sağlaması gerekir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011, s.236). Hiç şüphesiz bu yaklaşımda çalışanlar pasif konumdadır. Kariyer yönetiminin etkinliğini daha çok üst yönetimin tutumu belirlemektedir.

Örgütte yapılması gereken ilk işlem, örgüt içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasıdır. İş analizleri yapılarak iş spesifikasyonları, iş ve görev tanımları ortaya çıkarılır. Pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler

belirlenir. Daha sonra organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir birey, ileri ki dönemlerde yapmakta olduğu işle ilişkilendirilebilecek bir üst pozisyon için hazırlanır, eksiklikleri eğitimle kapatılarak yetiştirilebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s. 125). Bazı örgütler ya kendi yöneticilerinden ya da dışarıdan danışmanlar atamak suretiyle çalışanlarına kariyer yönetimi hizmeti verir. İşletmenin veri tabanlarındaki çalışan ile ilgili bilgiler, performans değerlendirme sonuçları gibi objektif veriler toplanarak, onların potansiyel yetileri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bazı çalışanlar yetenek, eğitim yetersizliği, düşük performans gibi nedenlerle kariyer basamaklarında çok fazla yükselememektedirler. Kariyer danışmanları onlar için de yol gösterici önerilerde bulunmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003, ss.125-126). Büyük işletmelerde insan kaynakları departmanları da zaman zaman inisiyatif olarak örgüt içerisinde çalışanların kariyerlerinin planlanmasına katkıda sağlamaktadır.

1.5.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi; bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacıyla gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, yönlendirmesi ve değerlemesidir (Ünver, 2005, s.28). Bireysel kariyer yönetimi, çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmeleri; örgüt iç ve dışındaki fırsatları tanımlamaları; kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmalarını kapsar (Anafarta, 2001, s. 6).

Bireylerin kariyerlerini yönetebilmesi için öncelikle kariyer amaçlarını belirlemeleri gerekir. Bu amaçlara göre geleceğini yakın ve uzun vadeli kariyer

amaçlarına göre bölümlere ayırma gereksinimi duyacaktır. Birey kariyer amaçlarını belirledikten sonra bu amaçları başarmak için stratejiler geliştirmelidir. Ayrıca bireylerin yaşamları boyunca istihdam edilebilirliklerinde ve kariyer kararlarında yetenekleri, ilgileri ve gereksinimlerinin yanısıra çevre, aile, kişilik, eğitim gibi faktörlerin dikkate alınması gerekir. Şüphesiz bireysel kariyer yönetiminin amacı bireyin potansiyelini maksimum düzeyde kullanmasına olanak sağlamaktır.

1.6. KARIYER PLANLAMASI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüz iş hayatının etkinliğine katkıda bulunan özellikle nitelikli personelin, organizasyondan beklentileri ve çalışma ilişkilerine bakış açısı önemli gelişmeler göstermiştir. İşletmeler için; personelin sadece işini yapması değil, aynı zamanda kendini sürekli olarak yenilemesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanırken çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve prestij gibi faktörler daha bir önemli hale gelebilmektedir (Soysal, 2004, s.121).

Kariyer planlaması, örgütün gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, kişinin ileride üsteleneceği (belirlenmiş veya zamanla ortaya çıkabilecek) pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasına yönelik faaliyetler bütünüdür (Şimşek, 1998, s.338). Başka bir ifadeyle, kariyer planlaması, örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.180).

Kariyer planlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki “yükselmesinin” planlanmasıdır (Kaynak, 1996, s.161). Kariyer planlama, bireyin, meslek, örgüt, iş atamaları ve kendini değerlendirme ile ilgili olarak bilinçli bir şekilde yaptığı seçimleri kapsar. Bu faaliyetler, kendi kendine ilgi ve kabiliyetlerin değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının incelenmesi ve uygulama planı ile birlikte bir strateji oluşturma olarak sıralanabilir (Erdoğan, 2003, s.15). Kariyer planlaması, örgütler ve bireyler açısından maliyetli ve zaman alıcı olmasına karşın, hem örgütler hem de bireyler için birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesinden dolayı büyük öneme sahiptir. Çünkü yoğun rekabet ortamı içerisinde örgütlerin ayakta kalabilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ve bu çerçevede çalışanların değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri gereği olarak geliştirmelerini gerektirmektedir. İşte bu nedenle, örgütler, kariyer program ve planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme fırsat ve olanağını sağlamaktadır (İleli, 2006, s.19).

Sonuç olarak kariyer planlaması, kariyer amaçlarını belirleme ve onları bir gerçeğe dönüştürme araçlarını belirleme süreci olarak ifade edilebilir. Bu planlama, bir kariyer seçimini yapma, seçilmiş bir kariyerde yükselme/gelişme veya bir kariyer değişikliği yapma açısından birey tarafından yapılan bir planlamadır.

İşletmelerin küçülmesi, örgüt yapılarındaki kademe azaltma ve doğru ölçeği bulma stratejilerinin yaygın bir biçimde uygulama alanı bulması, yönetsel iş sayısının azalmasına neden olmuş ve bu durum da kariyer fırsatlarının azalması sonucunu doğurmuştur. Bu gelişmeler, daha esnek istihdam uygulamalarıyla birlikte ömür

boyu iş kavramı yerini, yeni kariyer ve iş biçimlerine bırakmış ve çalışanlarla işveren arasında yeni bir psikolojik sözleşmeye yol açmıştır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.187). Ayrıca, örgütlerde giderek artan şekilde kariyer planlamasına önem kazanması aşağıdaki nedenlere dayandırılmaktadır (Uygur, 1998, s.52):

- İnsan yeteneklerinin değerinde azalma,
- İş tatmini ile üretkenlik arasındaki bağlantı,
- Değişik vasıfta insana olan gereksinimlerin çeşitliliği,
- Motivasyonda bireyin kendini geliştirmesinin önem kazanması.

Günümüzde çalışanlar ve örgütler kariyer yönetimi sorumluluğunu birlikte omuzlamakta ve kariyer planlama sürecine katılmaktadırlar. Kariyer planlama programlarının etkililiğinde sadece örgütün insan kaynakları ihtiyaçları değil bireylerin kariyer hedefleri de hayati öneme sahiptir (İbicioğlu, 2006, s.96). Geleceğe dönük işgören ihtiyacına göre kariyer planlaması uygulayan örgütler, süreç içerisinde sektördeki diğer örgütlerle daha rahat rekabet edebilme şansı sağlayabilmektedir (Kılıç, 2008, s.36). Örgütlerin kariyer planlaması yapmalarının temel amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kılıç, 2008, s.37 ve Fındıkçı, 1999, s.344):

- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- İşgücü devir oranını ve işgücü maliyetlerini azaltmak,
- Dezavantajlı grupların (Kadınlar, azınlıklar vs.) kariyer gelişimine yardımcı olmak,
- Çalışanların yükselme gereksinimlerini tatmin etmek için onların gelişimlerini sağlamak veya yükselme beklentilerini karşılamak.
- Nitelikli personeli işletmede tutabilmek,
- İşgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını ve örgüte bağlılığını

arttırmak.

Bahsedilen amaçları başarmak için örgütlerin ve işgörenlerin kendilerinin, çevrelerinin ve olanaklarının farkında olarak, kariyer hedeflerini saptamaları ve bu durumu dinamik bir süreç olarak görmeleri gerekir.

1.6.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması, kariyer konusunda bilinçli seçim ve değişim yapmak için bireye yardımcı olmak için tasarlanan kendi kendini değerlendirme, fırsatları ortaya çıkarma, amaçları saptama gibi eylemlerin tümü olarak tanımlanabilir (Antoniou, 2010, p.16). Başka bir ifadeyle, bireysel kariyer planlaması, işten ziyade birey üzerinde odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Böyle bir analiz, bireyin yeteneklerini geliştirmesi için, örgüt içi ve örgüt dışı çevredeki durumu ortaya koymaktadır. Birey tüm kariyer çabalarını, aile, meslektaşlar, ast ve üstler, toplum, örgüt, bireyin kendi kişiliği ve yapılan iş etkilemektedir. Bunların içinde en önemlisi bireyin içinde bulunduğu örgüt ve işidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.194). Bununla birlikte, bireysel kariyer planlamasında bireyin doğru kararlar vermesi için kendini iyi tanıması da gerekir. Bireyin istekleri, gereksinimleri, değerleri ve ilgilerini bilmek ve bunların iş koşullarıyla uyumlu olup olmadığının araştırılması gerekmektedir (Kaya, 2008, ss.24-25). Şekil 1.1'deki bireysel kariyer planlama sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir (Antoniou, 2010, p.16):

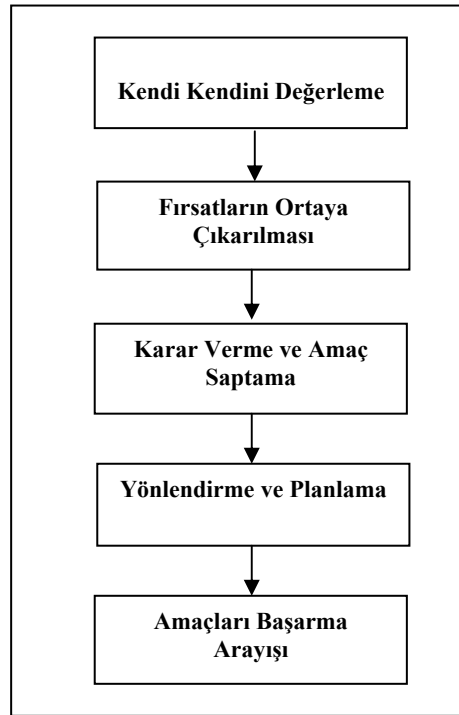
1.Kendi kendini değerlendirme: Bireyin kendi ilgileri, değerleri, becerileri hakkında bilgi toplaması, sürekli değerlemesi ve başkalarına sunmasıdır.

2. *Fırsatların ortaya çıkarılması*: Örgüt içinde ve dışında mevcut fırsatlar hakkında bilgi toplama (eğitim ve diğer geliştirme yöntemleri).

3. *Karar verme ve amaç saptama*: Bireyin isteklerini ve örgütün gereksinimlerini değerlendirerek ortak amaç belirlemeyi kapsar. Ayrıca kısa ve uzun vadedeki eğitim gereksinimleri, iş veya departman değişimi gibi konuları kapsar.

4. *Yönlendirme ve planlama*: Amaçları başarma yollarını ve araçlarını saptama, bu amaçları başarmak için eylemlerini düzenleme, sonuçlarını dikkate alma ve zaman programı ve kaynak gereksinimlerini saptamayı kapsar. Ayrıca bireyin kariyer yolunda ne kadar uzağa ve nasıl hareket edebileceğini belirlemeyi kapsar.

5. *Amaçları başarma arayışı*: Birey geçiş faktörlerini, başarı ve başarısızlığını dikkate alarak kariyerini devam ettirebilir veya değiştirebilir.



Şekil 1.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Kaynak: (Antoniou, 2010, p.16).

1.6.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, işgörenlerinin kariyer geliştirmesiyle ilişkili olan örgüt tarafından olanak tanınan tüm faaliyet ve tekniklere ilişkin kapsamlı bir yaklaşımdır. (Kayalar ve Özmanaf, 2009, s.241). Başka bir ifadeyle, örgütsel kariyer planlama; örgüt tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir ve bireyin belirli bir örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenmektedir. Kariyer planlama, örgütsel amaçları başarma veya gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir (Aytaç, 1997, s.190).

Örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer hedefleri ve fırsatları örgütün kariyer amaçları ile uyumlaştırarak, işletmenin geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı işgören gereksinimlerinin belirlenmesi, işgörenin geliştirilerek örgüt içindeki yükselmesinin planlaması sürecidir. Örgüt tarafından gerçekleştirilen bu planlama, bireyin belirli bir örgüt içindeki kariyeri ile ilgilenmektedir. Örgütsel kariyer planlamasında temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğin artırılmasıdır. Ayrıca bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli işgücünü şimdiden hazırlamaktır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001, s.196). şekil 1.2'deki örgütsel kariyer planlama sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Antoniou, 2010, pp.18-19):

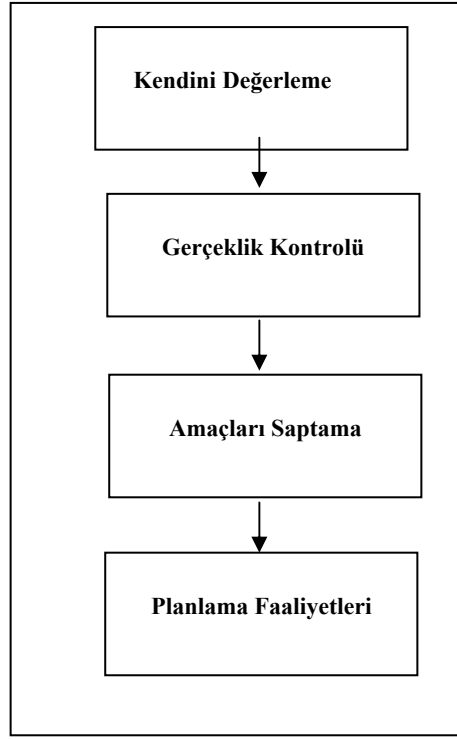
1.Kendini değerleme: Bu aşamada işgörenlerin amaçları, değerleri, becerileri, ilgileri ve davranışsal eğilimleri belirlenir. İş ile ilgili veya profesyonel amaçları saptamada işgörelere yardımcı olur. Farklı alışma ortamlarındaki işgörenlerin tercihlerini belirlemesine katkıda bulunur. İşine ve boş zamanlarına verdiği önemin

düzeyini belirler. Kendini değerlendirme aşamasında ve buna ilişkin testlerin sonuçlarının değerlendirilmesinde sık sık kariyer danışmanlarından yararlanır.

2. Gerçeklik kontrolü: Bu aşamada işgörenler örgütte beceri ve bilgilerini nasıl değerlendirecekleri ve örgütün planlarında gelecekleri yerin neresi olduğu konusunda bilgilendirilmektedir (Örneğin; terfi fırsatları, yatay hareketler vs.). Genelde bu bilgi personel değerlendirme süreçlerinde doğrudan yöneticiler tarafından sağlanmakta, ancak kariyer geliştirmeye ilişkin tartışma bağımsız olarak vuku bulmaktadır.

3. Amaçları saptama: Bu aşamada işgörenler açısından profesyonel pozisyonlar, gerekli beceri düzeyi, ileriye doğru adımları saptama, yeni beceriler öğrenme ilişkili kısa ve uzun dönemli hedefleri saptanmaktadır. Bu hedefler yöneticiyle tartışılmakta ve bireysel kariyer planına kaydedilmektedir.

4. Planlama faaliyetleri: Bu aşamada işgörenler kısa ve uzun vadeli amaçları nasıl başaracaklarını belirlenmektedir. Bu faaliyetler konferans ve seminerlere devam etmeyi, örgüt içindeki boş mevkileri doldurmak için başvuru yapmayı veya mülakatlara katılmayı kapsayabilir.



Şekil 1.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Kaynak: (Antoniou, 2010, p.18).

Özetle örgütler açısından insan kaynaklarından planlı ve etkin bir şekilde yararlanmanın temel yaklaşımlarından birinin örgütsel kariyer planlaması olduğu söylenebilir. Ancak bu planlar yapılırken birey ikinci plana itilirse, bu plan bir iş planının ötesine geçemez. Örgütsel kariyer planlaması, bireyi bir araç olarak değil bir bireyi geliştirmeyi bir amaç olarak benimsemelidir.

1.7. KARIYER GELİŞTİRME

21. yüzyılda örgütlerde, kariyer geliştirmeye daha bir önem verilmesi gerektiği araştırmacı ve bilim adamları tarafından her fırsatta dile getirilmektedir. Bunun en önemli nedenleri olarak, takım çalışmasına giderek artan güven, istihdam

sözleşmelerinin değişen doğası ve öğrenen örgütlere doğru eğilim ve kariyerin doğasını etkilemede değişen örgütsel tasarımlar ve yapıyla ilgili faktörler sıralanabilir (Soysal, 2004, s.127). Örgütlerde kariyer geliştirme işlevi olarak tanımlanan insangücünün yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, gerek örgüt gerekse işgörenin sistemli bir biçimde hareket etmesini sağlayan bir işlevdir. Teknolojik değişimler ve yeni iş teknikleri ihtiyaç duyulan işgörenin niteliklerinin artmasına neden olmuş ve bu da kariyer geliştirme programlarını zorunlu kılmıştır (Kılıç, 2008, s.43). Bu sayılan nedenlerden dolayı kariyer geliştirme, örgütlerde insan kaynakları faaliyetleri içerisinde en önemli uygulamalardan biri olup, bireylerin işleri ile ilgili edindikleri deneyimler, örgüt içindeki konumlarını kavramaları ve gelecekte nasıl bir konumda yer almak istediğini araç ve uygulamaları ile ilgilidir.

1.7.1. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Önemi

Kariyer geliştirme; kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için yardımcı olmak için çalışanlara yeteneklerini değerlendirme ve genişletme olanağı veren, örgütteki kariyer faaliyetlerini sistemli bir şekilde ve biçimsel bir yapı içinde ele alan ve diğer insan kaynakları işlevleri ile etkileşim halinde olan dinamik bir sistemdir (Köstek 2007, s.21 ve Kaya, 2008, s.26). Bir başka ifadeyle, kariyer geliştirme, seçim, eğitim ve geliştirme, iş imkanları hakkında bilgilendirme, yükseltme vb. gibi kariyer hareketleri ile denetim ve koçluk, kariyer rehberliği, ödüllendirme vb. gibi insan kaynağının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin bireysel ve örgütsel açıdan eşleştirilmesidir. Kısacası, kariyer geliştirme; birey ve örgütün istek ve amaçları doğrultusunda kariyer planlaması ve kariyer yönetimini uyumlaştıran bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Dündar Akçay, 2002, ss.5-6).

Kariyer geliştirme perspektifi, kişilerin ve örgütlerin karmaşık çevrelerde var olduklarını ve onların arasındaki ilişkinin kısmen dış kuvvetler tarafından belirlendiğini vurgulamaktadır. Bu ilişki dinamiktir, her iki tarafın değişen ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır (Kazımbek Tüzüner, 1995, s.19). Kariyer geliştirme sürecinde hem kariyer planlamanın hem de kariyer yönetiminin dengeli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Çünkü, bu iki fonksiyon birbirini güçlendirir ve tamamlar. Şayet, kişi kendi gelişimini planlayamazsa, örgüt içinde kariyer yönetimi faaliyetleri sunulan olanaklardan da yararlanamaz. Kariyer bilinci oluşmamış olan bir bireyin kariyer yönetimi ile sunulan olanakların farkına varması güçtür. Benzer şekilde, işletme elemanını desteklemezse ve planlarını uygulamaya koymasına için gereken olanakları oluşturamazsa, elemanın yaptığı planlar ve hazırlıklar da amacına ulaşamayacaktır. Bu nedenle, bu iki fonksiyonun uyumunu ve birlikteliğini içeren “kariyer geliştirme”, bireysel gelişimin kaynağını oluşturmakta ve çeşitli sistemler aracılığıyla hem mevcut teknik, profesyonel ve yönetim kadrosu çalışanlarının arzularına, hem de işletmenin kendi eleman ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır (Yiğit Işık, 1993, s.8). Bu yüzden kariyer geliştirmede kişinin kariyerine dışardan bakması oldukça önemlidir.

Kariyer geliştirme, çalışanların geliştirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sunduğu geliştirme olanakları arasında bir uyumun sağlanmasını hedeflemektedir (İleli, 2006, s.17). Örgütler uzun dönemli değişimleri dikkate alarak, personelin örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerini planlanması gerekmektedir. Son yıllarda bu amaçla bazı kariyer geliştirme yöntemleri uygulama

alanı bulmaktadır (Uygur, 1998, s.81). Bu kariyer geliştirme yöntemleri aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

1.7.2. Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Örgütler, daha nitelikli insan kaynağına sahip olabilmek ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için farklı kariyer geliştirme yöntemleri kullanmaktadırlar (Kılıç, 2008, s.44). İş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk, eğitim ve geliştirme programları, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, personel güçlendirme ve mentorlük kariyer geliştirme yöntemleri arasında sayılabilir.

1.7.2.1. İş Başarımı Eğitmenliği ve Danışmanlığı

İş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı başarı değerlendirme sürecinin bir parçası olarak, yöneticiler tarafından sunulan bir hizmettir. Dört çeşit başarı eğitmenliği ve danışmanlığı tarzı bulunmaktadır: patron tarzı, insancıl tarz, koruyucu tarz ve meslektaş tarzı. *Patron tarzını benimseyen yöneticiler* işgörenlere geribildirim sağlamaktan kaçınır ve çalışanların sorun çözme sürecine katılmasına olumsuz bakarlar. *İnsancıl tarzı benimseyen yöneticiler ise*, geri bildirim sağlamada isteksiz davranırlar buna karşılık işgörenlerin sorun çözme sürecine katılımlarını desteklerler. *Diğer bir danışmanlık çeşidi olan koruyucu tarzda, yöneticiler* geri bildirim sağlarlar fakat bu süreçte işgörenlerin kararlarını dikkate almazlar. *Meslektaş tarzını benimseyen yöneticiler ise*, işgörenlere sürekli geri bildirim sağlarlar ve işgörenleri sorun çözme sürecine dahil ederler (Kılıç, 2008, s.44-45).

1.7.2.2. Kariyer Danışmanlığı

Büyük örgütlerde, işletmelerde iş aileleri ve bunlara bağlı pozisyonların sayısı artmakta; bundan dolayı, kariyer yolları ve kariyer haritaları karmaşıklaşmakta, kariyer rehberliği yetersiz kalmaktadır. Kariyer rehberliğinin yetersiz kaldığı durumlarda kariyer danışmanlığına başvurulur (Yaşar Palankök, 2004, s.10-11). Kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve gelişim olanaklarından yararlanması suretiyle bireylere uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmayı, daha iyi bir işe geçmesini sağlamayı, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmeyi ve iş yada günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmayı amaçlayan çok yönlü hizmetler sunan bir programdır (Nayir, 2007, s.20).

Kariyer danışmanlığı faaliyetleri kariyer sorunlarının tespit edilmesi ve sorunlara etkin çözümler bulunması açısından oldukça önemli rol oynar. Bu bağlamda kariyer danışmanlığı, bireyin kariyerinde girmesi olası kriz ve platoları aşmasına yardımcı olur. Buna ilaveten, bireyin beklenmedik bir biçimde terfi alması yada örgüt yapısında gerçekleşen bir değişiklik nedeniyle güç azalmaları yaşaması durumunda, meslek ve aile yaşamlarında ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde kariyer danışmanları yardımcı olabilir (Yavuz, 2006, s.95). Kariyer danışmanlığı, özellikle aile işletmeleri başta olmak üzere iş-aile yaşamı dengesinin oluşturulmasında önemli roller üstlenebilir.

1.7.2.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği; kariyer yönetimi uygulamalarında kullanılan en önemli kariyer geliştirme etkinliği olup, mesleki ve yetenek gelişimleri için bireylere işletme içi ve dışı olanaklar hakkında bilgi vererek yol gösteren bir uygulamadır (Aybatlı, 2008, s.57). Kariyer geliştirme konusunda örgüt iinden deneyimli bir kişi tarafından deneyimsiz işgörene kariyer gelişiminde ilerlemesine yardımcı olmak amacıyla verilir ve bu anlamda rehber; kişilere hangi kitapları okuyacaklarını, hangi kursları alacakları, hangi meslekleri arayabileceklerini, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiğini, kariyer olanaklarını, yerel üniversitelerdeki varolan kursları ve organizasyonun eğitim olanaklarını sunar (Soysal, 2004, s.129). Kariyer rehberliği örgütlerin genellikle, insan kaynakları bölümleri tarafından çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunmak için çalışanlara sağlanır. Kariyer rehberliği bir anlamda, bireysel kariyer yönetimi desteğinin örgüt dışından alınması yerine örgüt iinden alınmasıdır. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunan, profesyonel yetkinliklerin kazanılmasını hedef alan bir çalışmadır (Yaşar Palankök, 2004, s.10). Kariyer rehberliği uygulamalarının yaygınlaşması iş dünyasında insan kaynaklarının etkin bir biçimde yönetilmesine yardımcı olabilir.

1.7.2.4. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kariyer yönetimi uygulamalarına destek sağlamak üzere, işgörenlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan ve bunun yanısıra örgüt elemanlarını geliştirmek için eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi

kuruluşlardır. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin, gelişmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir (Kılıç 2008, s.47). Örgütte çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi için kurulan eğitim ve çalışma merkezleri olarak bilinir. Bu merkezlerde birey veya takım halinde yetenek ve iş geliştirici bir takım öğrenimlerde bulunurlar (Nayir, 2007, s. 57). Kariyer merkezleri, temel görev olarak bireylerin kariyerleri üzerinde odaklanabilecekleri için kariyer konusundaki problemlere daha sistematik çözümler getirebilirler.

Kariyer merkezleri, çalışanların gelecekteki kariyerlerini yönlendirmelerini sağlayacak şekilde, hedef benimsetmek ve bunun için ayrıca teşvik etmek amacıyla kurulan merkezlerdir. Kariyer merkezleri istihdam hizmeti sağlamanın yanısıra örgüt üyelerinin becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, atölyeler oluşturur, kariyer değerlendirme araçları, bilgisayar programları ve çeşitli yayınlar (kitap, dergi, video gösterimleri, broşürler, bültenler vs.) aracılığıyla bilgi kaynağı yaratırlar (Yavuz, 2006, s.65). Kariyer merkezlerinin gerçekleştirdiği faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Redman; Wilkinson, 2001, p.261).

- Grup atölyeleri oluşturmak,
- Yazılı okuma materyalleri hazırlamak,
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak,
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak,
- İşletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları (seminer vb.) oluşturmak.

Kariyer merkezleri bu yapılanma ile daha çok büyük ölçekli örgütlerde uygulama olanağı bulabilmektedir. Bu merkezlerin görevleri arasında grup atölyeleri (workshop) oluşturmak, yazılı materyaller ve kurslar düzenlemek, kariyer yolları ve işin gereklilikleri hakkında işgörenlere bilgi aktarmak, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak şeklinde belirtilebilir (Kılıç, 2008, s.47). Çok yönlü işlevlere sahip olmaları bakımından kariyer merkezlerinin hem büyük işletmeler hemde eğitim kuruluşları tarafından kurulmasının faydalı olabilir.

1.7.2.5. Koçluk

“Koç” kavramının kullanımı İngilizcede 1500’lü yıllara kadar uzanmaktadır. Bu dönemde bir binek arabasını süren hayvana ya da yolcu vagonunu çeken lokomotifle koç denilmekteydi. Bu anlamını bugün de koruyan koçluğa zamanla yeni anlamlar da yüklenmiştir. Koçluk, günümüzde çoğunlukla bir kimseyi olduğu yerden olmak istediği yere götürme anlamında kullanılmaktadır. Koçlar, danışanları için bir öğretmen değil, daha yüksek performans için yeni fırsatlar, meydan okumalar ve davranışlarla tanıştıran bir partnerdirler (Yaşar Palankök, 2004, s.36). Koçluk, sorunlara kısa sürede çözüm getirecek yaratıcı yeteneklere sahip yöneticidir.

Koçluğun özü yaratıcı olmak ve çözüm seçeneklerini artırmak ya da iş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanmak suretiyle bireysel ve ekip performansını iyileştiren kısa ve orta vadeli kariyer geliştirme programıdır (Nayir, 2007, ss.26-27).

Koçluk örgütün gerek kıdemli bir yöneticisinin gerekse dışarıdan yönetici geliştirme danışmanları tarafından çalışanlara pratik gelişme desteği sağlayan ve onların psikolojilerini geliştirmede ve kariyer yönetimi etkinliğini arttırmada etkili ve geçerli bir yöntemdir (Soysal, 2004, s.129). Koç, daha çok tamamlayıcı yeteneklere sahip ekiplerde başarılı bir yöntem olabilir.

Esas itibariyle yetiştirme ve geliştirme yöntemi olan koçluk yaklaşımında *işgörenin kontrollü bir şekilde öğrenmesi* söz konusudur. Bu süreçte işgören aktiftir, koç sadece gözlemleyici, yorumcu ve geri bildirim sağlayıcıdır, fakat işgörenin işine karışmamaktadır. Koç, işgörenin hangi alanlarda performansını geliştirmesi gerektiğini bilir ve kendisine geri bildirim sağlar. İşgören koçluk yöntemi sayesinde yeni bilgi ve beceriler kazanmaktadır (Özgener, 2004, s.91). *COACH* kavramı harfler bazında yorumlandığında yukarıdaki tanımlar daha fazla açıklık kazanmaktadır (Özgener, 2004, ss. 91-92):

-*Collaborate (İşbirliği Yap)*: İşgörenlerin ortak çıkarlar için işbirliği içinde olması.

-*Observe (Gözle)*: İşgörenlerin gelişiminin sürekli olarak izlenmesi ve geribildirim verilmesi.

-*Ask (Sor)*: İşgörenlerden bilgi alınması.

-*Challenge (Zorla/Meydan Oku)*: Diyalog ve yenilikçiliğe ortam hazırlanması.

-*Hypothesize (Hipotez Üret)*: Araştırmacıların üzerinde çalışacakları yeni düşüncelerin ortaya atılması.

Koç, bireysel kariyer planlama uzmanıdır. Bireyin kariyerini etkileyebilecek tüm faktörler ile ilgili fikirler geliştirir. Çalışanın performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapar. Etkili bir koç tıpkı bir ajanda gibidir. Bireyin yeteneklerini keşfetmesini sağlar, güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken özelliklerini bireye bildirir. Koçlar, insanların “buldukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine yardımcı olur. Ancak bunu yaparken, cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar. Koç, performans geliştirmeye odaklanarak danışanın en iyi çaba ve performansını elde etmesi için ona ilham ve cesaret verir. Sorumluluk almaya özendirir, kendine güvenmesini sağlar (Yaşar Palankök, 2004, s.36). Koçluk, örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığını, iş tatminini artırabilir, bununla birlikte işgören devrini azaltabilir (Kılıç, 2008, s.48). Ayrıca farklı değerlere ve becerilere çalışanlardan başarılı ekipler oluşturabilir ve örgüt kültürünün daha açık bir biçimde kabullenmesine katkıda bulunabilir.

Koçluk sürecinin başarılı bir biçimde uygulanmasını etkileyen bazı engeller olabilir. Bu engeller aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Yavuz, 2006, ss.93-94):

- Koç ile danışan arasında uyumun olmaması,
- Danışanın gerçekçi olmayan beklentilere sahip olması,
- Koç başına düşen danışan sayısının fazla olması veya danışanların takım becerilerine sahip olmaması,
- Koçun gerekli becerilere sahip olmaması,
- Koçun yeteneklerini sergileyebilecek ortamı bulamaması.

1.7.2.6. Eğitim ve Geliştirme Programları

Örgütlerde eğitimsel geliştirme faaliyetleri, örgütler tarafından veya dışarıdan uzman kişi ve kuruluşlarca çalışanların değişen şartlar ve yapılara uyumlarını arttırmak amacıyla verilen önemli kariyer geliştirme araçları arasında sayılabilir (Soysal, 2004, s.129). Bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin yeterli bilgi ve yeteneğe tam olarak sahip olması oldukça güçtür. Bu sorunu çözmek amacıyla işgörenlere çeşitli eğitim programlarının uygulanması gerekir. Eğitim ve geliştirme programları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Kılıç, 2008, ss. 48-49):

- *Oryantasyon Eğitimi*: İşe yeni başlayan bireylere verilen eğitimidir. İşlerin işleyişi, örgütün hiyerarşik yapısı ve bireyin görevlerine ilişkin bilgilerin verildiği eğitim programıdır. Ayrıca, örgütün amaç ve politikasını, yapısını ve işgörenin yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan bir eğitimidir.
- *Temel Beceri Eğitimi*: Özellikle rekabetin yüksek olduğu örgütlerde diğer örgütlerden daha üstün olabilmek, çağı yakalamak, işgörenlere yeni bilgi ve beceriler kazandırmak ve teknolojik gelişmeleri takip ederek bunlar hakkında işgörenleri bilgilendirmek için verilen eğitimidir.
- *Yönetmel Beceri Eğitimi*: Kariyerlerinde ilerlemiş olan yöneticilere verilen eğitimidir. Bu eğitim programında yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin geliştirilmesi amaçlanır. Bu programların içeriğinde özellikle planlama, üretimin ve verimliliğin artırılması konuları yer almaktadır.

İşgörenler birbirlerinin rakipleri değil, tedarikçileri ve iş arkadaşı olduklarını bu tür eğitimlerle daha iyi farkına varırlar. Aynı zamanda departmanlar arası sinerji

sağlanmış olur. Böylece, departmanlar ve kişiler arası dedikodu, tartışma ve kırgınlıklar en aza indirgenir. Sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda işgörene sağlanan olanaklar, işgörenin kendini geliştirmesinin yanı sıra kendisinin örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, işgörenin sunduğu hizmet kalitesinin yükselmesine, işgörenin örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Kırçı, 2007, s.37). Şüphesiz oryantasyon, temel beceri ve yönetsel beceri eğitimi sağlıklı bir biçimde verilirse, çalışanlar bireysel kariyer yollarını daha sağlıklı belirleyebilir.

1.7.2.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, belirli bir işin çalışanın potansiyelini maksimum düzeyde kullanmasına imkan verecek şekilde organize edilmesidir (Yavuz, 2006, s.88). Başka bir deyişle, iş 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. Bazı çalışanlar kendilerine verilen işleri yeterli görmezler ve üst yönetimden işlerini zenginleştirmelerini isterler. Yönetim çalışana daha fazla görev yükleyerek işini zenginleştirir. İş zenginleştirmenin başarıya ulaşabilmesi için çalışana daha fazla sorumluluk ve özgürlük ve işi üzerinde denetim hakkı verilmesi gerekir. Aksi halde, iş doyumuna ulaşamayan çalışanın zamanla yetenekleri körelebilir ve performansı düşebilir. Sorumluluğu başarıyla yerine getirme çalışana başarı duygusunu verir. Rutin iş akışı dışında çalışana verilecek bir proje çalışanın işine ve işletmeye olan bağlılığını ve katkısını artırır (Yaşar Palankök, 2004, s.13). İş zenginleştirme sayesinde çalışanlar

işlerini planlamakta, inisiyatif kullanmakta ve özerk hareket etme olanağına kavuşabilmektedirler.

1.7.2.8. İş Rotasyonu

İş rotasyonu; bulunduğu pozisyondan memnun olmayan veya yeterli performansı gösteremeyen çalışanın diğer görevlere geçişinin sağlanmasıdır (Nayir, 2007, s.57). İş rotasyonu, bazen sistemi iyileştirmek bazen bireylerin işe bir bütün olarak hakim olmasını sağlamak için önceden belirlenmiş bir program dahilinde öngörülen sürelerle göre, çalışanların yaptığı işle ilgili diğer görevlere geçişi veya işletmedeki sürecin diğer parçalarını öğrenmesi süreciyle yapılan kariyer hareketliliğidir.

Diğer bir ifade ile iş rotasyonu, çalışanların değişik zamanlarda değişik görevler üstlenmek amacıyla örgüt içinde yatay yönde hareket etmeleridir (Ersoy, 2007, s.57). Bu çerçevede işçileri teşvik eden kariyer geliştirme araçlarından birisi olan iş rotasyonu, çalışanların kariyerlerini geliştirme faaliyetlerini canlandırıcı ve eskiyi koruyucu bir sistem olarak görülebilir (Soysal, 2004, s.130). İş rotasyonun başlıca yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yavuz, 2006, s.86):

- Departmanlar arasında iletişimsizliği azaltır ve sinerji yaratır.
- Farklı departmanlarda çalışan bireylerin takım çalışmasına yatkın olmasını sağlar.
- Derinlemesine gelişen teknik bilginin ve aşırı uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı dar bakış açısını ortadan kaldırır.

- Görevleri gereği örgütün dış müşterilerinden uzakta bulunan departmanların çalışanları rotasyon sayesinde müşterilerle doğrudan ilişki içine girme fırsatı elde eder.
- Çalışanlar bilgi birikimlerini arttırıp çeşitlendirerek, iş piyasasında sahip oldukları değerleri artırırlar.

Aynı pozisyonda yıllarca çalışan bireyler, yaptıkları iş hakkında kesin bilgiler edinirken, iş rotasyonuna giren işgörenler değişik departmanlar ve pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olurlar. Ancak uygulanan iş rotasyonu programı bazı çalışanlar için yararlı olmayabilir. Özellikle belirli bir alanda yoğunlaşarak uzmanlaşmak isteyenler için uygun bir program değildir (Kırç, 2007, s.36). Son olarak iş rotasyonu monotonluğu azaltmada ve uzmanlaşmanın dezavantajlarını azaltmada etkili bir uygulamadır.

1.7.2.9. Personel Güçlendirme

Küresel rekabet ortamında hızla değişen pazar ve çevre koşulları nedeniyle farklılaşan ve sürekli artan müşteri beklentilerinin yanısıra değişen ve gelişen personel niteliklerinin ve beklentilerine hızlı ve etkin şekilde cevap vermeyi amaçlayan yöntemlerden biri de personel güçlendirmedir.

Personel güçlendirme; iş performansını etkileyen faktörler üzerindeki kontrolün ve ilgili bilgilerin paylaşımı yoluyla daha fazla özerklik sağlanması için gerekli herhangi bir süreçtir (Allanazorov, 2008, s.6).

Personel güçlendirme konusunda bakış açısına göre literatürde birçok tanım yapılmıştır. Bir tanıma göre personel güçlendirme “karar verme gücünün, bu güce

sahip olmayanlara da verilmesidir”(Çuhadar, 2005, s.2). Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır. Başka bir tanıma göre, “personelin kendisini güçlü hissetmesi ve belirli limitler dahilinde bu gücünü özgürce kullanabilmesidir” (Çuhadar, 2005, s.2) Güçlendirilmiş personelin genel özellikleri şöyledir (Doğan, 2003, ss.182-183):

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir.(bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir.)
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir.(bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır.)
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır.(bunun anlamı, çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir)
- Son olarak güçlendirilmiş personel işini etkileyebilmelidir(bunun anlamı, çalışanların birimini ve diğerlerinin kendi fikirlerini dinlediğine inanmasıdır.

Personel güçlendirme uygulamalarında bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır (Özgener, 2004, ss. 95-96):

1. Örgüt Yapısı: Personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan en önemli sorun organizasyon yapısıdır. İşletmenin dış çevresinin basit ve tahmin edilebilir olması, basit ve rutin teknolojilerin kullanılması, temel strateji olarak düşük maliyet/yüksek üretim miktarının vurgulanması,

işgörenlerin gelişme ve sosyal gereksinim düzeylerinin düşük olması, müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması ve işgörenlerin kişilerarası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması gibi özellikleri personel güçlendirmeyi olumsuz etkilemektedir.

2. *Örgüt Kültürü:* Bir işletmede personel güçlendirme olgusunun başarısını etkileyen unsurlardan biri de örgüt kültürüdür. Yöneticiler ve işgörenlerin ekip çalışmasına yatkın oldukları, ödüllerin performans ile doğru orantılı olarak verildiği, işgörenlerin hata yaptıklarında cezalandırılmak yerine bu hatalardan ders almaya teşvik edildiği, iş gücü devir oranının düşük olduğu, katılımın ve bilgi paylaşımının önemsendiği, çalışma hayatının kalitesinin yanısıra müşteri tatmininin ön plana çıktığı örgüt kültürleri personel güçlendirmeyi destekleyici rol oynamaktadır. İşgörenlerin örgütsel amaçları benimsemedikleri veya bir işi yapmak istedikleri zaman cezalandırılmaktan korktukları kültürler personel güçlendirmenin önünde bir önemli engeldir.

3. *Mevcut Yöneticiler:* Personel güçlendirmede en önemli sorunlardan biri de mevcut yöneticilerdir. Yüksek derecede güç ve makam hırsı içinde olan yöneticiler, özellikle orta kademe yöneticileri, kontrolü kaybedecekleri ve kendilerine olan gereksinimin azalacağı düşüncesiyle personel güçlendirmeye direniş göstermektedir. Çünkü kendi görüşlerine göre insanları sınırlamayan, emir vermeden işgöreni yetiştirebilen ve onları yönlendirmek için yeteri kadar güçlü olan yöneticilere gereksinim duyulan personel güçlendirmede geleneksel yöntemler yetersiz kalmaktadır.

4. *İşgörenlerin Tutumları:* Personel güçlendirme işgörenler üzerinde odaklanmaktadır. İşgörenler arzu ettikleri sürece personel güçlendirme mümkün olabilecektir. Bu noktada işgörenin kendini iyi tanıması, sürekli

kendini geliştirme düşüncesinde olması, değişime açık olması ve kendine yüksek düzeyde güven duyması gerekmektedir. Personel güçlendirmeyle karar alma durumuna gelen işgören, alınan kararın sonucunun olumsuz olması halinde risk üstlenmekte ve bu yüzden işgören güçlendirmeden korkabilir. Bu nedenle işgörelere hata yaptıklarında işten çıkarılmayacakları ve müşterileri tatmin ettikleri sürece hatalarının hoşgörülebileceği konusunda bilgi verilmeli ve işgörelenler rahatlatılmalıdır.

Bu faktörlerin yanısıra kurumsallaşma, eğitim ve işletmenin bulunduğu sektörün ve personelin yaptığı işin özellikleri de personel güçlendirmesini etkileyebilir.

1.7.2.10. Mentorlük

Mentor sözcüğü ilk kez Homeros tarafından Odyssey’de kullanılmıştır. Ulyseus Truva’ya gitmek üzere yola çıkmadan önce, oğlunu arkadaşı Mentor’a emanet etmiştir. Ulyseus’un ülkesinden uzak kaldığı yirmi yıl boyunca Mentor, onun oğluna onu bekleyen zorlukları anlamasına ve üstesinden gelmesine yardımcı olmuş ve bu konuda rehberlik yapmıştır. Günümüzde ise bu kavramın karşılığı, güvenilen deneyimli rehber, kılavuz, danışman, akıl hocası ve yol gösterici gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Gündüz ve Balyer, 2011, s.65).

Mentorlük, birebir karşılıklı yargı içermeyen bir ilişki içinde bir şahsın gönüllü olarak bir diğelerini desteklemek ve teşvik etmek için zaman harcamasıdır. Mentorluk; danışman, destekleyici, öğretmen, avukat, koç, koruyucu, rol modeli ve rehber görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür. Mentorlük; koçluk,

destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir. Mentorluk uzun vadeli kariyer geliştirme kararları üzerinde etkili bir programdır. Mentorluk farklı şekillerde uygulanabilir. Bu durum mentorün çalışana tavsiyelerde bulunması ya da deneyimlerini onunla paylaşması şeklinde olabilir. Ancak mentor ile çalışan arasındaki tüm etkileşim ya da tavsiyeler gizli olmalıdır. Mentorluk uygulaması aşağıdaki gibidir (Gündüz ve Balyer, 2011, s.66):

- I- Gönüllülük esasına göre bir mentor seçilir,
- II- Mentor ile çalışan arasında bir plan hazırlanır.
- III- Mentor planı uygular ve sonuçlarını yönetime bildirir.

İşletmelerdeki kariyer geliştirme programlarından biri de mentorluktur. Literatürde mentorluk ilişkileri geleneksel ve kariyere uyarlı olmak üzere iki farklı boyutta değerlendirilmektedir. Geleneksel mentorluk, uzun vadeli, çoğunlukla özel ve bireyin bir üst düzey yöneticiden psikolojik yardım aldığı gelişimsel bir ilişkidir. Kariyere uyarlı mentorluk ise, kısa vadeli, sürece dayalı fonksiyonlara göre özelleştirilmiş olarak bireylere sunulan, çok yönlü gelişimsel bir ilişkidir (Nayir, 2007, s.26).

Literatürde iş dünyasında en yaygın kullanıldığı ifade edilen mentorluk teknikleri aşağıdaki açıklanabilir (Şimşek ve Tonus, 2012, s.112):

-Eşlik Etme: Öğrenme sürecindeki bir kişiyle yan yana ilerleme ve onu sürekli destekleyerek gelişimi için yoğun çaba gösterme hatta kendini adamadır. Bu teknikte mentor, çalışanın her adımda yanında yer alır ve onun gelişimine odaklanır.

-Ekim Yapma: Bu teknikte mentorun görevi oldukça zordur. Mentorlar çoğu zaman öğrenmesi ya da gelişim göstermesi gereken kişiyi değişime hazırlamada ciddi güçlüklerle karşılaşır. Belirli durumlarda mentorun söylediklerini yönlendirilen anlamaz ya da kabul etmez. Bu sıkıntılı bir durumdur. Eğer böyle bir durum varsa, mentor ön alıcı bir şekilde söylediklerinin gerçek durumlarda ne kadar değerli olduğuna öğrencisini inandırmak zorundadır.

-Aracılık Etme: Değişim önemli bir baskı yarattığında öğrenme birden bire hızlanabilir. Dolayısıyla bu teknikte mentorluk yapan kişi, yönlendirileni değişimin içine çeker ve farklı düşünme ya da kişisel değerlerini gözden geçirme konusunda onu uyarır. Burada yapılan aslında yönlendirilenin kafasında değişime katalizörlük yapmaktır.

-Gösterme: Bu, bir şeyi anlaşılabilir hale getirmek demektir. Başka bir deyişle, bir beceriyi ya da etkinliği göstermek için mentorun kendi örneğini kullanması anlamına gelmektedir. Mentor yönlendirilene ne anlatıyorsa ya da ne hakkında konuşuyorsa onu kendi davranışlarıyla göstermek durumundadır. Bu çaba, gelişime konu olan beceri ya da uygulamanın somutlaştırılmasını sağlar.

-Ürün Toplama: Burada deyim yerindeyse mentor olgunlaşmış ürünü toplamaktadır. Bu tekniğin kullanıldığı uygulamalarda genellikle süreç içinde yönlendirilenin ne öğrendiği ya da hangi deneyimleri kazandığına ilişkin çıkarımlar yapılmaktadır. Sorulan soruların çoğu “*Ne öğrendin?*” ya da “*Bunun ne kadar yararı oldu?*” biçimindedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYERDE DEĞİŞİM, SORUNLAR VE ALGILANAN KARİYER TEŞVİKLERİ

2.1. KARİYERİN DEĞİŞEN YAPISI

Kariyeri sadece bir meslek içinde veya bir organizasyonda yapılan değişiklikler olarak görmek oldukça dar bir bakıştır. Daha önce kariyerin tanımında belirtildiği gibi artık kariyerler çok yönlü ve yönetimi de daha güç olmaya başlamıştır. Kariyerin doğasındaki değişimin fark edilmesi artık kariyerlerdeki sınırların kalktığına göstergesidir. Öte yandan, yönetsel ve örgütsel değişimlerin kariyeri de paralel şekilde etkilediği bir gerçektir. Örgütlerde yalınlaşma ve kademe sayısının azaltılması örgüt içi kariyer yol ve fırsatlarının azalmasına; bilginin öneminin anlaşılması, ücret ve ödüllerin gelecekte pozisyona değil uzmanlığa verilmesine neden olmaktadır (Kırçcı, 2007, s.48). Bu yeni bakış açısı kariyer modellerinin içeriğini de ihtiyaçlara göre değişime uğratmaktadır.

Bilgi çağında yaşanan değişimler örgütlerin yapılarını da etkilemektedir. Geçmişteki hiyerarşik örgütlerin yerini bugün küçülen ve esnekleşen yapılar almıştır. Bu aynı zamanda örgüt içindeki kariyer yollarının da değişmesine neden olmuştur. Örgütün üst basamaklarına tırmanmayı vurgulayan kariyer modelleri bugün önemini yitirmiştir. Yeni kariyer yaklaşımlarında eskiye nazaran bireyin üstlenmesi gereken sorumluluk artmıştır. Örgütler kariyer sorumluluğunu üstlenen bireyleri destekleme rolünü benimsemişlerdir (Ersoy, 2007, s.9).

Yönetmel ve örgütsel değişmelerin etkisiyle kariyer sistemleri de değişmektedir. Bu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarının önemli noktaları şunlardır (Koca, 2009, ss.19-20):

- Dikey kariyer hareketlerinin yerini yatay kariyer hareketlerine bırakmaya başlaması,
- Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sık sık iş değişikliklerinin yaşanması,
- Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
- Örgütlerin bireye sunduğu kariyer fırsatlarının azalması,
- Büyük örgütlerden ayrılan bireylerin, daha sonra bu örgütlerle çalışan taşeron, tedarikçi ya da müşteri olarak kariyer yollarına devam etmeleri,
- Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüte bağlı kalmak yerine meslekleri ve iş yaptıkları sektörlerle kendilerini tanımlamaya başlamaları,
- Bireylerin kariyerlerinde iş-aile dengesini sağlamaya çalışmalarıdır.

2.1.1. Geleneksel Kariyer

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Ancak günümüzde işletmelerin yaşadıkları değişimler sonucunda, iş güvencesinin olmadığı, bunun yerine istihdam edilebilirlik özelliklerinin geçtiği bir kariyer yapısı ortaya çıkmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımları, bireylerin kariyerleri için bir örgüte bağımlı olmadıklarını ve kariyerin sadece hiyerarşik basamaklarda yükselme olmadığını ileri sürmektedir. Ancak kariyer yönetimi ile ilgili sorumluluk sadece örgütle sınırlanmamakta ve bireyin sorumluluğu vurgulanmaktadır (Seçer ve Çınar, 2011, s.51).

Geleneksel kariyere yönelik paradigma, çoğunlukla büyük örgütleri kapsayan bürokratik bir çerçeve sunar. Bu durum, 19.yüzyılın son çeyreğinde özellikle demiryolu ve çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren çok büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu yapıda yöneticiler kariyerlerini, çoğunlukla teknik uzmanlık kapsamında edinmişler ve en üst yönetim basamağına ulaşıncaya kadar, sahip oldukları ticari ve yönetsel yetkinliklerinin tümünü kullanamamışlardır (Aytemiz Seymen, 2004, s.82). Daha doğrusu uzmanlaşma sayesinde bireyler bir kariyer yolunu belirledikten sonra yeteneklerini kullanabilmek için başka alanlarda çalışmayı ikinci plana itmektedirler.

Geleneksel kariyer yaklaşımı, çalışan ile işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel yönünü ortaya çıkaran, genelde uzun dönemli ve yüksek

düzeyde bağıllık gerektiren bir anlayış olarak gelişmiştir. Bu kariyer anlayışında kariyer başarısı yukarıya doğru hareket ve dışsal başarı göstergeleriyle (maaş ve sosyal statü gibi) ifade edilmektedir. Örgütsel yapının statikliği kariyer yollarının doğrusal olmasını sağlamaktadır (Ersoy, 2007, s.10)

Geleneksel kariyerde işlerin temel alındığı, istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımlarını yer aldığı, ilerlemenin her adımı hizmet süresiyle ilişkili olduğu bir bakış açısı söz konusudur. Bu anlamda geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir. İnsanlara olayın bütünü tanıma, kariyerlerini planlama olanağı verilmez ve subjektiftir. Geçmişten gücünü alır ve esnek değildir (Ersoy, 2007, s.10). Bu yaklaşımda bireyin kariyerini şekillendirmede örgütteki yöneticinin tutumu oldukça etkilidir.

2.1.2. Sınırsız Kariyer

Örgütlerde meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarından birisi sınırsız kariyer yaklaşımıdır. Psikolojik kontratta meydana gelen değişim bu kariyer kavramının ortaya çıkmasındaki en önemli etkidir. Sınırsız kariyer; organizasyonel üyeliğin, departmanlara bağlı kimliğin ve iş görevlerinin belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle sınırsız kariyer; tek bir örgütte kalmanın ötesine giden iş fırsatlarının bir dizisidir (Kırç, 2007, s.49). Günümüzde bireylerin kendi yetenek ve becerilerinin farkına varmalarıyla birlikte kendi kendilerini yönlendirme istekleri, sınırsız kariyer yaklaşımına olan ilgiyi artırmaktadır.

Sınırsız kariyer, birçok firma arasında sürdürüldüğü için öznel kariyer başarısını, yani psikolojik olarak anlamlı işi vurgulamakta ve kariyer sorumluluğunun kişide olduğunu savunmaktadır. Buna karşılık, geleneksel kariyerde başarı ölçütü, ücret artışı ve ilerleme olarak görülmekte ve dolayısıyla kariyer sorumluluğu örgütün olmaktadır. Sınırsız kariyer dönüm noktası olarak öğrenme düzeyini ele alırken, geleneksel kariyer yaşa odaklanmaktadır. Kısaca, sınırsız kariyer yaklaşımı bireyden güvencesizliğe hazır olmasını, ücret ve terfi yerine içsel başarıya odaklanmasını ve öğrenmeye açık olmasını beklemektedir (Seçer ve Çınar, 2011, ss.51-52).

Sınırsız kariyer modeli de iki temel üzerine kurulmuştur. Bunlar, sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi olarak belirtilmektedir. Sınırsız düşünce yapısı; kişinin örgütsel sınırları aşarak çalışmak konusundaki genel tutumu yansıtmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişinin şu an çalıştığı örgüt dışındaki çalışmaya bakış açısının ölçülmesidir. Sınırsız düşünce yapısı, “örgütler, meslekler ve ülkeler arasındaki hareketlilik düşüncesi yani “psikolojik sınırsızlık” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel hareketlilik tercihi ise; kişinin çalışma yaşamına tek işverenle devam etme konusundaki dayanıklılığıdır. Yani örgütsel hareketlilik tercihi, kişinin tek bir kurumda çalışmaya duyduğu ilgiyi ölçmektedir. Örgütsel hareketlilik tercihinin, “yatay kariyer gelişimi, bulunduğu işten sosyal beklentiler ve bir örgüt içindeki ağlarda çalışma” gibi örnekler verilmektedir (Türkmen ve Yıldız, 2012, s.7). Örgütsel hareketlilik eğilimi yüksek olan bir kişi, birçok işveren arasında kariyerini sürdürme konusunda kendisini rahat hissetmektedir (Seçer ve Çınar, 2011, s.52). Bu yaklaşımda çalışma ortamından zevk alamamaları veya örgüte

bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalması nedeniyle çalışanların örgüt dışında farklı iş veya kariyer alternatiflerinden yararlanmayı amaçladıkları söylenebilir.

2.1.3.Çift Basamaklı Kariyer

Çift basamaklı kariyer sistemi, profesyonel ve teknik yeteneğe sahip çalışanların yukarı doğru ilerlemesini paralel bir hiyerarşi biçiminde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir yöntemdir (Soysal, 2004, s.145). Çift basamaklı kariyer yolu kavramı, teknik kariyer/yönetimsel kariyer ayrımını nitelemek amacıyla kullanılır. Bu kariyer yaklaşımı, teknik çalışanlar, uzmanlar, araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini sonuçlandırmak üzere oluşturulmuştur. Bu alanlarda çalışan elemanlar kendilerini yetiştirip belirli bir uzmanlık derecesine geldiklerinde kariyerlerine yönetici olarak devam etmek istemektedirler. Ancak çalışan yönetim kademesi yükseldikçe, teknik beceriler yerine bireyler arası ilişki ve kavramsal beceriler ön plana çıkmaktadır. Başarılı teknik eleman, uzman veya araştırma-geliştirme elemanları yönetici pozisyonuna geldiklerinde bazen kötü yöneticiler olabildikleri görülmüştür. Bununla birlikte eski teknik yetkinliklerini de kaybedebilmektedirler. Bu nedenle teknik alt yapıdan gelen yöneticiler, yönetim görevine gelmeden önce görev ile ilgili gerekli hazırlık aşamasından geçmesi ve iyi bir şekilde motivasyonunun sağlanması gerekmektedir (Koca, 2009, s.23). Örneğin, yönetici konumuna gelmiş mühendislerin durumu çift basamaklı kariyere örnek verilebilir (Soysal, 2004, s.145). Sonuç itibariyle çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutabilir.

2.1.4. Esnek Kariyer

Esnek kariyer yaklaşımı, personele, kendi kariyerlerini yönetmeleri sorumluluğu verilmesini öngörmektedir. Bu doğrultuda, kurum yönetiminden beklenen ise, personelin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun koşulları ve araçları sağlamalarıdır. Böylelikle, örgüt ile birey arasında daha profesyonel ilişkiler kurulabilmektedir (Akın, 2005, s. 6).

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte her gün yapılan az çok belirlenmiş görev anlamındaki iş ortadan kalkmaktadır. İşlerin yerini ekip çalışmalarını içeren projeler almaktadır. Proje, bir başlangıcı, tanımlanmış bir kapsamı ve sonu olan görevdir. Herhangi bir projede yönetici olan bir kişi, diğer bir projede çalışan olarak yer alabilmektedir. Anlaşıldığı üzere gerçek bir kariyer gücü hiyerarşiye göre değil, artan beceri düzeyine göre tanımlanmaktadır. Hatta daha da ileri gidilerek “ister proje yöneticisi, isterse yetenekli eleman olun, bir şirkette iş yapmanız için o şirkette çalışıyor olmanız gerekmez” denilerek sözleşmeli çalışanların da geçici işler çerçevesinde kariyer oluşturabilecekleri ifade edilmiştir (Aytaç, 2005, s.239). Esnek kariyer anlayışı olarak adlandırılan bu yaklaşım biçiminde, çapraz fonksiyonlar, proje yönetimi, geçici görevler, coğrafik hareketler ve yatay transferler kullanılarak bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır. Kariyerin örgütsel sınırları aşan bir olgu olarak kabul edildiği yeni bir süreç başlamıştır. Artık kariyer, belirli bir örgüte özgü bilgi ve beceriler kazanmak yerine, başka örgütlerde ve sektörlerde de istihdam imkanı sağlayacak bilgi ve beceriler kazanmak olgusu olarak tanımlanmaktadır (Soysal, 2006, s.16)

Kariyerde esneklik, beklenmedik ve cesaret kırıcı nitelikte olsalar bile değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Esnek kariyer, kişinin kendine karşı duyduğu sorumluluk duygusuyla bireysel kariyer gelişimini gerçekleştirirken, içinde bulunduğu iş ortamına sağlayacağı yararları kapsamaktadır. Bu anlamda bireyin kendisini tanınması ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olması esnek kariyer anlayışında önem kazanmaktadır. Bu aşamada örgütlerde çalışanların esnek kariyerli olmaları gibi günümüz iş hayatının değişen koşullara ayak uydurabilecek bir işgücü potansiyeli de yaratılmış olmaktadır (Aytaç, 2005, s.239).

2.1.5. Portföy Kariyer

Bilgi ağında çalışanların kariyer yaşamında dramatik farklılaşmalar olmaktadır. Bu dramatik yaşamın biri boyutu da Handy'nin "portföy kariyer" kavramıdır. Bu anlamda Handy güçlü bir Şekilde artık kaçınılmaz olan değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir "portföyünün" inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu bu kişisel yetenekler ve yeterlilikler herhangi bir zamanda birçok işveren için cazip gelebilir ve çalışanlar ise bunu kendi faydalarına dönüştürebilirler. Fakat bu yaklaşımda önemli olan ise, bu portföyün gelecekteki Şartlar ve olaylar çerçevesinde sürekli öğrenme ile taze tutulmasının sağlanmasıdır. Bu kariyere göre işgörenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız olan ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak çalışmaktadır. Yani artık işin anlamı müşteri demektir. Çünkü işgören birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir kişidir. Günümüzde işgörenler bir örgüte bağlı tek işi yapan kişiler olarak karşımıza çıkmamaktadır (Soysal, 2006). Işgrenler açısından kariyer

yaşantısında bireysel sorumluluk en yüksek düzeydedir ve bu yüzden birey bilgi ve beceri portföyünü iyi dengelemek zorundadır.

Portföy çalışma, bireyin becerilerini farklı ortamlarda satabilmesi ve kullanabilmesi için iş faaliyetlerinin sunulması olarak ifade edilmektedir. Portföy çalışma biçiminde, bireyler kendileri için bir iş faaliyetleri portföyü yaratarak, bilgi ve becerilerini farklı kişilere ve örgütlere pazarlamaktadır. Portföy temelli kariyer gelişimi, kariyerin doğası ve örgüt ile çalışan arasındaki ilişki hakkında farklı varsayımlara dayanmaktadır. Öncelikle çalışanlar hiyerarşik olarak düzenlenmiş pozisyonlarda bulunmak yerine, belli görevleri başarmak üzere işe alınmakta ve portföy kariyerli sözleşmeli işçiler olmaktadır. Portföy temelli kariyer gelişimi altında, sözleşmede iş sonuçları tespit edilmekte, sözleşmeyi tamamlamak üzere gereken beceri portföyü belirlenmekte, bu becerilere sahip olan bireyler insan kaynakları bilgi sisteminde bulunmakta, kendilerine sözleşme önerilmekte ve sözleşme yönetilmektedir (Seçer, 2007, ss.24-25). 1999 yılında Kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusu üzerinde duran Templer ve Cawsey, portföy kariyer anlayışının varsayımlarını şu şekilde sıralamışlardır (Aytaç, 2005, s.247):

- Çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için işe alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak işe alınır;
- Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilir;
- Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır ve
- Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür.

İşverenler portföy kariyer yaklaşımı sayesinde tam zamanlı işgören maliyetlerini azaltabilir ve daha esnek bir beceri kaynağını ellerinde tutabilirler. Öte yandan bireyler birden fazla işte istihdam imkanı bulabilir ve transfer edilebilir becerileri geliştirebilir, iş yaşamı ile aile yaşamını yönetmede daha fazla sorumluluk üstlenebilirler.

2.1.6. Çok Yönlü Kariyer

Bilgi toplumunda çalışanların çok fazla benimsediği kariyer yaklaşımlarından biri de çok yönlü kariyerdir. Çok yönlü kariyerde kariyer süreci örgüt tarafından değil, birey tarafından yönetilen bir süreçtir. Bu kariyer yaklaşımı, bireyin eğitim ve gelişim tecrübeleri, farklı örgütteki işleri ile mesleki değişimlerini içermektedir. Çok yönlü kariyer bir sonraki ana başlık altında ayrıntılı incelenecektir.

2.2. ÇOK YÖNLÜ KARIYER

Çok yönlü kariyer, performansa dayalı olarak sürekli istihdam edilebilirlik, çalışanlara gelişme olanaklarının sağlanmasında artan bir örgütsel sorumluluk ve kendi kariyerinin yönetiminden çalışanın kendisinin sorumlu olması gibi nitelikleri içine alır (Aytemiz Seymen, 2004, s.85). Bu kısımda çok yönlü kariyer kavram ve önemi, çok yönlü kariyerin özellikleri ve boyutları, çok yönlü kariyer ile ilgili görgül araştırmalar ele alınmaktadır.

2.2.1. Çok Yönlü Kariyer Kavramı ve Önemi

Literatürde çağdaş kariyerin süreksiz olarak ve doğrusallığı olmadan biçimlendiği ve bireylerin kariyerlerini yönetmelerinde günümüzde daha fazla mecburi durumlar olduğu dile getirilmektedir. Hall'in çok yönlü kariyeri kavramı, bireylerin kendi değer yargılarına göre öngörülü bir şekilde yönetilip, böylece gittikçe artan ve ilgi gören bir hal almıştır. Hall çok yönlü kariyeri ilk kez 1976 yılında, isteğe göre şekil değiştirebilen Yunan mitolojisi tanrısı Proteus'tan faydalanarak tanımlamış, sonrasında kişisel anlam taşıyan “kalbin çizdiği yol”u izleyerek Shepard'ın kariyer tartışmasına dikkat çekmiştir (Sargent and Domberger, 2007, p.546). Ancak 1996'da “*The Career Is Dead-Long Live the Career*” adlı eserin yayımlanmasıyla çok yönlü kariyer kavramı popüler hale gelmiştir. Hall, çok yönlü kariyer sahibini; bilgilerini, tecrübelerini ve yeteneklerini tekrar sarmalayabilen, pazarını canlı tutmak için değişen iş çevresine ayak uyduran kişi olarak tanımlamıştır (Sullivan and Baruch, 2009, p.1544).

Hall (1996), geleceğin kariyer kavramını ise “sürekli değişen (protean)” veya örgüt tarafından değil birey tarafından yönlendirilen ve kendini tanıma, adaptasyon gerektiren bir süreç olarak tanımlamıştır. Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış; genellikle kariyeri çok yönlü kariyer tanımı ile açıklamaktadır (Sav, 2008, s.12). 21.yüzyılın kariyerinin çok yönlü olacağı düşünülmektedir. Bu kariyer örgüt tarafından değil, kişi tarafından yönetilen ve çevre değiştikçe zaman zaman kişi tarafından keşfedilen kariyer türüdür (Hall, 1996, p.8). Çok yönlü kariyer; kişinin yetenek ve ilgilerindeki değişimler ile iş hayatındaki değişimler ve değerlendirmelere göre değişen kariyer olarak ifade edilir (Crowley, 2006, p.5).

Kısaca çok yönlü kariyer; örgütten çok kişinin kariyeri ve kariyer yolunu şekillendirmesi için bireylerin kendilerinin sorumluluk aldıkları yeni bir kariyer türüdür (Baruch, 2006, p.129).

Çok yönlü kariyer; dışa vurulan, değişebilen ve adapte olabilen Proteus kabiliyeti; aynı örgütte farklı iş fırsatları buldukları için düzenli çalışanlara, aynı endüstride bir örgütü bırakıp başka bir örgüte gidenlere veya farklı bir meslek için kariyerlerini bırakanlarla ilgilidir (Truty, 2003, pp.216-217). Çok yönlü kariyer organizasyon değil, kişi tarafından yönetilen bir süreçtir. Bu kariyer tipi, kişinin eğitim, öğrenim ve birkaç örgütteki işini, mesleki alandaki değişimlerini ve çalışma hayatı boyunca olan zengin deneyimlerini kapsar (Crowley, 2006, p.5). Çok yönlülük, kişinin tüm yaşamı boyunca kendini geliştirebilmesinde kişisel kariyer tercihleri ve araştırmaları bütünleştirici ve birleştirici unsurlar olarak kabul edilir. Bu anlamda başarının sırrı dışsal değil içseldir (Aytaç, 2005, s.249). Çok yönlü kariyer ile geleneksel kariyer Tablo 2.1'deki gibi kıyaslanabilir (Hall, 2004, p.4).

Tablo 2. 1. Çok Yönlü Kariyer ile Geleneksel Kariyerin Karşılaştırılması

Konu	Çok yönlü kariyer	Geleneksel kariyer
<i>Sorumlu kim?</i>	Kişi	Örgüt
<i>Temel değer</i>	Söz özgürlüğünde gelişme	İlerleme olanağı
<i>Mobilite Derecesi</i>	Yüksek	Çok düşük
<i>Başarı Kriteri</i>	Psikolojik başarı	Pozisyon düzeyi maaş
<i>Temel tutumlar</i>	İş tatmini, mesleki bağlılık	Örgütsel bağlılık

Kaynak: Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, 65, p.4.

Çok yönlü kariyer; kişilerin kendi kendilerine yönlendirdiği ve değerlerine göre yönlendirdiği mesleki davranışlar sayesinde ortaya çıkan, kariyer başarısına odaklanmaktadır (Türkmen, 2010, s.1). Çok yönlü kariyer sahibi olanlar esnekler, özgürlüğe önem verir, sürekli işe inanır ve yaptığı işten içsel ödüller arar (Sullivan; Baruch, 2009, pp.1544-1549). Aslında bu yaklaşımda örgütlerin bireylerin kariyer planlamaları ve yönetmeleri konusunda rolleri azalır (Baruch, 2003, p.65) Burada örgütün rolü, çalışanlara kariyer geliştirme olanakları sunmak, onların kendi kariyer sorumluluklarını üzerlerine alabilmelerine yardımcı olmak ve öğrenme için ortamlar oluşturmaktır (Soysal, 2006, s.7). Bu yaklaşımda bireylerin kendi kariyer gelişimlerini yönetebilmesi, kariyer ve yaşam tatmininin artırılması, kendini kanıtlama, psikolojik dayanıklılık, yüksek motivasyon gibi psikolojik sonuçları beraberinde getirir (Enache, Sallan, Simo and Fernandez, 2009, p.5).

Geleneksel kariyerde dikey başarı önemliyken çok yönlü kariyerde psikolojik başarı önemlidir (Ersoy, 2007, s.12). Geleneksel kariyer yaklaşımının tersine kariyer başarısı daha çok kişinin kendini ispat etmesi ve bireylerin kariyer memnuniyetiyle ilgilidir (Baruch, 2006, p.129). Kişisel kariyer başarısı kişinin belli bir kuruluştaki bir kariyer merdiveninden yukarı çıkmaktan çok yatay hareketliliği de kapsar (Granrose and Baccili, 2005, pp.164-165). Çok yönlü kariyer, sürekli öğrenmeyi ve bireylerin kariyerlerini yönetecek yetkinliğe sahip olmasını göstermektedir. Esneklik ve uyum giderek daha fazla önem kazanmakta, bireylerin kendi farkındalıklarını arttırması zorunluluk haline gelmektedir. Ayrıca, bireyin kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması, bireysel sorumluluk ile de yakından ilgilidir (Türkmen ve Yıldız, 2012, s.6).

2.2.2. Çok Yönlü Kariyerin Özellikleri ve Boyutları

Çok yönlü kariyer, bireysel kariyer yönetimine dayalı psikolojik başarı kavramı üzerine kuruludur. Çok yönlü kariyer, daha çok devingenlik, bütün bir yaşam perspektifi ve gelişimsel ilerleme kaydedildikçe büyür. Çok yönlü kariyer, dışsal etkilerden çok bireyin yaşam alanını kaplayan ve psikolojik etmenlerce yönetilen kişisel hedefleri içermektedir. Çok yönlü kariyer tutumu olan insanlar kariyerlerini yönlendirmede kendi değerlerini kullanarak, mesleki davranışlarına rehberlik sağlamada bağımsız hareket eder. Çok yönlü kariyer tutumu olmayan bireyler de muhtemelen dışa bağlı olur, içselliği gelişkin olan bireylere karşı olduklarından davranışsal kariyer yönetimlerinde daha fazla dış müdahale arayışında olurlar (Presti, 2009, pp.130-131)

Çok yönlü kariyeri otonomi ve esnekliğin, zaman ve yönetimi hakkında düşünmeyi sağlayan yeni boyutlarının altını çizmektedir. Çok yönlü kariyerin sağladığı diğer bir esneklik de kariyer alanının gelişmesidir. Bu çalışan ve çalışmayan roller ve konular arasında psikolojik başarıyı elde etmek adına insanlara bu yönlerle daha iyi bir bütünleşme sağlaması için anımsatma yapar. Özet olarak, çok yönlü kariyer tutumu, daha geniş çaplı yetenekleri ve profesyonel şebeke dizisi olan daha yatay bir gelişmeden söz eder. Hedefler, kimliğin gelişimi ve özerk psikolojik başarı arayışı öğrenmeleridir (Presti, 2009, pp.130-131)

Çok yönlü kariyer yaklaşımlarının özellikleri şunlardır (Koca, 2009, s.20):

- Kariyer, örgüt tarafından değil bireylerin kendisi tarafından yönetilir.

- Kariyer, deneyimler, yetenekler, öğrenmeler, geçişler ve tanımlanabilen değişikliklerden oluşan ve yaşam boyu süren bir seridir.
- Devam eden öğrenme, kendini yönlendirme ve gelişmeden oluşur ve kişiseldir.
- Başarılı bir değişim için; teknik bilgiden öğrenme bilgisine, iş güvenliğinden istihdam edilebilirliğe, örgütsel kariyerden çok yönlü kariyere ve kendi işinden bütün işlere doğru bir değişim söz konusudur.
- İşletme, atamaları yapma, gelişimsel ilişkiler oluşturma, bilgi ve diğer gelişimsel kaynakları sağlama konusunda bireye yardımcı olmaktadır.
- Bu kariyer yolunun hedefi psikolojik başarıdır.

Çok yönlü kariyerin boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Segers, İnceoğlu, Vloeberghs, Bartram, 2008, pp.213-215; Onay ve Vezneli, 2012, s.195 ve Türkmen; Yıldız 2012, s.6):

1.Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer: Bireylerin, kariyer başarıları ölçümleri ile rehberliğini sağlayan, kişinin içsel değerlerini gösteren “değer odaklı” davranışa sahip olduğu düşünülür. Değer odaklı olmak, bir örgütün ortak merdivenini tırmanmaktan çok (dikey nesnel başarı) kişinin başarılarını kendi değerlerine dayandırması (psikolojik öznel başarı) anlamına gelir. Yani, bir birey kendi içsel isteklerini (içsel pusula) izleyerek, yani para, statü veya terfi gibi dışsal etkilerden çok kişisel ideal ve prensipleriyle hareket etmelidir.

2.Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer: Çok yönlü kariyer yönelim, “performans ve öğrenme taleplerine adapte olabilen” anlamına gelen kişinin kariyer yönetiminde “öz yönlendirme”yi gerekli kılar. Böylece, çok yönlü kariyeri peşinde giden insanların iş mücadelesine girip sürekli olan bir temel üzerinde öğrenmeleri önerilir. Öz yönlendirme, çok yönlü kariyeri araştırma, deneme, kurulma, üstünlük, serbestlik gibi çeşitli dönemleri kapsayan kariyer evreleriyle açıklanmıştır, İnsanlar böylesi evrelerden geçtiklerinde yeni performans standartları ve öğrenme gereksinimlerine adapte olmak durumundadır. Yeni yetenekler öğrenmek için bu yeterlilik, onları her seferinde yeni yollara götüren iş tayinlerinden öğrenilebilen meta yetenek uyumluluğunu gerekli kılar. Dahası, kişi bu dönemler içinde ilerleme kaydederken iş güvenliğinin önemi, kişinin adapte olma ve öğrenme kabiliyetinin bir sonucu olarak artmaya devam edecektir. Bu yüzden kendi kendine yönlendiren davranışa sahip olmak; başarı ve kişisel gelişim ile yönlendirilirken, iş güvenliği ile daha az yönlendirilmektedir.

Çok yönlü kariyer hem “öz yönlendirme” hem de “değer odaklı” olmanın kombinasyonudur. Bununla beraber bu iki davranışın, bir bireyin çok yönlü kariyer yönelimine sahip olup olmadığını basitçe vurgulayamadığını ama belirli bir düzeyde buna sahip olduğu vurgulanıp devamlı olduğu düşünülür (Segers et al., 2008, p.213)

Çok yönlü kariyer kavramı, kişinin kendi kariyer yönetimindeki öz yönlendirme ve değer odaklı kariyer yönelimini gösteren ölçüyü kapsar. Daha çok gelenekçi tutumu olan bireyler kendi kariyerlerini yönetmede daha pasif bir rol oynayıp daha çok bulunduğu çevreden direktifler alan kişilerdir. Çok yönlü kariyer tutumu olan bireyler, kariyer fırsatları ve seçenekleri adına daha büyük sorumluluklar

kazanır. Sürekli değişen bir örgüt bağlamında çalışan birey için önemli bir vurgu şudur ki; birey, kariyer kararları vermek adına içsel bir rehber olarak işlev gören net bir kişisel kimliğe sahip olmalıdır. Çok yönlü kariyer tutumu geliştirmek böylece kişisel başarılarla ulaştıran kariyer seçimleri yapmada bireyler için önemli olabilir (De Vos and Soens, 2008, p.450).

Çok yönlü kariyerde, kariyer başarısını açıklamada hem kariyer anlayışı hem de kendini yönetme davranışları önemli rol oynar (De Vos and Soens, 2008, p.450). Hall ve arkadaşları, iş çevresinin dışsal gerçekleriyle yüzleşen bireysel kariyer sahibinin öznel bakış açısına odaklanmışlardır. Çok yönlü kariyeri, bütün yaşam alanını kapsayan; maaş, rütbe veya güç gibi nesnel başarılardan çok psikolojik başarılarla yönetilen bireysel hedefler üzerine kurulu, örgütün değil de bizzat kişinin yönettiği kariyer biçimi olarak vurgulamışlardır. Bu yüzden çok yönlü kariyer yönelimi, iş değişikliği gibi belirli davranışları içermez de daha çok kişinin kendi değerlerine göre seçimler yapmayı, öz yönlendirmeyi ve özgürlüğü yansıtan, kariyerine yönelik daha öznel bir tutum zihniyetidir (Briscoe and Hall 2006, p.6).

Çok yönlü kariyerde kişisel değerler daha çok öne çıkarılmaktadır. Yani maddi kazanç gibi dışsal değerlerin aksine, özgürlük ve gelişme değerleri ile tutarlı, kişiliklerine bakmaksızın bireyin kendi tercihleriyle tutarlı değerleri izlediği ifade edilmektedir (Sargent and Domberger, 2007, p.546).

Örgütler çalışanlara sadakat ve taahhüt karşılığı güvenlik sağlarken, yeni psikolojik mukavele işgörelere yüksek performansları ve yerinde bilgilerine karşılık olarak gelecekte işe alımları için yeni pratik ve yetenek elde edebilecekleri bir iş

sağlamaktadır. Örgütler işgörenden iş bitimine kadar mutlak bir sadakat beklerken, ancak yeni yaklaşımda işgören aynı şirkette farklı bir işe veya tamamen farklı bir şirkete geçiş yapabilmektedir. Kısacası çok yönlü kariyerde bireye etkin bir biçimde yol göstermek için işgören kariyerle ilgili yetenekleri bilmelidir, çünkü kişinin iş güvenliği gelecekte istihdam edilebilmesine bağlıdır (Truty, 2003, p.217).

2.2.3. Çok Yönlü Kariyer ile İlgili Görgül Araştırmalar

Çağdaş kariyer döneminde çok yönlü kariyer tutumu kariyer başarısının önemli bir bileşeni olarak düşünülmektedir. Çok yönlü kariyer ile ilgili geçmişte yapılmış bazı araştırmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan ilgi çekici olanlardan biri Crowley-Henry ve Weir (2007)'in uluslararası çok yönlü kariyer ile ilgili kadın öykülerini ele aldıkları çalışmalarında kadınların koşullardan dolayı zaman içinde mesleki rollerinde dönüştürme becerilerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadınlar çok yönlü kariyeri kendilerini yenileme becerisi olarak tanımlamışlar. Bununla birlikte Brdigstock (2007) çok yönlü kariyerde başarı üzerinde durmuş ve kariyer inşaa etme, kendi kendine yönetim ile çok yönlü kariyer başarısı eğilimi arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Benzer şekilde, Buchner (2007) çok yönlü kariyer tutumu, duygusal zeka ve kariyer uyumu arasındaki ilişkileri ele aldığı çalışmasında, çok yönlü kariyer tutumu, duygusal zeka ve kariyer uyumu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

De Vos and Soens (2008) çok yönlü kariyer ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide kendi kendine yönetimin aracı etkisini incelemişlerdir. Bulgular, çok yönlü kariyer tutumunun kariyer başarısının önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur.

Bir başka çalışmada DiRenzo (2010) çok yönlü kariyer eğilimi ve kariyer sermayesinin iş ve yaşam çıktılarına ilişkin rolü üzerinde durmuş ve bu çalışmada çok yönlü kariyer eğilimi ile kariyer sermayesi arasında güçlü ilişki bulunmuştur.

Seçer ve Çınar (2011) bireycilik ve kariyer eğilimleri üzerine bir çalışma yapmışlardır. Yeni kariyer yönelimleri olarak sınırsız ve çok yönlü kariyer ele alınmıştır. Dikey bireycilik değerleri ile sınırsız kariyer zihniyeti ve yatay bireycilik ile özyönetimli kariyer arasında pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Yine bireycilik değerlerinin, değer odaklı kariyer yönelimini önemli ölçüde açıkladığı tespit edilmiştir. Öte yandan, yatay bireycilik ile değer odaklı ve sınırsız zihniyetli kariyer yönelimlerinin ters yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Yatay bireyci değerlerin yani farklı ve benzersiz olma değerleri, kişinin kariyerini kendi koşullarına göre belirleme eğilimiyle ters yönde ilişkili bulunmuştur.

Grimland, Vigoda-Gadot and Baruch (2012) yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada çok yönlü kariyerin içsel ve dışsal kariyer başarısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde Zafar and Bint Mat (2012), Pakistanlı akademisyenlerin kariyer başarısı üzerinde çok yönlü kariyer tutumu ve yetkinliği geliştirmenin etkilerini incelemiştir. Çok yönlü kariyer ve yetkinliği geliştirmenin kariyer başarısı üzerinde etkili oldukları tespit edilmiştir. Öte yandan Cao, Hirschi and Deller (In press) kendi işini yapan göçmenler açısından çok yönlü kariyerin pozitif etkilerinde kültürlerarası uyumun aracı rolü üzerinde durmuşlardır. Araştırma sonuçları, çok yönlü kariyer tutumu ile kariyer tatmini, yaşam tatmini ve ev sahibi ülkede kalma niyeti arasındaki pozitif ilişkide kültürlerarası uyumun aracılık ettiğini ortaya koymuştur.

Son olarak Kale ve Özer (2012) hizmetler sektöründeki işgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını tespit etmek ve bu tutumların işgörenlerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, çok yönlü kariyerin “kendi kendini yönetme” boyutuna ilişkin tutumların, işgörenlerin çocuk sayısı, meslek ve gelir açısından; “değerlerine göre hareket etme” boyutuna ilişkin tutumların ise meslek, gelir ve işletmedeki konumu açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

2.3. KARIYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Birey ve örgüt açısından düşünüldüğünde kariyer planlama ve kariyer geliştirme en fazla tartışılan konulardır, çünkü özellikle bireylerin kariyer yaşamlarında karşılaştıkları sorunlardan fazla etkilenmektedirler. Sorunlar karşısında zaman zaman bireyin çalışma isteği, motivasyonu, örgüte bağlılığı ve kendine olan güveni azalabilir, hatta stres ve tükenmişlik duyguları ortaya çıkabilir. Bu olumsuz etkiler nedeniyle performansı düşen birey bireysel ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmede yetersiz kalmaktadır.

Kariyer dönemlerinde bireyler çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedir. Karşılaşılan bu sorunları genel olarak başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları, kariyer sonu sorunları ve kariyerde karşılaşılan özel sorunlar olmak üzere dört dönemde toplamak mümkündür.

2.3.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Bireyin alışma yaşamına başladığı ilk dönemlerde yaşadığı en önemli kariyer sorunlarından biri beklentileri ile mevcut şartlar arasındaki büyük farklılıklardır. “Gerçek şoku” yada “kariyer şoku” kavramları ile açıklanan bu farklılık, bireyde hayal kırıklığı oluşturarak uyum sürecini zorlaştırır. Dolayısıyla bireyin çalışma isteği azalır, verimi düşer. Sorun işten ayrılmaya kadar gidebilir yada ekonomik şartlardan dolayı çalışmak zorunda olan birey, düşük performansla örgütte kalmaya devam edebilir (Kaya, 2008, s.29). Kariyer şokunu en aza indirmek için işe alma görüşmelerinde doğru bilgi alış-verişinin olması önemlidir. Aksi takdirde birey örgütün imajını gerçekten farklı olarak algılayabilir ve keza örgüt bireyin kariyer hedefleri konusunda doğru bilgiler elde edemeyebilir.

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarından bazıları da örgütün bürokratik yapısından kaynaklanmaktadır. Katı bir örgüt yapısı içerisinde üst yönetimle bireysel olarak iletişim kuramama veya az iletişim kurma işğörenin tam olarak tanınmamasına neden olabilir. Bu durum da bireyin yükselme şansını veya daha çabuk ilerleme şansını engelleyebilir (Kılıç, 2008, s.51).

2.3.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyerin ortasına gelmiş çalışanlar belli tecrübe ve bilgi birikimine sahip bireylerdir. Kariyer ortası dönemde yer alan bireyler için yükselme fırsatı azalmıştır. Aynı zamanda çalışma yaşamına katılmaya devam eden modern bilgilerle

donatılmış, hevesli ve hırslı bireyler kariyerinin ortasına gelmiş bireyler için bir tehdit unsurudur. Yeni başarılar gösteremeyen bireyler için genç çalışanlar stres ve kıskançlık nedenidir. Yaşanan bu stres bireyleri depresyona kadar sürükleyebilir. Ayrıca orta yaşlarda olan bireyler için yakınlarının ölümüyle birlikte ölüm kaygıları da oluşmaya başlar. Bu aşamada zihinsel ve fiziksel fonksiyonlarda yavaşlamalar görülür. Orta yaşla birlikte oluşacak bunalım bireyi orta yaş krizine sokabilir. Orta yaş krizinin derecesi bireyin özellikleriyle de alakalı olarak değişebilecektir (Ersoy, 2007, s.38). Bu sorun kariyer düzleşmesi başlığı altında ayrıca incelenecektir.

2.3.3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sürecinin son safhasında bulunan işgörenler için en zor dönemin başlangıcı olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamamanın kabullenilmesi, kişileri bir depresyona sürüklemektedir. Olumsuz duyguların ağır bastığı bir dönem olan emeklilik döneminde işletmelere düşen görev; emekliliğin kişi için bir son olmadığı konusunda kişileri ikna etmektir. Örgütün sağladığı destek programları, emeklilik öncesi ve sonrası programlar, bu insanların emekliliğe geçişini kolaylaştırmaktadır. Türkiye’de de silahlı kuvvetler dahil birçok kamu ve özel kuruluş “Emekliliğe Hazırlık Programları” uygulamaktadır (Temür, 2009, s.35). Fakat Türkiye’deki emekliliğe hazırlık programları batıdaki gibi yaşlı işgörenlerin deneyim ve yeteneklerinden aktif bir şekilde yararlanmayı değil, sadece emeklilik sonrası rahat bir yaşam sürdürmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte emeklilikte hedeflenen huzurlu yaşam da çoğu kez mümkün olamamaktadır. Çünkü yaşam standartlarının giderek yükselmesi özellikle

büyük şehirlerde yaşayan emekli çalışanları emeklilik sonrası çalışmaya zorlamaktadır.

2.3.4. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Birey kariyerinde kişisel özelliklerinden dolayı bazı sorunlar ile karşı karşıya kalabilir. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik, kariyer düzleşmesi, beceri ve yeteneğin yitirilmesi, kariyer engelleri bu sorunlardan bazılarıdır.

2.3.4.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Son yıllarda çalışma yaşamında aktif olarak rol alan kadın sayısı artmakla birlikte henüz istenilen seviyeye ulaşmamıştır. Kadınların iş hayatında sayılarının artması birtakım kariyer sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların başında ise “cam tavan sendromu” gelmektedir. Cam tavan, “Örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadın çalışanların karşılaştığı görünmez engellerdir.” Bu kuramda kadınların ilerlemelerinin daha üst düzeydeki görevleri başaramayacakları şüphesi değil, sadece kadın oldukları için engellendiği öne sürülmektedir (Kaya, 2008, s.31). Tepe yönetimine ulaşan kadınların erkeklere göre sayılarının çok az olması bu tavanın kolaylıkla kaldırılamayacağını göstermektedir.

Örgütlerde kadınların karşılaştıkları “Cam Tavan” in üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına

gelememelerinin önünde üç engelin olduğu belirtilmektedir. Bu engeller şunlardır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2006, s.119);

1- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Erkeklerden kaynaklanan cam tavan sendromunun ortaya çıkması ile ilgili engeller şu şekilde ifade edilebilir:

- Erkeklerin, kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair önyargılarıdır. Kadınlar kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler.
- Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir.
- Kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" şeklinde erkekler tarafından geliştirilen inanç,
- Kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması,
- Hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesi,
- Kadınların istihdamı ve terfilerinde toplumsal - kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların engelleyici işlev görmesi

2- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır (Ersoy, 2007, s.35; Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2006, s.119):

- Kadınların iş rolünün yanında annelik rolünün de olmasının onların kariyerlerini yavaşlatması, durdurması veya engellemesi,

- İş ile aile hayatını dengeleme çabasının kadının zamanını alması ve üst yönetime ulaşması için gereken çabayı sarf edememesi,

- Zeki ve kariyerinde başarılı kadınların üst yönetime gelmek yerine kendi işlerini kurmayı yeğlemesi,

- Kadınların insan ilişkileri ağır basan işleri tercih etmesi ve tepe yöneticilik için gerekli olan deneyimlerinin az olması,

- Kendini referans alma yanılgısı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok” mantığıdır.

- “Kraliçe arı” sendromu; iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimidir. Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

- Aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği,

3- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Kadının cinsiyet rollerine ilişkin tutumları kadının yükselmesinin önündeki en önemli engellerden biridir. Bunlardan bazıları şunlardır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2006, ss.119-120);

- Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme,
- İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamama,
- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememe,

- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya olanaklarının olmaması,
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç,
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak.

Eğitimde fırsat eşitsizliği ve toplumsal kalıp yargılarda cam tavan etkisine zemin hazırlamaktadır. Çünkü toplum kadınları, yönetsel pozisyonlara değil, uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk, öğretmenlik v.b) yönlendirmektedir. (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2006, s.120).

Cinsiyetten kaynaklanan sorunları azaltma konusunda örgütlere ve sivil toplum kuruluşlarına önemli görevler düşmektedir. Bu konuda yapılması gerekenlerin başında ise çalışanları birey olarak düşünmek ve cinsiyet ayrımından kaçınmak gelir.

2.3.4.2. Çift Kariyerli Eşler

Çalışan ve evli olan kadınların iş hayatında rol almaya başlamasıyla ve kariyer basamaklarında ilerlemeleriyle birlikte çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmıştır (Kılıç 2008, s.54). Bu sorunlar annelik görevi ile kariyer arasında kalan kadınların evliliklerinde çıkmazlara sebep olabildiği gibi, bu tür ailelerde çiftler arasında kariyer çatışmalarının olduğu da gözlenmektedir. Ayrıca eşlerden birinin başka yerlere transferi aile birliğini güç durumda bırakmaktadır. Bu ise örgüt açısından bazı güçlükler sebep olmaktadır. Türkiye’de kamu sektöründe eş durumu

tainleri aile birliğini devam ettirmeye yönelik uygulamalardır. “*Trailing Spouse*” olarak adlandırılan ve eşlerden birinin bir başka yere transferi halinde diğer eşinde aynı yere atanması ile ilgili uygulamalar gelişmektedir (Eryiğit, 2000, s.115). Ancak modern iş yaşamında çift kariyerli eşler sorunu yaşanmaya devam edecektir. Bu sorunların çözümü yönetimin tutumu ve ortama bağlı olarak değişebilir.

Çift kariyerlilik ise, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşmasıdır. Çift kariyerli ailelerde her iki eş de kariyer sahibidir ve kariyerlerine bağlılıkları güçlüdür. Bu tür ailelerde eşler daha nitelikli ve gelir seviyeleri yüksektir. Bu açıklamadan yola çıkarak tamamen ekonomik nedenlerle çalışan eşler arasında, kariyer gelişimine öncelik verilmediğinden, böyle bir sorun yaşanmadığı sonucuna varılabilir (Kaya, 2008, s.32).

2.3.4.3. Ay Işığı Sorunu

Bu kariyer sorunu örgüte bağlı olarak çalışan bireyin işi dışında da kendi hesabına çalışması durumunda ortaya çıkmaktadır. İkinci bir iş olarak nitelendirilen bu işler çoğunlukla gece yapıldığı için “ay ışığı” adını almıştır. Bireyin ay ışığında olmasının nedenleri; gelir yetersizliği, farklı tecrübeler kazanmak veya kariyer hedefini başarabilmek şeklinde ifade edilebilir. Ay ışığının sorun olarak görülmesinin temel nedeni, birey enerjisinin bir bölümünü ikinci işine harcaması ve asıl işindeki performansının düşmesidir. Bu düşünce nedeniyle ay ışığı bir sorun olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren örgütlerde bu sorun daha az yaşanmaktadır (Ersoy, 2007, s.34). Genelde bu çalışma tarzını işletmeler kendileri açısından bir sorun olarak görmemektedir.

Buna karşın, sosyal güvenlik sisteminin etkin bir şekilde denetlenmesi durumunda ay ışığı sendromunun azalması muhtemeldir.

2.3.4.4. Çift Kariyerlilik

Bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır. Bireyin birden fazla alanda eğitimi olması, bu alanlarda deneyim kazanmış olması bu alanlarda ilerleyebilme olanağı sağlarsa da, bireyin bu alanlardan birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekecektir. Çift kariyerli olma bireyin hangi kariyerin kendisi için önemli olduğuna karar vermede zorlanmasıdır. Çünkü bireyin her iki kariyeri birlikte ilerletmeye çalışması zordur (Aytaç, 1997, s.227).

2.3.4.5. Kariyer Düzleşmesi (Kariyer Platosu)

Örgütsel ve doğal bir olay olduğu için, çalışma yaşamının içinde bulunan herkesin kariyerinin bir döneminde karşılaştığı bir olgu olan mesleki durgunluk veya Kariyer platosu, James A. STONER tarafından “kariyerdeki biraz daha hiyerarşik yükselmenin muhtemelen, çok düşük olduğu nokta olarak tanımlanmaktadır (Uzunbacak, 2004, s.39).

Kariyerde platonun birey üzerinde iki önemli etkisi vardır: verimlilik kaybı ve bireyin kendisine olan saygısının azalmasıdır (Uzunbacak, 2004, s.39).

Kariyerde plato, büyük ölçekli işletmelerde önemli olmaktadır. Bu dönemin uzun sürmesi hem bireyi hem de örgütü olumsuz etkileyebilir. Bu işletmelerde

yüksek pozisyondaki görevler için mevcut pozisyonlarda oldukça çok adayın varlığı, bireyin düzleşmesine, bir platoya ulaşmasına neden olmaktadır. Birey daha üst seviyedeki bir görev için çok uygun olsa dahi, yukarıda uygun açıklıkların oluşmamasından dolayı hareket edemez. Bu durumda bireyin örgütsel açıdan platoda olduğu ifade edilebilir (Eryiğit, 2000, s.116). Bununla birlikte çalışanlar kariyerde platoya, yeteneklerdeki eksikliklerden, performantaki düşüşten veya emeklilik yaşına yaklaşması gibi kişisel nedenler veya teknolojik veya örgüt politikalarındaki değişikliklerden dolayı girebilir (Okakın, 2009, s.145).

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 her geçen gün artan sorumluluklarından sıkılmıştır. *Yaşam platosu ise;* daha yoğundur ve kişi yaşamının ortasında bir bunalım yaşayabilecek durumdadır (Yorulmaz, 2007, s.49).

Örgütlerde kariyer platosunun kaynakları genelde şunlardır (Yorulmaz, 2007, s.50):

- Bireysel yetenekler ve beceriler,
- Bireysel ihtiyaçlar ve değerler,
- Motivasyon eksikliği,
- Ödüllendirme eksikliği,
- Stres ve tükenmişlik,

- Yavaş büyüyen organizasyon.

Kariyerlerinde platoya giren bireylere bazı örgütler danışmanlık ve mentorlük hizmetlerinin yanısıra yönlendirme ve beceri geliştirme eğitimi vermektedir. Ayrıca bazı örgütler de yönetici olarak kalma süresini sınırlayarak çalışanların üst yönetime gelmesine imkan tanımaktadır.

2.3.4.6. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Kariyer ortasında veya sonlarında olan bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesi durumudur (Özden, 2001, s.97). Genellikle bireyin yaşlanmaya başlaması, örgütsel katılık ve iş dünyasında yaşanan hızlı teknolojik değişimler beceri ve yeteneğin yitirilmesinin en önemli sebebidir.

Bireylerin beceri ve yeteneklerini yitirmesinin önüne geçme yolları arasında yaygın eğitim faaliyetleri (kurslar, hizmet içi eğitim, mesleki gelişme semineri vs.), yönetici geliştirme eğitimi ve kariyer danışmanlık hizmetleri sayılabilir.

2.3.4.7. Kariyer Engelleri

Kariyer engelleri genel olarak dört grupta toplanır. Bunlar; gözden düşme, işten çıkartılma, stres ve tükenmişlik, engellenmedir.

2.3.4.7.1. Gözden Düşme

Gözden düşme, yükselmesi beklenen bir işgörenin, yöneticinin güvenini yitirmesi sonucunda iş motivasyonunun azalması, işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya bulunduğu kademedeki durağanlık pozisyonuna girmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyin gözden düşmesinde, kişilerarası çatışma, üst yönetimde anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, uyumsuzluk ve yeteneksizlik gibi faktörler etkili olmaktadır. Gözden düşme sonucunda işgören; kendine güvensizlik, korku, gerginlik, endişe ve suçluluk duygusu ve üzüntü yaşarken, örgütün kendisine harcadığı zaman ve maliyeti israf etmiş olacaktır. (Temür, 2009, s.36). Gözden düşen bireylerin motive edilmesi güçtür. Çünkü üst yönetimin uzun yıllar aynı kalması durumunda gözden düşen yetenekli bireyler kendi yeteneklerini kanıtlama fırsatını elde edemeyebilir. Bu nedenle kurum değiştirme veya başka bir bölüme transfer düşünebilirler.

2.3.4.7.2. İşten Çıkartılma

İşten çıkartılmada karar ise işverene aittir. İşgören bakımından istem dışı gerçekleşen ve arzu edilmeyen bu durumun nedenleri genellikle; işgörenin çalışma borcunu sözleşme şartlarına uygun yerine getirmemesi, devamlılık gösteren sağlık sorunları, mesleki yetersizlik, ahlak ve iyi niyete aykırı davranışlar, işe devamsızlık, performans düşüklüğü gibi işçiden kaynaklanan nedenler olabildiği gibi işçinin verimi ya da davranışlarıyla ilgili olmayan işletmeden ya da genel ekonomik durumdan kaynaklanan nedenler olabilmektedir (Korkmaz ve Özkara, 2012, s.209). Bu durum, bir bireyin kariyeri için temel sorunlar arasındadır ve hatta bazıları için

işten çıkartılma kariyer yaşamının sona ermesi demektir. Ancak, küresel ölçekte bazı firmalar yetenekli çalışanlarına iş bulmakta veya outplacement uygulamalarına başvurmaktadır.

2.3.4.7.3. Stres ve Tükenmişlik

Etki alanının ve işgörenler üzerindeki olumsuz özelliklerinin her geçen gün arttığı ve modern dünyanın hastalıkları olarak bilinen stres ve tükenmişlik, günümüz iş dünyasının en önemli sorunları arasındadır. Özellikle stres, günümüzde işletmeleri yakından etkilemekte ve özellikle insan kaynakları açısından giderek önem kazanmakta ve örgüt politikaları arasına girmektedir (Gümüştekin Eren ve Gültekin, 2009, s.147).

Hans Selye ise stresi, organizmanın her türlü değişmeye yaygın tepkisi olarak tanımlamıştır. Tanıma göre, stres tepkisinin uyanması, hem memnuniyet verici, hem de sıkıntılı oluşumlarda aynıdır. Başka bir ifadeyle, bireyin, fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrete 'stres' adı verilir (Turunç, 2009, s.6).

Stresin iş gerekleri, örgütsel yapı ve performanstan kaynaklanan kariyer üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bireyler kapalı kariyer yolunun olduğu işleri tercih etmezler. Bu nedenle kariyer planlaması, gelecek için hedef koyan çalışanların hem motivasyon ve öz güvenlerini artırmakta hem de stresten korunmalarına, gelecekte yaşanacak sürprizlerden korunmalarına ve gelişmelere hazırlıklı olmalarına yardımcı olmaktadır (Serinkan, Kaymakçı, Alişan ve Avcık, 2012, s.24). Stresin

derecesi de çok önemlidir. Olumsuz veya aşırı stres bireye zarar verirken, olumlu veya coşku niteliğindeki stres ise birey açısından daha iyisini yapma için etkileyici bir faktör olabilir.

Stresin günlük iş taleplerinin bir parçası kabul edilmesi gerekir, söz konusu iş talepleri ile işgören kendini ortaya koyma fırsatı bulamaz ve desteklenmezse, bu durumda işgörenin uzun süre yaşadığı stres tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir.

Maslach and Jackson (1981), tükenmişliği; “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli başka bireylerle yüz yüze çalışmak durumunda olan işgörenlerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, yaşama ve başka insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” olarak ifade etmektedirler. Tükenmişlik, aşırı stres ve tatminsizliğe tepki olarak işgörenin kendisini işinden soğutmasıdır. Bu durum kariyerinde önemli sorunları beraberinde getirir. Örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları sebebiyet vermemesi için önlenmelidir.

2.3.4.7.4. Engellenme

Kariyer seçiminde bireyin yeteneklerine, beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun kararlar alınması, çalışma yaşamında önemlidir. Ancak çalışma yaşamında engellenme durumu bireyin tüm kariyer çizgisini etkileyebilir. Bu engellenmenin genelde kaynakları; üst yönetimin tutumu, kurumlaşmış çatışma ve üst-orta kademe yönetimi çatışması olabilmektedir.

“Engellenme, bireyin işi ve çevresiyle uyuşamayıp, beklentilerini karşılayamadığı, ilerlemeyip olduğu yerde saydığında kapıldığı duygudur. Örgüte girdikten sonra birey kişisel gelişme sağlamasıyla beraber ya amacına ulaşarak kariyerinde ilerler veya beklentilerini karşılamayarak engellenme hissi duyar. Bu durumda birey ya işinden ayrılma yolunu seçecek veya çıkarları gereği örgütte kalarak umursamazlık içinde belli bir performansı sürdürecektir. Ancak bazı durumlarda bireyin hoşnut olmadan örgütte kalması çatışma ortamı oluşturabilir veya iş düzenini bozabilir.”(Kaya, 2008, ss.36-37).

2.4. ALGILANAN KARIYER TEŞVİKLERİ

2.4.1. Algılanan Kariyer Teşviklerinin Teorik Temelleri

Edgar H. Schein, 44 lisansüstü öğrencinin yardımıyla 10-12 yıl süren derinlemesine mülakatlar ve boylamsal bir çalışmayla, bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan sebepleri veya özendiricileri bulmaya çalışmıştır. Kariyer değerleri ve özendiricileri, bir bireyin bireysel olarak algıladığı yetenekleri ve temel değerleri ile güdü ve ihtiyaçları ilişkilidir. Bu özendiriciler bir bireyin iş deneyimini yönetip dengeleyerek onun kariyerle ilgili seçim yapmasını kolaylaştırmaktadır. Kariyer değerleri veya özendiricileri ile işlerini örtüştürebilenler için pozitif kariyer çıktıları elde etmeleri mümkün olmaktadır. Bireyin geçmiş iş tecrübesi, ilgileri, yetenek ve eğilimleri, kişiliği, kariyer değerini bulmada yardımcı olmaktadır (Adıgüzel, 2009, ss.279-280). Örgütlerde, bireylerin kariyere ve kariyer teşviklerine ilişkin algıları aşağıdaki gibidir (Hsu, Jiang, Klein and Tang, 2003, p.363):

- *Yaşam tarzı:* Çalışanlar aile ve kariyer endişelerini bütünleştiren bir yaşam tarzı geliştirmeyi ister. Kariyeri daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmek, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak bu değere sahip kişilerde daha baskındır. Bu bireyler için aile değerleri ve anne-babanın kendisi ile ilgili düşünceleri ve planları çok önem taşır. Aile değerlerine önem veren organizasyonlara ilgilidirler. Mesai saatlerine ve tatil periyodlarına karşı hassastırlar. Aile ihtiyaçlarıyla mesleğin gerekliliklerini örtüştürme çabasında olma, bu değerlerin özelliklerindedir (Adıgüzel, 2009, s.281). Yaşam tarzı da, kariyer ve statü açısından eğitim kadar önemli göstergelerden biridir (Dressler, 1990, p.184). Özellikle geleneksel yaşam tarzı çift kariyerli ailelerde kariyerin gelişimi ve tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Anderson and Spruill, 1993, p.135). Bir yaşam tarzı olarak kişisel gelişme hedeflendiğinde kariyerde başarıya daha kolay ulaşılabilir.

- *İş güvenliği:* Örgütsel bağlılık, uzun vadeli istihdam, finansal güvenceyi amaçlamaktadır. Bu durum çalışma saatleri, iş güvenliği ve işgören sağlığı, iş güvencesi, adil değerlendirme sistemi, ücret yönetimi, kişisel gizlilik hakkının sağlanması konularını da kapsar (Demir, 2011, s.455). Bireyin çalışma yaşamından beklentilerinin karşılanma derecesi genel yaşamdan doyum sağlamasının yönünü belirlemektedir. İş güvenliğinin olmaması, bireyin genel yaşam düzeyini olumsuz etkilemektedir. Türkiye’de iş güvencesinin özel sektörde tam olarak sağlandığını söylemek güçtür. Ayrıca kendi kendine yönlendiren davranışa sahip insanlar, iş güvenliği ile daha az motive olmaktadır (Onay ve Vezneli, 2012, s.195).

- *Coğrafi güvenlik:* Uzun vadede belirli bir alana ve yere bağlanmayı ifade eder. Bugün Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde uzun süre bir işletmede çalışmak demek bir coğrafyaya bağlanmak demektir. Fakat çokuluslu işletmelerde işgörenlerin sık yer değiştirmesi kariyeri açısından tehlikeli olabilmektedir.

- *Yönetmel yeterlilik:* Başkaları vasıtasıyla sonuçları başarmaya yönelik daha fazla sorumluluk peşinde olmayı ifade eder. Yönetmel yeterlik; insan yönetimi, amaç ve eylem yönetimi, denetleme ve değerlendirme, iletişim, mevzuat bilgisi, etik yeterlik, güçlendirme, teknolojiyi kullanma ve örgütsel iklim boyutlarından oluşmaktadır (Al, 2007). Aynı zamanda yönetmel yeterlilik, kavramsal ve beşeri beceriler konusunda bireylerin yeterli olmasını ifade eder. Beşeri beceri; insanlarla çalışabilmeyi ve kişilerarası ilişkilerin dünyasına girmek demektir. Her düzeyde yönetici için beşeri beceri yeterliliği aranır. Kavramsal beceri ise, işletmeyi bir bütün olarak görülebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağlılığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Bu yönü ile kavramsal beceri, bütünü görmeye odaklanır. Örgütün uzun vadeli geleceğini şekillendirmek, misyon ve vizyon belirlemek, çalışanlara istikamet belirlemek adına üst yönetim kademelerinde aranan bir beceridir.

- *Teknik Yeterlilik:* Teknik uzmanlığın kullanılmasına öncelikle odaklanmadır. Bu yeterlilik; bireyin, belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin analiz araç ve tekniklerini kullanabilme becerisini kapsamaktadır. Özellikle mesleki uzmanlaşmanın

olduğu kişilerin kariyeri açısından önemlidir. Uygun eğitim, uygun iş ve uygun araçların tahsisi bireyin teknik yeterliliğine katkıda bulunabilir. İşe ve göreve yönelik kariyer zendiricisi olup, burada uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme örgütte ykselmekten daha önemli olmaktadır (Temür, 2009, s.49). İşin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılmasını kapsadığından örgütün faaliyetlerini yapan işgörenlerle doğrudan ilişki içinde bulunan ilk kademe gözetmenlerin etkinliği için bu beceri çok önemlidir.

- *Girişimcilik:* Yeni bir ürün ve hizmet geliştirerek birinin kendi adına bir Şey yaratma gereksinimidir. Schumpeter'e göre, girişimcilik; yeni bir buluşla yeni bir mal üreterek ya da eskisini yeni bir yöntemle üretmek için daha önce denenmemiş bir teknoloji kullanarak üretim sürecinde devrim veya reform yapmaktır (zkul, 2008, s.7). Çalışanların risk alma, belirsiz durumlarda sorumlu karar verici olma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma yetenekleri kanıtlama ile ilgili bir zendiricidir.

- *Özerklik:* Bireyin rgtsel sınırlamalar ve kontrolden kurtulacağı durumlar aramasıdır. Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlıktır. Organizasyon seviyesindeki özerkliğin; stratejik özerklik, yönetimsel özerklik ve operasyonel özerklik olarak e ayrılarak açıklandığı da görülmektedir. Buna göre stratejik özerklik, organizasyona rehberlik eden hedeflerin, politikaların ve stratejilerin seçilmesindeki özgürlüğü gerektirmektedir. Yönetimsel zerklik, organizasyon içerisindeki birbirinin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu tayin etmekte ve kurumdaki diğer birimler bu birimin işlerini koordine etmekten sorumludur. Operasyonel

özerklik, yönetimsel ve stratejik kısıtlamalar içerisinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra buna yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme özgürlüğüdür. Bu seviyedeki özerklikten sorumlu organlar belirli ürün ve hizmet alanlarıyla ilgili teknik fonksiyonlardan sorumludurlar. Çalışanların işlerini yaparken ve kariyerlerini şekillendirirken serbest karar almaları, kendi yöntemlerini seçmeleri, kendilerini değerlendirme ve yeteneklerini kullanmaları önemli teşviklerdir (Ağca ve Kurt, 2007, ss.96-97).

- *Saf meydan okuma:* Problemleri çözmeyi, engellerin üstesinden gelmeyi, becerikli rakiplere karşı kazanmayı amaçlar. Bu değeri taşıyan bireylerde rekabet sonucunda kazanabilmek, çok şeyin önünde gelmektedir. Asılamayan ve çözülemeyen problemleri sonuçlandırınca kadar, üst düzey uğraşından zevk almak ve bu noktada toleranssız olmak, saf meydan okuma değerinin en temel özelliklerindedir. Bu özendiricinin temelinde öğrenme, çatışmaya dayanıklı olma ve sorunla başa çıkma vardır (Adıgüzel, 2009, s.281).

- *Hizmet:* Başkalarına yardımcı olma amaçlara katkıda bulunmaya ilişkin kendini adamayı ifade eder. Bu değere sahip bireyler hizmet ettikleri kişinin ast ya da müşteri olmasına aldırmaksızın onlara karşı bir hesap verme sorumluluğu taşırlar. Çünkü yardımcı liderliğin merkezinde yer alan ve bir yaşam misyonu olarak görülen hizmet, başkaları açısından sorumluluğu kabul etmeyi kapsamaktadır. Öncelikle hizmetkâr olduklarını bilen ve davranış, tutum ve değerleriyle başkalarına yönelik hizmeti modelleştiren bu bireylerin birinci fonksiyonu, kendi çıkarından ziyade başkalarının çıkarlarına hizmet etmektir. Hizmet sadece birinin kendini

iş/örgüte adaması değil, zaman, ilgi, merhamet ve belki de birine aidiyeti ifade eden cömertliği kapsar (Ulu, 2011, s.19).

2.4.2. Algılanan Kariyer Teşvikleri ile İlgili Görgül Araştırmalar

Bireylerin kariyer beklentilerini anlamada, kariyer dengeleri büyük önem taşımaktadır. Bu konuda sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Örneğin Igbaria ve Baroudi içsel kariyer teşvikleri ile kariyer tatmini arasında pozitif, ama küçük ve kısmen anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Ginzberg ve Baroudi, içsel kariyer teşvikleri ile algılanan kariyer teşvikleri arasındaki uyumun bireyin kariyer tatminini veya işten ayrılma niyetini belirleyebileceğini ileri sürmektedir (Hsu et al., 2003, p.363)

Kariyer dengesi olan işgörenler, raporlanan iş ortamlarıyla kıyaslanmakta ve örgütten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. İşgören-iş uyumu eksikliği, strese, endişeye, gerginliğe, iş tatminsizliğine ve işgücü devrine ve diğer negatif çıktılara yol açabilir.

Van Maanen ve Schein, hem içsel kariyer dengelerinin hem de örgütsel kariyer teşviklerinin kariyer tatminini etkilediğine işaret etmektedir. Yani, bir örgütte çalışırken mutlu olan bir işgöreni örgütte tutmak için en azından tercihen algılanan kariyer teşvikleri, iyice düşünülmüş içsel kariyer dengeleri kadar önemlidir. Geçmiş araştırmalar, bilgi teknoloji uzmanlarının örgüt içerisinde yeterli bir dizi kariyer fırsatının var olduğunu düşündüklerinde kariyerlerinde daha tatmin olduklarına işaret etmektedir. Güdüleme teorileri, kendi gereksinimlerini karşılayan ödüllendirici bir

ortamda çalışan işgörenler, kendileri arkadaşları ve ailelerine ilişkin iş çabasını doğrulayan nedenler bulacağını ileri sürmektedirler. Bu yüzden, bir bireye arzuladığı şey verildiğinde daha çok motive olacaktır. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde tatmin olmamış gereksinimin güçlü olduğu dikkate alındığında, değişen işlerle tatmin olabilir ve daha iyi bir kariyer alternatifleriyle şirkete daha fazla bağlanabilir (Hsu et al., 2003, p.364).

Algılanan kariyer özendiricileri ile ilgili literatür incelendiğinde çok az sayıda mevcuttur. Bu çalışmalardan Hsu ve arkadaşları (2003) algılanan kariyer teşvikleri ile işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada, işgüvenliği ve hizmet teşvikinin işten ayrılma niyetini azaltmada en önemli teşvikler olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Temür (2009) algılanan kariyer özendiricilerinin iş tutumu ve iş davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda; algılanan kariyer özendiricilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma davranışı üzerinde ise negatif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Adıgüzel (2009, s.281) üniversite öğrencileri açısından kariyer değerlerini (Shein'in Kariyer Çapalarını) ve öğrencilerin kariyer değerlerindeki yoğunlaşma düzeyleriyle anne-baba mesleklerinin, çocuklarına ait kariyer değerlerine olan etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kariyer özendiricileri veya değerlerinin öğrencilerin demografik özellikleri açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Anne ve Baba mesleklerinin çocuklarına ait kariyer planlarında etkili olduğu bilinse de, içsel özelliğe sahip olan kariyer değerlerinin yönlendirilmesinde çok sınırlı bir seviyede kaldığı görülmüştür. Yani kariyer değerleri, bireylerin doğuştan itibaren sahip oldukları bir özellik olduğu da çalışma sonucunda ortaya

ıkan diğer bir sonuçtur. Yine Karaman (2008), ğretmenlerin mesleği algılama biçimleri ile gelecekte beklenenleri arasındaki ilişkileri incelemiş ve buna göre kadın öğretmenlerin mesleği algılama biçimlerinin ve gelecekte beklenenlerinin daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Sınıf ğretmenlerinin branş öğretmenlerine oranla mesleğe adanmişlıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özetle işletme yöneticileri, içsel kariyer isteklerinin tatmin edilmesi ve içsel kariyer dengeleri ile uyumlu olacak şekilde çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerektiğini kavramalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. SİNİZM KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

“Sinizm” sözcüğünün kökeni yaklaşık olarak M.Ö. 500 yıllarında ortaya çıkan Antik Yunan felsefindeki “sinik (kinik)” kelimesine dayanmaktadır. Kinik felsefesine göre bireyler, ahlaki değerleri ve sosyal kuralları reddetmekte ve doğanın kurallarına göre yaşamaktadırlar. Antisthenes ve Sinop’lu Diogenes en önemli siniklerden olduğu ve ilk sinik’in Sokrates’in izinden giden Antisthenes olduğu rivayet edilir. Tarihsel süreç incelendiğinde, sinik bireyler, çalıştıkları kurumları “hor görmeleri” ile de tanınmışlardır (Kalağan ve Güzeller, 2010, ss.83-84).

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye “sinizm” denilmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”,

“olumsuzluk” , sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” anlamı baskındır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2007, s.514). Bugün modern toplumlarda işçi-işveren ilişkilerinde sinizmin etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle beklentileri karşılanmayan pek çok işgören çalışma yaşamında örgüte ve işletme sahibine yönelik güvenilir olmayan bir tutum içine girmektedir.

Sinizm, başkalarının güdülerine yönelik güvenilir olmayan ve küçük düşürücü tutumlar ve insan doğasına ilişkin bencilliğe dair inançtır. Sinik bireylerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.54) :

- Sinikler yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- Sinikler, insanların alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, sık sık eylemlerin gerisinde saklı güdüler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştirilerde bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

Kısacası, sinizm, kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için başkalarıyla bir araç olarak ilgilenmektedir. Bu anlayışta küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi

duygusal unsurlar, güçlü negatif duyguları harekete geçirmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s.48). Bu yaklaşım örgütte insancıl bir anlayışın benimsenmesine engel teşkil etmektedir. Hatta bazen örgüt tarafından işgörenler ve toplum yararına çok iyi adımlar atılmasına rağmen, sinik işgörenlerin samimiyetten yoksun eleştirileri söz konusu olmaktadır.

3.2. ÖRGÜTSEL SINİZM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Yönetim ve örgütsel davranış yazınında örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalar olmasına karşın, insan kaynakları ve kariyer yönetimi araştırma alanlarındaki çalışmaların sayısı sınırlıdır. Günümüz örgütsel davranış yazınında örgütsel sinizmin evrensel bir tanımı üzerinde görüş birliği bulunmamaktadır. Örgütsel sinizmin literatürde sık sık kullanılan bazı tanımları aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel sinizm; örgütte çalışanın genel olarak yönetimi küçümsemesi, bencillikle suçlaması, meslektaşlarını hor görüp aşağılaması ve örgütlerine karşı aşırı derecede olumsuz tutum içine girmesidir (Sur, 2010, s.22). Bir başka ifadeyle, örgütsel sinizm “örgütteki bireylerin bir bölümünde bulunan, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna ve adalet, içtenlik, doğruluk gibi ilkelerin örgütün çıkarlarına feda edildiğine dair bir inançtır (Tokgöz, 2011, s.365)

Özler, Atalay ve Şahin (2010, s.49) ise örgütsel sinizmi; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya spesifik tutumlar olarak tanımlamaktadır.

Son olarak Dean ve diğeri (1998, p.345) örgütsel sinizmin modern anlamda genel kabul görmüş bir tanımını yapmışlardır. Bu düşünürler örgütsel sinizmi; bir bireyin çalıştığı örgüte karşı negatif tutumu olarak ifade etmektedirler. Bu tanım (a) örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inancı, (b) bu örgüte yönelik negatif bir duyguyu ve (c) bu inançlar ve duygularla tutarlı olan organizasyona yönelik aşağılayıcı ve eleştirisel davranışlara ilişkin eğilimleri kapsar.

Örgütlerde sinik manzaranın ortaya çıkmasında dört temel öge etkili olmaktadır. Birincisi, bireyin kendisinin veya başka insanların gerçekçi olmayan yüksek beklentiler oluşturmasıdır. Bu durum toplum, kurumlar, otoriteler ve gelecekte beklenilenlere kadar genelleştirilebilir. Beklentiler karşılanmadığında engellenme ve yenilgi duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bireyler başkaları tarafından aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış olma duygusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden sinikler, enayi ve bön olarak görülebileceklerinden korkmaktadırlar. İkincisi, bireyin kendisinin veya başkalarının yaşadığı hayal kırıklığı deneyimi sonucunda ortaya çıkan engellenme ve yenilgi durumudur. Üçüncüsü, aşağılanma veya kendisini aşağılama duygusu nedeniyle ortaya çıkan hayal kırıklığıdır. Hatta sinikler genelde sisteme (politikacılar, iş liderleri, bankalar, ve brokerlar, sendikalar ve yönetim, medya vs.) dair hayal kırıklığını da dile getirmektedirler. Dördüncüsü, kuşkuculuk gibi sinizm de şüpheye dayanmaktadır. Ancak siniklerin şüphesi, kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgili olduğundan, kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddidir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008, s.55).

Bilgi çağında küçülme, işçi çıkarma ve küresel krizlerin örgütlerde çalışanların beklentilerini karşılamayı güçleştirmekte, bu durum sinik bireylerin sayıca fazla olmasına sebep olmaktadır.

3.3. ÖRGÜTSEL SINİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel sinizmin, üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; bilişsel boyut, duyuşsal tepki boyutu ve davranışsal boyuttur.

3.3.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olan ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç olarak tanımlanan bilişsel boyut öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan sinizm, insan davranışlarının ve güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “ihamet” ettiklerine inanmaktadırlar (Efeoğlu ve İplik, 2011, ss.348-349). Sinikler genellikle eylemlerin altında gizli nedenlerin bulunduğu inanırlar. Sonuç olarak, samimiyetten çok bir hileyle karşılaşmayı beklerler.

3.3.2. Duyuşsal Tepki Boyutu

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu, örgüte yönelik olumsuz bir duygu anlamındaki duyuşsal tepki boyutudur. Sinizm, örgüt hakkında tarafsız bir yargı

değildir ve güçlü duygusal tepkileri kapsar. Duyuşsal tepki boyutu da birçok duygudan oluşur. Sinikler, örneğin örgütlerini küçük görebilirler ve örgütlerine karşı öfke hissedebilirler. Sinikler ayrıca çalıştıkları örgütü düşündüklerinde üzüntü, bıkkınlık ve hatta utanç bile hissedebilirler. Böylece sinizm, çeşitli olumsuz duygularla ilişki içerisindedir. Ne tuhaftır ki, sinikler örgütlerini kendi standartlarına dayanarak yargılayıp kusurlu bulduklarında, kendilerinin örgüte olan üstünlüklerinden dolayı hatta gizli bir zevk bile duyabilirler. Böylece siniklerin örgütleri hakkında sadece birtakım inançları bulunmadığını aynı zamanda bu inançlarla ilgili birtakım duygular yaşadıkları da görülebilir (Kabataş, 2010, s.20).

3.3.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyuta göre, örgüte yönelik sinik tutum gösteren çalışanlar, örgüt içinde gelecekte gerçekleştirilecek faaliyetlere yönelik kötümser ve umutsuz tahminler yapma eğiliminde olabilir, olumsuz ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları, örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011, s.349). İşgörenlerin birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sırtmaları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri de sinik davranışlara örnek oluşturabilir. Sinikler örgütte gelecekteki eylemlere ilişkin planlar ile ilgili kötümser tahmin yapma eğiliminde olurlar (Şirin, 2011, s.30).

3.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ

Örgütsel sinizme yol açan birçok neden vardır. Bu nedenlerden bazıları; psikolojik sözleşme ihlalleri ve kişi-rol çatışması başta olmak üzere küçülme, düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri ve yıldırma sayılabilir (Eaton, 2000, p.8; Cartwright and Holmes, 2006, p.201). Sinizmin en belirgin nedenleri ise psikolojik sözleşme ihlalleri ve kişi- rol çatışmasıdır.

3.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Sosyal etkileşim teorisinde köklerini bulan psikolojik sözleşmeler, bir işgören ile bir örgüt arasında mevcut olan yükümlülüklerle ilişkili bir bireyin beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Johnson and O'leary-Kelly, 2003, p.629).

Psikolojik sözleşme sadece işgörenin beklenti ve inançlarını kapsar; karşılıklı ilişkide diğer tarafın bu beklentileri paylaşması gerekli değildir. Ayrıca, yalnızca kolayca genelleştirilmiş beklentileri değil, algılanan vaatleri de kapsar. Yani psikolojik sözleşmeler; işgörenlerin spesifik bir söz verildiğine inanmak için bir nedene sahip olduğu yükümlülükleri kapsar (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.57). Örgütsel sinizmin ortaya çıkışında en etkili faktörün psikolojik sözleşme ihlalidir.

Psikolojik sözleşme ihlali, birinin diğerinin psikolojik kontrata ilişkin söz verdiği yükümlülükleri uygun şekilde yerine getirmede başarısız olduğuna dair subjektif deneyimidir (Robinson, 1996, p.576). Çalışanın, algıladığı taahütleri,

gözlemlediği tekrarları ve bunlar sonucunda oluşan beklentileri gerçekleştirilmezse sözleşme ihlal edilmiş olur. Sözleşme ihlaliyle çalışan hayal kırıklığına uğrar, çalıştığı kuruma öfke ve güvensizlik duyar. Bu durum sinizme neden olur ve bazen telafisi zor durumları meydana getirir. Çünkü beklentisi yerine getirilmeyen çalışan, beklentileri ortak olan çalışanlara da örnek teşkil edeceğinden, diğer çalışanlarda da sinizmin temel tanımını oluşturan örgüte karşı güvensizlik, çalışma yaşamında ileriye dönük bir umutsuzluk gerçekleşecektir. Bu durumda taraflara bağlı sözleşmenin ihlaliyle gelişen sinizm kısa sürede örgütün genelini etkileyerek verimi düşürecektir (Sur, 2010, s.28). Politikalar ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, ahlaki olmayan davranışlar, adil olmayan ücret politikaları, zayıf iletişim, yönetimin beceriksizliği, yetersiz katılımı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi ihlaller sinizme yol açmaktadır (Cartwright and Holmes, 2006, pp.200-202).

Son olarak kendine saygısı az olan, kontrol için dışarıya bağımlı olan, aşırı derece eşitlikçi olan, saldırgan davranış sergileyen, negatif duygusallığa sahip ve çok düşük ahlaki standartlara sahip olan çalışanların en küçük sözleşme ihlalinde bile sinik tutumlar benimsedikleri söylenebilir.

3.4.2. Kişi-Rol Çatışması

Örgütsel sinizmin başka bir kaynağı da kişi rol çatışmasıdır. Rol; bir kurumda belirli bir durumda bireyden beklenen davranış biçimidir. Kişi-rol çatışması ise; bireyin rolü ile uyumsuzluğudur ve rol hoşnutsuzluğudur. Bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, inanç, tutum, dünya görüşüyle bağdaşmayan davranışlar beklenmesi halinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür (Yörükoğlu, 2008, s.17). Çalışanlar bu yüzden

gerçek duygularından uzaklaşabilir ve gerçek duygularından farklı davranabilirler. Bastırılması gereken gerçek hislerle, modelleştirilmiş hisler arasındaki ayrımı devam ettirme sürecinde çalışanda işine, örgüte, çalışma arkadaşlarına karşı nefret hissi gelişir. Örneğin; bir örgütteki yönetici astına, işi dışındaki kişisel özel işlerini yaptırıyor ise kişide kişi-rol çatışması yaşanmakta, çalıştığı iş beklediğinden farklı olduğundan hayal kırıklığına uğramakta, umutsuzluğa kapılmakta ve sinizmi yaşamaktadır (Sur, 2010, s.29). Kişi- rol çatışmasının kaynağı haksız terfiler ve engellemeler olabilir. Aynı örgütsel kademelerde çalışanlar terfilerde adaletsizlik olduğunda çalışanlar hayal kırıklığı yaşamakta ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Özellikle hak eden değil de patronun gözdesi veya dışardan baskı yoluyla terfi eden kişiler olduğunda kişi işini ve rolünü sorgulamaktadır. Bu yüzden hayal kırıklığı yaşamış, incinmiş ve kendine güvenini kaybetmiş bir işgören sinik bir tutum içine girmektedir.

3.5. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÇEŞİTLERİ

Örgütsel sinizm üzerine yapılan son çalışmalarda örgütsel sinizmin, iş yaşamında en çok bilinen sinizm türlerini bir arada toplayan bir kavram olduğu belirtilmektedir. Bundan dolayı bu kavramların temelde birbirinden farklı olmadıkları ve bir dereceye kadar birbirleriyle örtüşükleri söylenebilir. Akademik yazın incelendiğinde beş temel sinizm türü olduğu görülmektedir. Bunlar; kişilik sinizmi, kurumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi, mesleki sinizmdir.

3.5.1.Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insan davranışlarının genellikle olumsuz olarak algılanmasına sebep olan, kişinin tabiatında bulunan sağlam bir özellik olarak sinizmin tek ürünüdür. Abraham'a göre kişilik sinizmi, kişinin doğuştan gelen muhalif olma özelliği ile ilişkilidir ve yaptığı çalışmasında kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğunu saptamıştır. (Kabataş, 2010, ss.16-17). Diğerlerine karşı olumsuz algılamalar ve muhalefet içeren sabit bir kişilik özelliğidir. Diğer insanlara karşı, dünyanın, sosyal etkileşimde cana yakın olma kabiliyeti bulunmayan, ikiyezül, düzenbaz, umursamaz ve bencil insanlarla dolu olduğuna yönelik geniş kapsamlı bir genellemeye dayalı, kökleşmiş bir güvensizlik vardır (Arslan, 2012, s.15).

Ayrıca kişilik sinizminin, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olabileceğini belirtmiştir. Buna neden olarak da, sinik özelliği kişiliklerinden kaynaklanan kişiler, hayata karşı olumsuz bir bakış açısıyla bakmaya yatkındırlar ve bundan dolayı da muhtemelen adalete karşı daha duyarlı olabileceklerini belirtmiştir (Kabataş, 2010, ss.16-17). Buna karşın sinik davranışların kişilik özelliği olabileceğine dair araştırmaların sayısı çok fazla değildir. Bu araştırmaların sonuçları da kişilik ile sinizm arasında ilişki olduğunu henüz ortaya koyamamıştır.

3.5.2.Kurumsal Sinizm

Kurumsal sinizm; kişi ve toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin bir sonucu olarak görülebilir (Arslan, 2012, s.15). Psikolojik sözleşme ihlali, inanç veya güven ihlali olarak da düşünülebilir. Bireyler, kendilerini haksızlığa

uğramış hissetmekte, sisteme olan güven sarsılmakta ve diğerlerine olan inanç sorgulanmaktadır. Amerikan toplumu ile hükümeti arasındaki psikolojik sözleşme Amerikan Rüyası olarak ifade edilen bir beklentiler setini temsil etmektedir. Bir işgören için bu rüya, iş güvenliği, ev sahibi olma, refah artışı ve çocuklarına maddi olarak üstesinden gelinebilir kolej eğitimi sağlama gibi unsurları kapsamaktadır. Ancak bu sözleşmenin ihlal edilmesi kaçınılmazdır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.58). Özellikle Türkiye’de atanmayan ve tayinlerinde sorun yaşayan öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı’nı dürüstlükten yoksun ve güvenilir olmayan bir kurum olarak algılamaları kurumsal sinizme örnektir.

3.5.3. İşgören Sinizmi

İşgören sinizmi, bir işgörenin işletme, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve diğer objelere karşı engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı nedeniyle takındığı negatif tutum olarak tanımlanmaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.58). İşgören sinizmi işletmelerin büyük sermaye sahiplerine, üst yönetime ve işyerindeki diğer kişi ya da birimlere yöneliktir. Eşitsizlik hissi işgören siniği diğerlerinden ayırır. Eşitsizlik hissini yaşatan, işgören ve işveren arasında olduğu varsayılan ve eşitlik, adalet, tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ihlallerinde olduğu gibi işverenle olan resmi sözleşme ihlallerinde de oluşur (Sur, 2010, s.19). Özellikle psikolojik sözleşme ihlalleri, gücün dengesiz dağılımı, adaletsizlik, klasik iş yöntemleri ve değerleri, çok uzun çalışma süreleri, mobbing, etkin olmayan yönetim, küçülme, yüksek yönetici ücretleri, ani ve haksız işten çıkarmalar gibi faktörler işgören sinizmine kaynaklık etmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, s.29). Günümüzde örgütlerde en yaygın olan sinizm türü işgören sinizmidir.

3.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi başarısız olmuş değişim çabalarına karşı bir reaksiyondur ve gelecekteki çabaların başarısı konusunda kötümserlik ile değişim ajanlarının tembel ve yetersiz oldukları inancından oluşmaktadır (Arslan, 2012, s.15). Değişim çalışmalarında çalışanların yeterli desteklerinin olmaması, örgütlerde başarısızlığa veya istenen düzeyde başarıya ulaşamamasına sebep olur. Böylece meydana gelen başarısızlık, yeniden deneme girişiminde bulunma isteğine engel olan sinik düşünceleri desteklemektedir. Bunun yanında çok az sayıda değişim girişimi üst yönetimin ve çalışanların yeterli desteği olmaksızın uygulanmaktadır. Bu nedenle sinik çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını veya işlerine karşı motivasyonlarını kaybedebilirler. Bu durum örgütlerde değişimi planlama ve yönetme süreçlerinde önemli bir belirleyicidir (Kabataş, 2010, ss.18-19). Dolayısıyla örgütsel değişimi gerçekleştirirken yöneticilerin çalışanların desteğini almaları ve onları sürekli bilgilendirmeleri gerekmektedir. Özellikle sinik çalışanların propagandalarına karşı rezonanslı iş liderlerinin rol üstlenmesi etkin önlemlerden biridir. Çünkü değişim sürecinde performans düşüklüğü veya süreçteki küçük bir aksaklık değişimin benimsenmesini zorlaştırabilir.

3.5.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumdur. Örgütsel sinizmin mesleki sinizm boyutunda, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir. Ayrıca mesleğe

karşı duygusal duygusuzluk, umursamazlık, vurdumduymazlık ve baştan savma mevcuttur. Mesleki sinizmde, çalışan, öncelikli olarak örgüt içerisinde çalışanlara karşı sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar, kendi yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Turan, 2011, s.97).

Mesleki sinizmin birinci sebebi, kişi-rol çatışmasıdır. Kişi-rol çatışması, örgüt ile kişisel değerler arasındaki çatışmadır. Tahsilat, çocuk bakımı ve sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlardan, gerçek duygularından farklı duyguları göstermeleri beklenir. Birinci tepki gerçekte tecrübe edilmeyen duyguları saklayarak verilen emirlerle başa çıkmaktır. Mesleki sinizmin ikinci nedeni ise, daha çok rol belirsizliği ve rol çatışması altındaki hizmet çalışanlarıyla ilişkilendirilmektedir. Hizmet sektöründeki işgörenler sürekli olarak müşterilerle stresli bir etkileşim içindedir. Müşterilerle stresli etkileşimler, duygusal olarak zorlanmış ve kendini fiziksel olarak tükenmiş hisseden çalışanların işi bırakmalarına neden olmaktadır. Örneğin yardımcı mesleklerden hemşirelikte etkileşimler problemlere odaklıdır, çoğu geribildirimler negatiftir, başarısızlıklar büyütülür ve hastalar sık sık işbirliği yapmamaktadır. Polis memurları fakirlik, mahrumiyet ve kötü yaşam koşullarının hüküm sürdüğü ortamlarda sorunlu vatandaşlarla sık sık stresli bir şekilde karşı karşıya gelmektedir. Hava yollarında ise yolculara nitelikli hizmet sunmaya çalışan yardımcı uçuş personeli (hostes, kabin görevlisi vs) kaba, ilgi isteyen ve zor (veya yüksek beklentiye sahip) yolcuların hakaretlerine kalmaktadır. Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Özellikle düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm giderek yükselmektedir (Özgener, Ögüt ve

Kaplan, 2008, ss.59-60). Türkiye açısından bakıldığında özellikle terfi ve atamalarda objektif kriterlerin benimsenmemesi nedeniyle mesleğe girişten sonraki süreçlerde insanların mesleklerinden soğudukları görülmektedir. Örneğin; öğretmenlerin çalışma koşulları ve atamaların gecikmesi nedeniyle mesleğe yönelik tercihlerde azalma söz konusudur.

3.6. ÖRGÜTSEL SINİZMİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütte meydana gelen sinizm bir an önce kontrol altına alınamaz ve önlenemezse örgütü daha da kötü etkileyecek sonuçlar doğuracaktır. Örgütsel sinizmin oluşturduğu sonuçlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

3.6.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

Örgütsel sinizmin ilişkili olduğu kavramlardan biri de iş tatminidir. İş tatmini, bir işe ilişkin çok boyutlu psikolojik tepki olarak tanımlanmaktadır. Bir başka yazara göre iş tatmini; birinin iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş ve pozitif bir duygusal durum olarak ifade edilmektedir (Ulu, 2011, s.57).

Örgütlerde ücretlendirme, terfi, denetim, ödüllendirme, iş özellikleri, yönetim tarzı, iş arkadaşları ve iletişime ilişkin faktörlerdir. İşgörenlerin elde ettikleri ücretler iş tatmininde önemli bir yere sahiptir. Ücretlendirme, yalnızca gereksinimleri karşılamakla kalmamakta; aynı zamanda işgörenin sağladığı katkıların bir karşılığı da olmaktadır. Yapılan araştırmalar, aldığı ücretten memnun olan işgörenlerin iş

tatmininin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Ergun Özler ve Ünver, 2012, s.331).

Özellikle iş tatmini “iş” üzerine odaklanırken, örgütsel sinizm, “çalışılan örgüt” üzerine odaklanmaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.60). Hayal kırıklığı ve beklentilerin karşılanmaması, bir yöneticinin tavrından kaynaklansa bile bu durumun bedelini örgüt ödemek zorunda kalmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutlarının ihlal edilmesi (Örneğin; ücret, terfi ve elde edilen faydalarda yaşanan ihlal) işgörende iş tatmininin azalması sonucunu doğururken, ilişkisel zorunlulukların ihlal edilmesi (bağlılık ve destek olmanın ihlali gibi) daha çok örgüte olan bağlanma duygusunu azaltıcı etki yapmaktadır; yani örgütsel sinizme yol açmaktadır (Ergun Özler ve Ünver, 2012, s.335).

Kişilik, kurumsal, işgören, örgütsel değişim ve mesleki sinizm biçimleri, iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Sinizm bir kişilik özelliği olduğunda işgörenler, işlerinin kişilerarası bölümünü belirgin bir şekilde stresli bulmaktadır. Bu kişilerin yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına yönelik kötü niyetleri ve genelde olumsuz bir hayat görüşüne sahip olmaları, iş yaşamında mücadeleci ve saldırgan bir yaşam tarzını benimsemelerine neden olmaktadır. Kurumsal sinikler açısından bakıldığında ise, toplumdaki hayal kırıklıkları şüphe duygusuna neden olmaktadır. Bu da çalışanların işlerinin en olumsuz kısımlarına odaklanmalarına yol açmaktadır. İşgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmde gerçekleşen sonuçlar, beklenen sonuçların gerisinde kaldığında, yanlış algılama, engelleme ve hayal

kırıklığı nedeniyle iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Özgener, Öğüt ve Kaplan 2008, s.60). İçtenliğe, dürüstlüğe ve adalete ilişkin temel beklentilerin ihlal edildiği algısının bir sonucu olarak çalışanların örgütsel bütünlükte eksiklik hissetmeleri nedeniyle oluşan örgütsel sinizm işyerinde morali, motivasyonu, tatmini ve performansı azaltmaktadır.

3.6.2. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger' in yazdığı bir makale ile literatüre girmiştir. Burada tükenmişlik “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirilmiştir. Freudenberger tükenmişliği, “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamaktadır. Tükenmişlik konusunda genel çerçevede birbirine yakın fakat ifade olarak birbirinden farklı kimi tanımlar yer almaktadır. Freudenberger'den sonra konuya ilişkin çalışmaları ve özellikle tükenmişliğe ilişkin geliştirdiği ölçek nedeniyle en fazla anılan teorisyen olan Maslach'a göre tükenmişlik, işyerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendromdur (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, s.132).

Yörükoğlu (2008, s.23) göre, tükenmişlik; insanlara hizmet veren çalışanlarda gözlenen ve belirtileri duygusal tükenme, hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık ve kişisel başarı duygusunun azalması olan bir durumdur.

Tükenmişlik, daha çok insana hizmet veren özellikle sağlık, eğitim, çocuk bakımı, güvenlik, polislik, hemşirelik, hapisane personeli ve yaşlı bakım hizmetleri gibi mesleklerde gereğinden fazla çalışan, sınırlarının farkında olmayan bireylerde görülmektedir. Bu meslekleri seçen bireyler işleri gereği insanlara karşı duyarsızlaşmakta, duygusal yönden tükenmekte ve zaman içinde kişisel başarı duyguları azalmaktadır (Yörükoğlu, 2008, s.23). Tükenmişlik de sinizm gibi beklentilerin karşılanması ile ilgilidir. Çalışanın örgütünden hem yaptığı iş konusunda, hem bulunduğu örgütün sosyal durumundan, hem de işinin karşılığındaki ücret konusunda beklentileri vardır. Çalışan işini yaparken ruhen ve bedenen rahat bir ortamda olmak, kişisel olarak kendini geliştirecek faaliyetlerde bulunmak ve işinin karşılığı olan ücreti almak isteyecektir. Çalışan örgüt için yaptığı iyi niyetli çabalar karşısında beklediklerini bulamadığında da engellenmişlik, güvensizlik ve hayal kırıklığı hissedecektir (Sur, 2010, s.35). Bu duygular beraberinde hem tükenmişliği getirmekte hem de mesleki ve örgütsel sinizme sebebiyet vermektedir.

3.6.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgüt sinizm, örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bu yönde kişinin örgütte kalma arzusu olarak tanımlanabilir (Kabataş, 2010, s.49). Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın üç boyutu söz konusudur (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008, s.61).

- Duygusal bağlılık: Çalışanın duygusal olarak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi isteğiyle örgütte kalma arzusu duyması,

- Devam Bağlılığı: Çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceğinin (veya işten ayrılmanın maliyetlerinin) farkında olması nedeniyle zorunlu olarak örgütüne bağlılık göstermesi,

- Normatif Bağlılık: Çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi.

Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık eksikliğinde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Ancak örgütsel bağlılığın boyutları ile örgütsel sinizm boyutları karşılaştırıldığında iki kavramın birbirinden birçok yönden farklı olduğu görülmektedir. Birincisi, bilişsel boyut kapsamında; örgütsel sinizmde çalışanlar örgütün uygulamalarında bütünleşme eksikliği olduğuna dair inancı yansıtırken, örgütsel bağlılık çalışanların kişisel değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla benzer olup olmadığına dair inançlarıdır. İkincisi, davranışsal boyut kapsamında; örgütsel sinizm çalışanların örgütten ayrılıp ayrılmama konusundaki kararsızlıklarını içerirken, örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalma niyetini içermektedir. Üçüncüsü, duyuşsal boyut kapsamında; örgütsel sinizm yaşayan çalışanların örgütteki deneyimleri sırasında örgütlerine karşı küçümseme ve engelleme gibi duygular göstermesi olası iken, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgüte karşı sadece örgüte bağlanma ve gurur duymada eksiklik yaşaması olasıdır. Bu yüzden örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki vardır. Yani örgütsel sinizm örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık birbirlerinden farklı kavramlar olmakla birlikte örgütsel sinizm örgütsel bağlılık eksikliğinden daha güçlü bir duyguyu ifade etmektedir (Fındık ve Eryeşil, 2012, p.1252). Çalışanların memnuniyet düzeyleri çok yüksek olsa dahi örgütte kişilik siniklerinin olması onların standartlarını yakalamak oldukça güçtür.

Bu durum sinik kişilerin örgüte bağlılığına şüpheyle yaklaşmak gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kişilik sinikleri iki nedenden dolayı daha az bağlılık gösterirler. Öncelikle onların yüce etik değerleri örgütsel zorunlulukları sorgulamalarını engeller, ikincisi ise doğalarında olan başkalarına karşı güvensizlik duygusu, bu bireyleri başkalarından uzak tutar (Sur, 2010, s.31).

3.6.4. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Örgütsel sinizm, yabancılaşma hissine neden olabilir. Yabancılaşma terimini ilk etraflıca kullanan Karl Marx'dır. Marx'a göre yabancılaşma, emeğin işçinin dışında olması, onun özüne ilişkin olmaması ve işçinin kendi emeğini, üretimini yadsıması sonucu işine, emeğine, içinde yaşadığı doğaya, kendi öz doğasına ve diğer insanlara uzaklaşmasına neden olan eylemdir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008, s.115). Başka bir ifadeyle, yabancılaşma; işgörenlerin kendi hedeflerini başarmada yetersiz olması, kendi faaliyetlerinin ve işyerinin işleyişi üzerinde kontrolden yoksun olması inancı olarak tanımlanabilir. İşe yabancılaşma ise, insanların işlerinin doğası nedeniyle sosyal veya iş çevresinin bir parçası olarak değil, insanların kendilerini algılayış şekillerine verdikleri tepkidir. Robert Blauner'e göre yabancılaşma (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.62);

- Çalışma durumunu etkileyecek güç ve yeteneğe sahip olamama duygusu,
- İşin anlamını yitirmesi,
- Toplumsal yalnızlık duyma, yani bir gruba ait olamama ile,

- Kendini işe vermeme gibi farklı ruhsal durumlar sonucu olmaktadır.

Ayrıca yabancılaşma iş tatminsizliği, şikayetler, keyfi davranışlar, güçsüzlük hissi, düşük görev bağlılığı gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkabilir. Aslında örgütsel sinizm, yabancılaşma gibi bir bireysel tutum ve sosyo-psikolojik durumdur. Örgüt içerisinde dürüstlükten yoksunluğa ilişkin paylaşılmış algıyı ifade eder. Yabancılaşmada olduğu gibi, sinizmin de bir kişilik özelliği olmaması nedeniyle dinamik olduğu varsayılmaktadır. Yani, somut olarak daha çok bireyin aidiyet duyduğu örgüte ilişkin deneyimlerle yakından ilişkili olmaktadır. Gerçekte işe yabancılaşma, örgütsel sinizmin bir kısım, davranışsal eğilimlerinden bazılarını içermektedir. Ancak, işe yabancılaşma daha çok bireylerle ilgiliyken, örgütsel sinizm daha çok örgütlerle ilişkilidir (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008, ss.62-63). Gerçekte örgüte yabancılaşmanın örgütsel sinizmin sonuçlarından biri olabileceği söylenebilir.

3.6.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Organ'a (1988) göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır (Yücel ve Samancı Kalaycı, 2009, s.114).

Örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlığı direk değil, örgütsel sinizmin neden olduğu yabancılaşma yoluyla dolaylı olarak etkilemektedir. Bu da gösterir ki örgüte dair negatif bir bakış açısı yabancılaşma duygularını ortaya çıkarır, böylece de örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılım azalır (Sur, 2010, s.33). Örgütsel sinizmi inceleyen çoğu araştırmada sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif yönlü önemli

ve sürekli bir etkisinin olduğu öne sürölmektedir. Örneğin, örgötsel sinizm; örgötsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgötsel bağlılık, motivasyon ve değişim yaratma niyetini azaltmakla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgöte karşı hissettikleri hayal kırıklığı, kızgınlık gibi duyguları ne kadar çok artarsa örgöte yönelik gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ekstra rol davranışları da o oranda azalma gösterecektir. Örgötsel sinizmin önemli sebepleri arasında yönetici ücretlerinin yüksek düzeyde olması, örgötsel performansın düşük olması ve önceden haber vermeden çalışanların işten çıkarılması sayılabilir. Artan sinizm tutumunun sonucu ise örgötsel vatandaşlık davranışını azaltma niyetidir. Sonuçta örgötsel sinizm ve örgötsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü ilişki vardır. Örgötsel sinizmin içerdiği olumsuz davranışlar çalışanların örgötten kopmalarına ve örgötün değerlerinden uzaklaşmalarına sebep olacaktır. Dolayısıyla bu durum çalışanların örgötle uyumsuzluk yaşamalarını ve inanç eksikliğini ortaya çıkarabilir. Örgötle bütönlük hissini yok olması prososyal davranışlar olarak da adlandırılan, örgötsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlarda azalmasına neden olabilir (İçerli ve Yıldırım, 2012, s.170).

3.6.6. Örgötsel Sinizm ve Güven

Güven; bir grubun veya kişinin davranışlar veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi kapsar. Başka bir deyişle güven; bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliğidir (Demircan ve Ceylan, 2003, s.140).

Sinizm, güvenle ilişkili bir kavram olmakla birlikte, güven kavramından ayrılabilir. Sinizm güvensizlik için yeterli bir ortam oluşturmaktadır. Ancak güvensizlik için gerekli bir ortam da değildir yani sinizm olmadan da güvensizlik oluşabilir. Sinizm, gizli güdülerini veya saklanan çıkarlarını ortaya çıkarmak için oluşturulan ayrıntılı bir politik veya ekonomik planla veya yüksek ideallerle ilişkilendirilmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010, s.53). Çalışanlar yönetimin güdülerinde güvensizlik hissettiklerinde sinizm ortaya çıkmaktadır. Zıt kavramlar olmasına rağmen, sinizm ve güven birbirleriyle bağlantılı olabilir. Güven, etki unsurunu (hayal kırıklığı, engel olma, ümitsizlik gibi) içermez iken, olumsuz olarak sinizm güvensizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı gibi etki unsurlarını içine alır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.64).

3.7. KARIYER VE SİNİZM

Bireylerin kariyerlerini seçerken başlangıç aşamasında sinizmden bahsetmek güçtür. Ancak birey kariyerine başladıktan sonra birkaç yıl içinde beklentileri karşılanmadığında, engellendiğinde, kariyer ile ilgili terfi sorunları yaşadığında, adil olmayan muameleye maruz kaldığında ve istihdama ilişkin sosyal değişim ihlalleri olduğunda sinik tutumlar sergilemeye başlamaktadır. Özellikle örgütlerde adaletsizlik, işyeri hakkında derin sinizm duygularının oluşmasına neden olabilir.

Ayrıca küçülme nedeniyle daha az işgörenin aynı miktarda işi daha kısa sürede yapmak zorunda kalması, buna karşın kariyer imkanları daha kısıtlı, ömürboyu iş güvencesi sınırlı ve iş güvenliği daha yetersiz olmaktadır (Tunç, 2008,

s.19). Bu durum beraberinde işgörenler arasında sinik davranışların yaygınlaşmasında neden olmaktadır.

Kariyer yöneten örgütlerin yarattıkları ikilemler çalışanların kariyerlerinde sinik bir tutum benimsemesine yol açmaktadır. Bu ikilemlerden bazıları aşağıdaki gibidir (Turan, 2011, ss.100-101):

- Örgütler daha fazla bağlılık ister, fakat böylesi bir bağlılığın karşılığı olarak çok az ödül sunmaktadırlar.

- Örgütler faydalı olan çalışanlarını ödüllendirdiklerini iddia ederler, ama gerçekte maaş artışları büyük ölçüde verimliliğe bağlı değildir. Örgütler işgörenlerin performans düzeylerini yükseltmek için onların üzerindeki baskıyı artırmaktadırlar

- Örgütler takıma dayalı bir kültür uygulamaya çalışırlar, fakat çoğunlukla bireysel başarıları ödüllendirmeye devam ederler.

- Bir örgütteki uzun süreli çalışma, dayanıklılığın ve bağlılığın bir simgesidir. Fakat orta yaşlı bir iş gören örgüt içerisinde uzun süreli istihdam ediliyor ve örgütteki küçülmenin tam ortasında ise, bu karışıklık işgören için zor olacaktır. Örgütsel küçülme, sözde zayıf bir örgütsel kültür meydana getirmektedir. Buna karşın çalışanlar, katma değer yaratmayan önemli sayıdaki orta düzey yöneticilere karşı sıklıkla sinik davranmaktadırlar.

- Saygın bir kariyerde hareketlilik oldukça önemlidir. Fakat hareketli yaşam tarzı çoğunlukla, çalışan çiftlerin hareketliliğini daha da zorlaştırmaktadır (Örneğin farklı şehirlerde yer alan çiftlerin bir araya gelme zorluğu gibi).

Algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyer ile örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış çalışmaya rastlanmamaktadır. Ancak literatürde kariyer ve örgütsel sinizm ile ilgili bazı çalışmalar mevcuttur. Regoli, Culbertson, Crank and Powell (1990) polis şeflerinin kariyer aşamaları ile sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında mesleğin ilk yıllarında sinizmin polis şefleri arasında en yüksek olduğu, fakat deneyim arttıkça bu düzeyin derece derece azaldığı tespit edilmiştir. Yani sinizm ile kariyer aşamaları arasında eğrisel bir ilişki bulunmuştur.

Kasapoğlu (1992) hazırlamış olduğu çalışmada, tıp fakültesinde okuyan öğrencilerin mesleki tercihleri ile mesleğe ilişkin bazı değerlerindeki değişmelerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada babası yüksek eğitim alıp bir meslek sahip olup da serbest çalışan öğrencilerin sinizm ortalamalarının, babası vasıfsız, düz işçi ve müstahdem olan öğrencilerin sinizm ortalamalarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde O'Brien ve arkadaşları (2004) hastane personeli arasında tenzilli terfiye tabi tutulmuş işgörenlerin bir stres müdahale programının potansiyel etkinliği ile ilgili olarak sinizmin çok yüksek düzeylerini hissettiğini tespit etmişlerdir. Örgüt içerisinde bu gruplar çok düşük özdeşleşmeyle karakterize olmuşlar.

Kutunis ve Çetinel (2009) akademisyenler açısından adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha yoğun bir şekilde olumsuz duygular sergilediklerini ve sinik tutumlarda bulduklarını belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda ayrıca sinik tutumlar sergileyen

akademisyenlerin genel olarak örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Son olarak Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011) konaklama işletmeleri çalışanları açısından örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında çalışma süresi arttıkça işgörenlerin kariyer planları kapsamında hedeflerine ulaşmış olmaları nedeniyle örgüte olan bağlılıklarının arttığı, ancak örgütsel sinizmin azaldığı saptanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ALGILANAN KARIYER TEŞVİKLERİ VE ÇOK YÖNLÜ KARIYERİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada hizmetler sektöründe örgütsel sinizm konusunun ele alınma gerekçesi, sektördeki gelişimin ve yaratılan katma değer in üretken insan davranışlarına bağlı olmasıdır. Bununla birlikte çalışmada çalışanların sinik davranışlar sergilemesini önlemek için çözüm yolları olarak düşünülen algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyer ele alınmaktadır. Bu çalışmanın insan kaynakları yönetiminde özellikle algılanan kariyer teşvikleri konusundaki bilgi eksikliğini gidereceği umulmaktadır.

İş dünyasında birçok insanın çalıştığı örgüte yönelik olarak ifade ettiği negatif inançlar, duygular ve davranışların gerisinde yatan faktörlerin neler olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Bu sorunun cevabını bulabilmek için örgütsel sinizm konusu inceleme alanı olarak belirlenmiştir. Özgener, Ögüt ve Kaplan (2008) *örgütsel sinizmi; kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışların yanı sıra deneyimleri sonucu, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimi olarak ifade etmektedirler*. Abraham (2000) örgütsel sinizmin, çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında uyumun olmadığına dair algısından kaynaklanabileceğini belirtmiştir.

Bir tutum olarak örgütsel sinizm hem çalışanlar hem de bir bütün olarak örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu noktada örgütlerde çalışanların sinizm algılarının belirlenmesinin ve algıların nedenlerinin ortaya konması ve örgütsel sinizme yönelik çözüm yolu olarak algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin dikkate alınmasının örgütler için faydalı olabileceği düşünülebilir.

Çok yönlü kariyer, sürekli öğrenmeyi ve bireylerin kariyerlerini yönetecek yetkinliğe sahip olmasını esas alır. Esneklik ve uyum giderek daha fazla önem kazanmakta, bireylerin kendi farkındalıklarını arttırması zorunluluk haline gelmektedir (Türkmen ve Yıldız, 2012, s.6). Çok yönlü kariyer, kişinin iç pusulasını, değerlerini, ideallerini ve prensiplerini rehber kabul eden *değerlere göre yönlendirilen kariyer* ve başarı, öğrenme ve kişisel gelişimi esas alan *kendi kendini yönlendiren kariyer* şeklinde iki boyut olarak karşımıza çıkmakta ve kişinin kariyer tatmininde kritik bir işleve sahip olmaktadır. Çok yönlü kariyerde, kariyer ve hayat başarısı birey tarafından tanımlanır ve şekillendirilir. Dolayısıyla, başarı kriteri dışsal

değil, içseldir. Çok yönlü olmanın temelinde; anlamlı iş arayışı ve keşfetme isteği sonucunda oluşan özgürlük ve gelişim, mesleki bağlılık ve psikolojik başarı yatmaktadır. Burada başarı ve kişisel gelişim isteğinden kaynaklanan motivasyon, bireyin yeni görev ve roller bulmasını ve onlara adapte olmasını kolaylaştırır. Bu döngüye kolay uyum sağlayabilme, birey için istihdam güvenliğinin önemsiz hale gelmesine neden olmakta (Kale ve Özer, 2012, ss.174-177) ve böylece çalışanların kariyer yolunda ilerlerken daha az sinik tutum ve davranışlar sergilemesine yönelik bir kariyer ortamı hazırlamaktadır.

Bireyin kariyer seçimi ve planlaması birçok faktörden etkilenmektedir. En iyi kariyer seçimi ise, bireyin ne istediği ile bu istek için nelere ihtiyacı olduğunu karşılaştırarak en iyisine ulaşabilmesidir. Bir kişinin kariyer eğilimi, onun güdülerini, yeteneklerini, değerlerini algılaması ve farkına varması ile başlamaktadır. Bu farkındalık netleştiğinde “kariyer çapaları” oluşmaktadır ki, bireyin kolay kolay vazgeçemeyeceği karar kriterlerine dönüşmektedir (Adıgüzel, 2009, s.278). Bu karar kriterleri bu çalışmada algılanan kariyer teşvikleridir. Bu teşvikler arasında girişimcilik, hizmet, yaşam tarzı, yönetsel yeterlilik, özerklik, saf meydan okuma, teknik yeterlilik, coğrafi güvenlik ve iş güvenliği sayılabilir. Bu teşviklerin işletmelerde etkin bir şekilde sunulması hem bireyin kariyer tatminini artırabilir, hem de örgütte bireyin kariyerini sürdürürken daha az sinik tutumlar sergilemesine katkı sağlayabilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı, çalışanların algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyere ilişkin algılamalarının, örgütsel sinizm üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır. Buna karşın örgütsel sinizm

Çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarını ya da alışılmışın dışında sonuçları da kapsayan bir inceleme olduğu için örgütler ve örgüt çalışanları bu konuda yapılacak bir çalışmada yer almakta genellikle isteksiz olmaktadır. Sonuç itibarıyla örgütlerin daha düşük işten ayrılma niyetine yol açan ve sinik tutumları azaltan işgören gereksinimleriyle uyumlu kariyer teşvikleri sunup sunmadıklarına dair çalışan algılarını incelemek ilginç olacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli ve hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

4.2.1. Örneklem

Araştırmanın rneklemine Turizm Belgeli ve zel Belgeli Nevşehir ili ve ilçelerindeki otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. KAPTİD (Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği)'in 2012 yılı tahminlerine göre bu otel işletmelerinde yaklaşık olarak 2300 çalışan istihdam edilmektedir. Ana kütlenin bilindiği varsayıldığı için, çalışmada aşağıdaki formül kullanılmıştır (Ulu, 2011, ss.101-102):

$$n = Nt^2 pq/d^2 (N-1) + t^2 pq$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birim sayısını,

n: Örneklem hacmini,
p: İncelenen olayın oluş sıklığı; yani gerçekleşme olasılığını,
q: İncelenen olayın olmayış sıklığı; yani gerçekleşmeme olasılığını,
t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde “t” tablosundan bulunan teorik değeri,
d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını göstermektedir.

Bu araştırmada hedef kitledeki birim sayısı (N) 2300'dür. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı anakütlenin homojen bir yapı sergilemesi nedeniyle sırasıyla 0.90 ve 0.10 olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem hatası 0.05 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0.05 anlamlılık düzeyinde t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1.96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formülde yerlerine konulduğunda örneklem hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = 2300 \times (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10) / (0,05)^2 \times (2300-1) + (1,96)^2 \times (0,90) \times (0,10) =$$

$$n = 2300 \times 0,345744 / 5,7475 + 0,345744$$

$$n = 795,2112 / 6,093244$$

$$n = 130 \text{ birim}$$

Bu sonuç, örnekleme yapılması durumunda anakütle içerisindeki 130 örnek birimine ulaşmanın yeterli olacağını göstermektedir.

Bizzat araştırmacı tarafından yapılan otel çalışanlarına *basit rasgele örnekleme yöntemine* göre dağıtılan 300 anket (birim) arasından bilimsel açıdan

kullanılabilir toplam 180 anket (birim) elde dirmiştir. Bu sayının analiz için yeterli olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle anketlerin geri dönüş oranı %60.0 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, bilimsel yeterlilik açısından kabul edilebilir düzeydedir (Borgen, 1996).

4.2.2. Ölçekler

Bu tez çalışmasında otel çalışanları açısından algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyere ilişkin algılamaların örgütsel sinizm üzerindeki etkileri derinlemesine değerlendirilmektedir. Çalışmada gerek bağımsız değişkenler olarak algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyer gerekse bağımlı değişken örgütsel sinizm konusunda literatürde mevcut ölçekler kullanılmıştır.

-Algılanan Kariyer Teşvikleri Ölçeği: Bilindiği gibi belli bir ortamda geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlikleri kabul edilen ölçeklerin, farklı kültürlerde kullanılmadan önce o kültürlerdeki örneklerle geçirme ve güvenilirliklerinin sınanması gerekmektedir. Çalışmadaki algılanan kariyer ölçeğinin Türkçe örgütsel davranış yazınında gelecekteki araştırmalara faydası olacağı umulmaktadır. Bu çalışma ile algılanan kariyer teşviklerini ölçmek üzere sıklıkla kullanılan Igarria ve Baroudi (1993) tarafın geliştirilen Algılanan Kariyer Ölçeği kullanılmıştır. 5’li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) olup, bu ölçek “*Mevcut pozisyonum her düzeydeki insanı etkileme, yol gösterme ve kontrol etme imkanı sağlar.*” gibi 25 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin alt boyutları *Girişimcilik (11, 17, 25), Hizmet (9, 15, 22), Yaşam Tarzı (10, 19, 24), Yönetsel Yeterlilik (1, 6, 13),*

Özerklik (2, 7, 21), Saf Meydan Okuma (4, 16, 23), Teknik Yeterlilik (5, 12, 20), Coğrafi Güvenlik (14, 18) ve İş Güvenliğinden (3, 8) oluşmaktadır. Araştırmada bu ölçeğin güvenilir bir ölçek (Cronbach's Alpha= 0.76) olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978). Ancak Türkiye ortamında daha anlamlı olabilecek ifadelerle geliştirilmesi de mümkün olabilir. Bu ölçeğin her bir boyutunun güvenilirlik katsayıları Tablo 4.3'te verilmiştir.

Çok Yönlü Kariyer Ölçeği: Otel işletmeleri çalışanlarının çok yönlü kariyer tutumları, Hall ve Briscoe (2001) tarafından geliştirilen çok yönlü kariyer ölçeği yardımıyla ölçülmektedir. Bu ölçek 15 ifadeden oluşmakta ve her bir ifade 5'li Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) yanıtlanmaktadır. Çok yönlü kariyerin *Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer* ve *Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer* şeklinde iki boyutu vardır. Çok yönlü kariyer ölçeğinde ilk 8 ifade kendi kendine yönlendiren kariyer ve son 7 ifade değerlere göre yönlendirilen kariyer ile ilgilidir. Bu ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0.86 olarak tespit edilmiştir. Çok yönlü kariyerin boyutlarının güvenilirlik katsayıları da Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Örgütsel Sinizm Ölçeği: Çalışmada, çalışanların örgütsel sinizm eğilimlerini veya bireylerin sinik tutumlarını ölçebilmek için, ilgili yazında Dean, Brandes, and Dharwadkar (1998) tarafından adapte edilen örgütsel sinizm ölçeği 14 ifadeden oluşmaktadır. Her bir ifade yanıtlayıcılar tarafından 5 dereceli Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirilmektedir. İfadeler negatif inançlar, negatif duygular ve negatif

davranışlara ilişkin üç tutumsal boyut açısından sınıflandırılmıştır. Katılan kişilerden toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda ölçeğin, istatistiksel olarak anlamlı, geçerli ve güvenilirliğe sahip olduğu (Cronbach's alpha= 0.91) ve de kuramsal beklentiler doğrultusunda sonuçlara ulaştırabildiği anlaşılmıştır.

Son olarak anket formunda anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve oteller ile ilgili bazı tanıtıcı bilgilere yönelik sorulara yer verilmiştir.

4.2.3. Model ve Hipotezler

Algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerindeki etkileri ile ilgili literatürde yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Aynı şekilde algılanan kariyer teşvikleri ile ilgili yazın incelendiğinde de çok az sayıda mevcuttur. Bu çalışmalardan Hsu ve arkadaşları (2003) algılanan kariyer teşvikleri ile işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada iş güvenliği ve hizmet teşvikinin işten ayrılma niyetini azaltmada en önemli teşvikler olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Temür (2009) algılanan kariyer özendiricilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma davranışı üzerinde ise negatif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Öte yandan Adıgüzel (2009) kariyer özendiricilerinin veya değerlerinin demografik özellikler açısından farklılık gösterdiği tespit etmiştir. Ayrıca kariyer değerlerinin, bireylerin doğuştan itibaren sahip oldukları bir özellik olduğunu da çalışma sonucunda ortaya çıkarmıştır. Yine Karaman (2008) öğretmenlerin mesleği algılama biçimleri ile gelecekte beklenen beklentileri arasındaki ilişkileri incelemiş ve buna

göre kadın öğretmenlerin mesleği algılama biçimlerinin ve gelecekte beklenenlerinin daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine oranla mesleğe adanmışlıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çağdaş kariyer döneminde çok yönlü kariyer tutumu kariyer başarısının önemli bir bileşeni olarak düşünülmektedir. Algılanan kariyer teşviklerine oranla çok yönlü kariyer konusunda yapılmış çalışma sayısı daha fazladır. Ancak çok yönlü kariyer ile sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara henüz rastlanmamıştır. Fakat çok yönlü kariyer ile ilgili bazı araştırmaların bulgularına yer vermekte fayda vardır. Bu çalışmalardan Crowley-Henry ve Weir (2007) uluslararası çok yönlü kariyer ile ilgili kadın öykülerini ele aldıkları çalışmalarında kadınların koşullardan dolayı zaman içinde mesleki rollerinde dönüştürme becerilerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Kadınlar çok yönlü kariyeri kendilerini yenileme becerisi olarak tanımlamışlar. Bununla birlikte Brdigstock (2007) çok yönlü kariyerde başarı üzerinde durmuş ve kariyer inşa etme, kendi kendine yönetim ile çok yönlü kariyer başarısı eğilimi arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Benzer şekilde, Buchner (2007) çok yönlü kariyer tutumu, duygusal zeka ve kariyer uyumu arasındaki ilişkileri ele aldığı çalışmasında, çok yönlü kariyer tutumu, duygusal zeka ve kariyer uyumu arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

De Vos and Soens (2008) çok yönlü kariyer ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide *kendi kendine yönetimin aracı* etkisini incelemişlerdir. Bulgular, çok yönlü kariyer tutumunun kariyer başarısının önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada DiRenzo (2010) çok yönlü kariyer eğilimi ve kariyer

sermayesinin, iş ve yaşam çıktıklarına ilişkin rolü üzerinde durmuş ve bu çalışmada çok yönlü kariyer eğilimi ile kariyer sermayesi arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Öte yandan Seçer ve Çınar (2011) bireycilik ve kariyer eğilimleri üzerine bir çalışma yapmışlardır. Yeni kariyer yönelimleri olarak sınırsız ve çok yönlü kariyer ele alınmıştır. Dikey bireycilik değerleri ile sınırsız kariyer zihniyeti ve yatay bireycilik ile öz yönetimli kariyer arasında pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Buna karşın, yatay bireycilik ile değer odaklı ve sınırsız zihniyetli kariyer yönelimlerinin ters yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır.

Grimland, Vigoda-Gadot and Baruch (2012) yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada çok yönlü kariyerin içsel ve dışsal kariyer başarısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Zafar and Bint Mat (2012), Pakistanlı akademisyenlerin kariyer başarısı üzerinde çok yönlü kariyer tutumu ve yetkinliği geliştirmenin etkilerini incelemiştir. Çok yönlü kariyer ve yetkinliği geliştirmenin kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyer ile örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış çalışmaya rastlanmamaktadır. Ancak literatürde kariyer ve örgütsel sinizm ile ilgili bazı çalışmalar mevcuttur. Regoli, Culbertson, Crank and Powell (1990) polis şeflerinin kariyer aşamaları ile sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında mesleğin ilk yıllarında sinizmin polis şefleri arasında en yüksek olduğu, fakat deneyim arttıkça bu düzeyin derece derece azaldığı tespit edilmiştir. Yani sinizm ile kariyer aşamaları arasında eğrisel bir ilişki bulunmuştur.

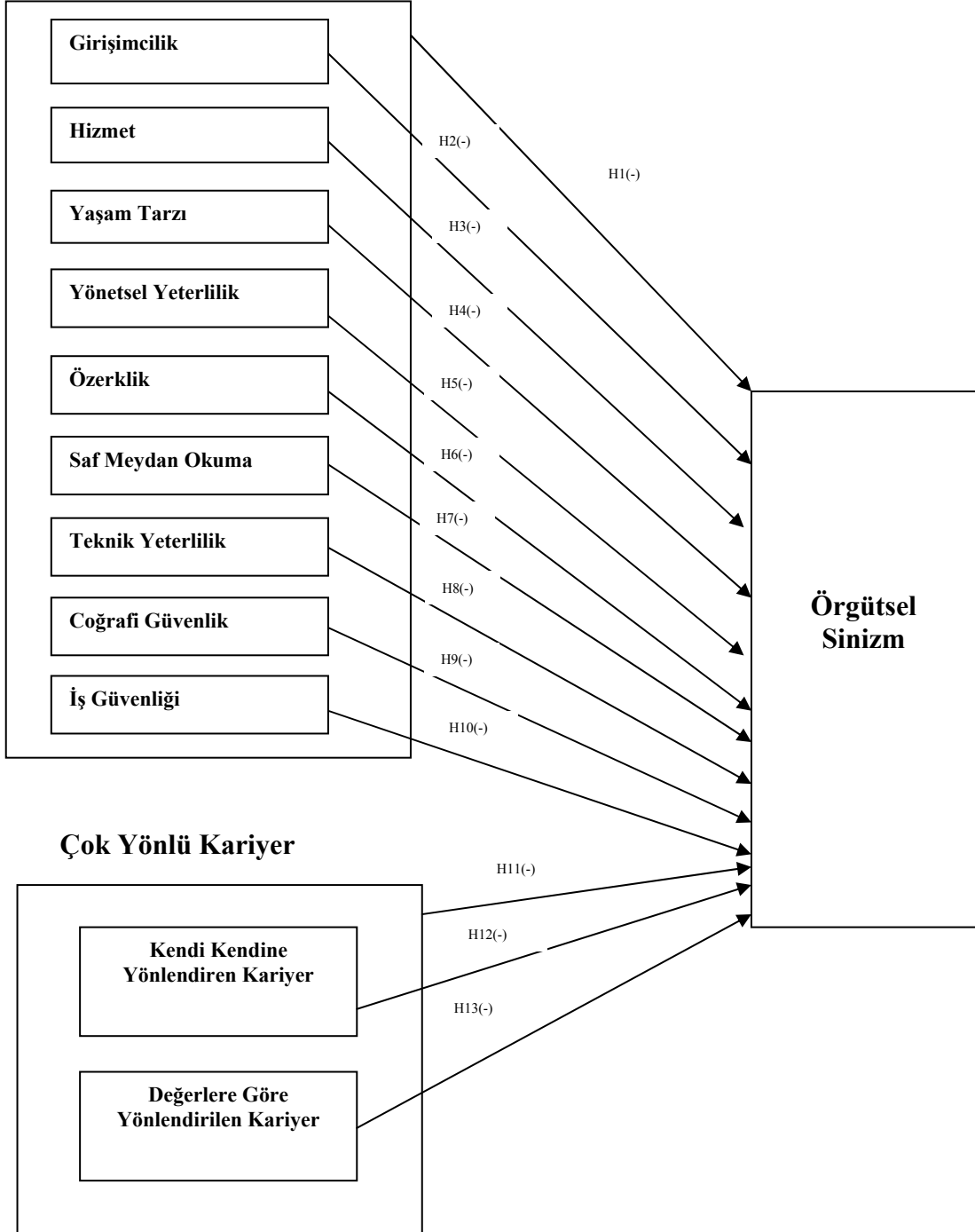
Kasapoğlu (1992) hazırlamış olduğu çalışmada, tıp fakültesinde okuyan öğrencilerin mesleki tercihleri ile mesleğe ilişkin bazı değerlerindeki değişmelerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada babası yüksek eğitim alıp bir meslek sahip olup da serbest çalışan öğrencilerin sinizm ortalamaları, babası vasıfsız, düz işçi ve müstahdem olan öğrencilerin sinizm ortalamalarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde O'Brien ve arkadaşları (2004) hastane personeli arasında tenzilli terfiye tabi tutulmuş işgörenlerin bir stres müdahale programının potansiyel etkinliği ile ilgili olarak sinizmin çok yüksek düzeylerini hissettiğini tespit etmişlerdir.

Kutunis ve Çetinel (2009) akademisyenler açısından adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha yoğun bir şekilde olumsuz duygular sergilediklerini ve sinik tutumlarda bulduklarını belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda ayrıca sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin genel olarak örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Son olarak Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011) konaklama işletmeleri çalışanları açısından örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında çalışma süresi arttıkça işgörenlerin kariyer planları kapsamında hedeflerine ulaşmış olmaları nedeniyle örgüte olan bağlılıklarının arttığı, ancak örgütsel sinizmin azaldığı saptanmıştır.

Yukarıda bahsi geçen geçmişte yapılmış çalışmalar referans kabul edilerek algılanan kariyer teşvikleri, çok yönlü kariyer ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler

için bir model geliştirilmiş (Şekil 4.1) ve otellerde yapılan alan araştırması ile model test edilmeye çalışılmıştır.

Algılanan Kariyer Teşvikleri



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

Bu çalışmadaki temel araştırma sorularına yanıt aranacak şekilde geçmişteki literatür dikkate alınarak belirlenen araştırma hipotezleri şunlardır:

Hipotez 1: Algılanan kariyer teşvikleri, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Algılanan kariyer teşviklerinin *girişimcilik boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Algılanan kariyer teşviklerinin *hizmet boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Algılanan kariyer teşviklerinin *yaşam tarzı boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Algılanan kariyer teşviklerinin *yönetmel yeterlilik boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Algılanan kariyer teşviklerinin *özerklik boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Algılanan kariyer teşviklerinin *saf meydan okuma boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 8: Algılanan kariyer teşviklerinin *teknik yeterlilik boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 9: Algılanan kariyer teşviklerinin *coğrafi güvenlik boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 10: Algılanan kariyer teşviklerinin *iş güvenliği boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 11: Çok yönlü kariyer, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 12: Çok yönlü kariyerin *kendi kendine yönlendiren kariyer boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 13: Çok yönlü kariyerin *değerlere göre yönlendirilen kariyer boyutu*, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir.

4.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın veri temelini Turizm Belgeli ve Özel Belgeli Nevşehir ili ve ilçelerindeki otel işletmeleri çalışanlardan sağlanan veriler oluşturmaktadır. Verilerin değerlendirilmesinde her üç ölçeğin de kuramsal olarak öngörülen modellere uyumu için güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Bundan sonra araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve otel işletmelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yardımıyla araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi için veriler analiz edilmiştir.

4.3. VERİLERİN ANALİZİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu kısımda araştırmaya katılan işletmeler ile ilgili tanıtıcı bilgiler, örneğin demografik özellikleri, temel araştırma bulguları, model ve hipotezlerin test edilmesi konuları ele alınmaktadır.

4.3.1. Araştırmaya Konu Olan Otel İşletmeleri ve çalışanları ile İlgili

Genel Bilgiler

Bu çalışmaya konu olan Nevşehir ili ve ilçelerindeki turizm belgeli ve özel belgeli 50 otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otellerin toplam oda sayı 4.538 ve toplam yatak sayısı ise 10.068'dir. Bu otel işletmelerinde yaklaşık olarak çalışan personel sayısı 2300 civarındadır. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları otel işletmeleri ile ilgili bulgular Tablo.4.1'de sunulmaktadır.

Çalışmaya katılan deneklerin %79.4'ü şahıs otellerinde, %16.7'si kiralık otelerde, %2.8'i zincir otel ve %1.1'i franchise otelerde istihdam edilmektedir. Bu alışanların %23.9'u 101 ve daha fazla oda sayısı olan otelerde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların %10.5'i özel belgeli otelerde, %62.3'ü 4 ve 5 yıldızlı otelerde ve %27.2'si diğer otelerde çalışmaktadır. Bu alışanların %49.4'ü turizm eğitimi aldđđını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %69.5'i 50 kişiden az çalışanı otelerde çalışırken, %30.5'i 50 kişiden fazla çalışanı olan otelerde çalışmaya devam etmektedir. Bu çalışanlardan %44.5'i turizm sektöründe 5 yıldan daha fazla iş deneyimine sahiptir.

Araştırmaya konu olan alışanların Önbüro (%13.9), İnsan Kaynakları Yönetimi (%3.3), Muhasebe (%3.3), Kat Hizmetleri (%27.8), Yiyecek İçecek

Hizmetleri (%35.0), Pazarlama ve Animasyon (%4.5) ve diğer (%12.2) departmanlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanları ile İlgili Bulgular

Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	f	(%)
Ankete Katılanların Çalıştıkları Otelin Sahiplik Durumu		
Şahıs otel	143	79.4
Kiralık otel	30	16.7
Zincir otel	5	2.8
Franchise otel	2	1.1
Oda Sayısı		
25 ve daha az	19	10.5
26–50 arası	45	25.0
51–100 arası	73	40.6
101 ve daha fazla	43	23.9
Yıldız Sayısına Göre Çalışanların Dağılımı		
Özel belgeli Otellerde Çalışanlar	19	10.5
4 yıldızlı Otellerde Çalışanlar	77	42.8
5 yıldızlı Otellerde Çalışanlar	35	19.5
Diğer Otellerde Çalışanlar	49	27.2
Çalışanın Turizm Eğitimi Alma Durumu		
EVET	89	49.4
HAYIR	91	50.6
Çalışan Sayısı		
10 ve daha az	30	16.7
11–25 arası	54	30.0
26–50 arası	41	22.8
51–75 arası	12	6.7
76–100 arası	22	12.2
100 den fazla	21	11.6
Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi (Yıl olarak)		
1 yıldan daha az	15	8.3
1–5 yıl arası	85	47.2
6–10 yıl arası	61	33.9
10 yıldan daha fazla	19	10.6
Çalıştığı Departman		
Önbüro	25	13.9
İnsan Kaynakları Yönetimi	6	3.3
Muhasebe	6	3.3
Kat Hizmetleri	50	27.8
Yiyecek İçecek Hizmetleri	63	35.0
Pazarlama ve Animasyon	8	4.5
Diğer	22	12.2

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili araştırma bulguları Tablo 4.2’de verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %55’i erkek ve %45’i kadın çalışandır. Bu çalışanlardan %52.8’i evli ve %47.2’si bekar. Çalışanların %25.6’sı 25 yaş ve aşağısı, %74.4’ü 26 yaş ve üst gruplarda yer almaktadır. Bu sektörde çalışanların genç olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların sadece %6.1’i lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim düzeyine sahiptir. İş deneyimi incelendiğinde, çalışanların sadece %7.8’i 1 yıldan daha az iş deneyimine sahiptir. %45’i ise 6 yıl ve daha fazla deneyime sahiptir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanların Demografik Özellikleri	f	(%)
Cinsiyet		
1.Erkek	99	55.0
2.Kadın	81	45.0
Medeni Durum		
1.Evli	95	52.8
2.Bekar	85	47.2
Yaş		
25 ve aşağısı	46	25.6
26-35 arası	75	41.7
36- 45 arası	48	26.6
46-55 arası	8	4.4
56 yaş ve üzeri	3	1.7
Eğitim Durumu		
İlköğretim	44	24.5
Lise ve Dengi Okul	83	46.1
Meslek Yüksekokulu	42	23.3
Fakülte	9	5,0
Yüksek Lisans ve Doktora	2	1.1
İş Deneyimi		
1 yıldan daha az	14	7.8
1-5 yıl arası	85	47.2
6-10 yıl arası	60	33.3
10 yıl ve daha fazla	21	11.7

4.3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Analizine İlişkin Araştırma Bulguları

İnceleme sonucunda elde edilen bulgular çalışmayı yönlendiren üç araştırma sorusuna cevap aranacak şekilde sunulmaktadır. Öncelikle çalışmada araştırma değişkenleri ve boyutları ile ilgili Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda herbir değişken ve boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyonlar ve Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4.3'te verilmiştir.

Öncelikle bağımsız değişkenler ve boyutları ve de bağımlı değişken dikkate alınarak yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre; algılanan kariyer teşviklerinin boyutlarından girişimcilik ($r=-0,267$; $p<0.01$), hizmet ($r=-0,295$; $p<0.01$), özerklik ($r=-0,325$; $p<0.01$), saf meydan okuma ($r=-0,297$; $p<0.01$), teknik yeterlilik ($r=-0,284$; $p<0.01$) ve iş güvenliği ($r=-0,277$; $p<0.01$) ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte algılanan kariyer teşvikleri, örgütsel sinizm ile güçlü negatif yönlü bir ilişki içerisindedir ($r=-0,428$; $p<0.01$). Ayrıca çok yönlü kariyerin boyutlarından kendi kendine yönlendiren kariyer ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=-0,378$; $p<0.01$). Buna karşın, algılanan kariyer teşviklerinin yaşam tarzı, yönetsel yeterlilik ve coğrafi güvenlik boyutu ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Aynı şekilde çok yönlü kariyer ve çok yönlü kariyerin değere göre yönlendirilen kariyer boyutu ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

Tablo 4.3. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar, Korelasyonlar, ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	St. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Girişimcilik	3,08	1,21	(0.91)													
2.Hizmet	2,97	1,02	,172(*)	(0.78)												
3.Yaşam Tarzı	2,99	1,11	,133	,072	(0.87)											
4.Yönetmel Yeterlilik	3,06	1,05	,047	,134	,012	(0.82)										
5.Özerklik	3,09	,91	,092	,069	,011	,256(**)	(0.72)									
6.Saf Meydan Okuma	2,94	,94	,158(*)	,193(**)	,036	,056	,166(*)	(0.75)								
7.Teknik Yeterlilik	3,23	,84	,113	,316(**)	,211(**)	,160(*)	,178(*)	,257(**)	(0.73)							
8.Coğrafi Güvenlik	3,13	1,00	,054	,119	,109	,136	,130	,125	,324(**)	(0.82)						
9.İş Güvenliği	3,08	1,19	,196(**)	,301(**)	,069	,062	,332(**)	,164(*)	,032	,054	(0.86)					
10.Algılanan Kariyer Teşvikleri	3,06	,49	,507(**)	,552(**)	,414(**)	,439(**)	,489(**)	,487(**)	,569(**)	,406(**)	,483(**)	(0.76)				
11.Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer	3,05	,52	,506(**)	,471(**)	,464(**)	,345(**)	,401(**)	,374(**)	,430(**)	,298(**)	,329(**)	,849(**)	(0.90)			
12.Değere Göre Yönlendiren Kariyer	2,91	,99	,221(**)	,124	,130	,080	,015	,018	,167(*)	,167(*)	,064	,231(**)	,206(**)	(0.89)		
13.Çok Yönlü Kariyer	2,95	,72	,302(**)	,167(*)	,255(**)	,188(*)	,214(**)	,109	,185(*)	,099	,107	,392(**)	,666(**)	,695(**)	(0.86)	
14.Örgütsel Sinizm	2,91	,83	-,267(**)	-,295(**)	-,041	-,055	-,325(**)	-,297(**)	-,284(**)	-,022	-,277(**)	-,428(**)	-,378(**)	,054	-,129	(0.91)

* Korelasyon, $p < .05$ seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

** Korelasyon, $p < .01$ seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Araştırma değişkenlerinden algılanan kariyer teşviklerinin 9 boyutu bulunmaktadır. Algılanan kariyer teşviklerinin boyutlarının bağımsız değişkenler olarak kabul edildiği ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olarak model regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir (Tablo 4.4). Regresyon analizinde öncelikle çoklu bağıntı sorununu incelemek için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors-VIFs) değerleri hesaplanmıştır. Modeldeki VIF değerleri 1,070 ile 1,369 civarındadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'un çok aşağısındadır. En düşük tolerans değeri 0.731 olup, en alt sınır değer olan 0.10'dan çok daha yüksektir. Bu değerlerin 1'e yakın olması tercih edilir (Kim, 2006). Yine Durbin-Watson katsayısı 1,728 civarındadır. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır (Ahmad, Wasay and Ullah, 2012).

Algılanan kariyer teşviklerinin boyutlarının bağımsız değişkenler ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon modeli (Model I) istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,287$; $F_{(9-170)} = 7,587$; $p<0.01$). Modele göre bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın %28,7'sini açıklamaktadır. Modelde özellikle algılanan kariyer teşviklerinin özerklik boyutunun örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = -0,239$; $p < 0.01$). Bu sonuç dikkate alındığında **H6** hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte, algılanan kariyer teşviklerinin *girişimcilik* ($\beta = -0,167$; $p < 0.05$), *hizmet* ($\beta = -0,157$; $p < 0.05$), *saf meydan okuma* ($\beta = -0,156$; $p < 0.05$) ve *teknik yeterlilik* ($\beta = -0,183$; $p < 0.05$) boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgular **H2**, **H3**, **H7** ve **H8** hipotezlerini desteklemektedir. Buna

karşılık algılanan kariyer teşviklerinin boyutlarından *yaşam tarzı, yönetsel yeterlilik ve coğrafi güvenlik* ile örgütsel sinizm arasında pozitif ama istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespiti yapılmıştır. Bu yüzden **H4, H5 ve H9** hipotezleri ret edilmiştir. Benzer şekilde algılanan kariyer teşviklerinin boyutlarından *iş güvenliği* ile örgütsel sinizm arasında negatif ama istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu **H10** hipotezinin desteklenmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4. Otel İşletmeleri Çalışanları Açısından Algılanan Kariyer Teşvikleri Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)		
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri	
Sabit	5,016	,343		14,617	,000			
<i>Girişimcilik</i>	-,115	,047	-,167	-2,471*	,014	,922	1,085	
<i>Hizmet</i>	-,127	,059	-,157	-2,150*	,033	,788	1,270	
<i>Yaşam Tarzı</i>	,025	,050	,034	,501	,617	,935	1,070	
<i>Yönetmelik Yeterlilik</i>	,051	,054	,064	,945	,346	,905	1,105	
<i>Özerklik</i>	-,219	,067	-,239	-3,288**	,001	,795	1,258	
<i>Saf Meydan Okuma</i>	-,138	,061	-,156	-2,266*	,025	,886	1,129	
<i>Teknik Yeterlilik</i>	-,180	,075	-,183	-2,409*	,017	,731	1,369	
<i>Coğrafi Güvenlik</i>	,089	,057	,108	1,563	,120	,881	1,135	
<i>İş Güvenliği</i>	-,069	,052	-,098	-1,329	,186	,771	1,298	
R								,535
R ²								,287
Düzeltilmiş R ²								,249
Tahmini standart hata								,72362
F								7,587
Anlam düzeyi								,000
Durbin-Watson								1,728

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

*p < 0.05.

**p < 0.01.

Çok yönlü kariyerin boyutlarının bağımsız değişkenler ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olarak kabul edildiği Model II regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Tablo 4.5'teki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde Model II'deki VIF değeri 1,044 civarındadır. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'dan çok düşüktür. En düşük tolerans değeri 0.958 olup, en alt sınır değer olan 0.10'dan çok yüksektir. Bu model için Durbin-Watson katsayısı 1,802 civarındadır. Bu nedenle regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır.

Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,161$; $F_{(2-177)} = 16,990$; $p<0.01$). Model II'deki bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın %16,1'ini açıklamaktadır. Model II'de çok yönlü kariyerin *kendi kendine yönlendiren kariyer* boyutunun örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= -0,406$; $p< 0.01$). Dolayısıyla **H12** hipotezi kabul edilmiştir. Aksine çok yönlü kariyerin *değere göre yönlendiren kariyer* boyutunun örgütsel sinizm üzerinde pozitif ama anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Bu yüzden **H13** hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 4.5. Otel İşletmeleri Çalışanları Açısından Çok Yönlü Kariyerin Boyutlarının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	4,546	,353		12,862	,000		
Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer	-,644	,111	-,406	-5,777**	,000	,958	1,044
Değere Göre Yönlendiren Kariyer	,115	,059	,137	1,952	,053	,958	1,044
R	,401						
R ²	,161						
Düzeltilmiş R ²	,152						
Tahmini standart hata	,76902						
F	16,990						
Anlam düzeyi	,000						
Durbin-Watson	1,802						

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

*p< 0.05.

**p< 0.01.

Algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin bağımsız değişkenler ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olarak kabul edildiği temel araştırma modeli olan Model III regresyon analizi yardımıyla test edilmiştir. Model III'ün VIF değeri 1,182 civarındadır. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'un çok altındadır. En düşük tolerans değeri 0.846'dır ve en alt sınır değer olan 0.10'dan çok daha yüksektir. Bu model için Durbin-Watson katsayısı 1,761 civarındadır. Bu nedenle Model III'te çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır.

Algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin bağımsız değişkenler ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon modeli (Model III) istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,185$; $F_{(2-177)} = 20,141$; $p<0.01$). Model III'te bağımsız değişkenler, bağımlı değişkendeki varyansın %18,5'ini açıklamaktadır. Bu modelde algılanan kariyer teşviklerinin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ($\beta = -0,447$; $p < 0.01$), buna karşın çok yönlü kariyer ile örgütsel sinizm arasında pozitif ama istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bulgular **H1** hipotezini desteklemekte, ancak **H11** hipotezini desteklememektedir.

Tablo 4.6. Otel İşletmeleri Çalışanları Açısından Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	5,054	,367		13,754	,000		
Algılanan Kariyer Teşvikleri	-,749	,124	-,447	-6,056**	,000	,846	1,182
Çok Yönlü Kariyer	,053	,084	,046	,626	,532	,846	1,182
R	,431						
R ²	,185						
Düzeltilmiş R ²	,176						
Tahmini standart hata	,75778						
F	20,141						
Anlam düzeyi	,000						
Durbin-Watson	1,761						

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

*p< 0.05.

**p< 0.01.

SONUÇ

Çalışma yaşamında bireylerin kariyerlerini sağlıklı bir şekilde seçmeleri, seçtikleri yolda motive olabilmeleri, kariyerlerini benimsemeleri ve kariyerlerini sürdürdükleri örgütlerle yapıcı ilişkiler kurmaları bakımından algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyer konularının incelenmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte son zamanlarda çalışanların artan bir biçimde örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna ve adalet, içtenlik, doğruluk gibi ilkelerin örgütün çıkarlarına feda edildiğine dair bir inanç olarak bilinen örgütsel sinizmin en aza indirgenmesi de önem arz etmektedir. Örgütsel sinizme çare olabileceği düşüncesiyle bu çalışmada algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyer konularının bu yönü ele alınmıştır.

Çalışmada önce algılanan kariyer teşviklerinin boyutları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Regresyon analiz sonuçlarına göre algılanan kariyer teşviklerinin *özerklik*, *girişimcilik*, *hizmet*, *saf meydan okuma* ve *teknik yeterlilik* boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna karşılık algılanan kariyer teşviklerinin boyutlarından *yaşam tarzı*, *yönetmel yeterlilik* ve *coğrafi güvenlik* ile örgütsel sinizm arasında pozitif ama istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Benzer şekilde algılanan kariyer teşviklerinin boyutlarından *iş güvenliği* ile örgütsel sinizm arasında negatif ama istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Algılanan kariyer teşvikleri ile ilgili literatür incelendiğinde çok az sayıda mevcuttur. Algılanan kariyer teşvikleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Buna karşın Hsu ve arkadaşları (2003) algılanan kariyer teşvikleri ile işten ayrılma niyeti üzerine yaptıkları çalışmada iş güvenliği ve hizmet teşvikinin işten ayrılma niyetini azaltmada en önemli teşvikler olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Temür (2009) algılanan kariyer teşviklerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, işten ayrılma davranışı üzerinde ise negatif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmadaki algılanan kariyer teşviklerinden *özerklik*, *girişimcilik*, *hizmet*, *saf meydan okuma* ve *teknik yeterlilik* boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahip olduğuna dair tespit yazındaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Öte yandan çok yönlü kariyerin boyutları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çok yönlü kariyerin *kendi kendine yönlendiren kariyer* boyutunun örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, çok yönlü kariyerin *değere göre yönlendiren kariyer* boyutunun örgütsel sinizm üzerinde pozitif ama anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir.

Son olarak algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Algılanan kariyer teşviklerinin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, ancak çok yönlü kariyer ile örgütsel sinizm arasında pozitif ama istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak literatürde algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyer ile örgütsel sinizm ilişkisini doğrudan irdeleyen çalışma olmadığından bulguların bazı dolaylı çalışmalarla ilişkilendirilmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Regoli,

Culbertson, Crank and Powell (1990) ve Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011)'nin yaptıkları çalışmalarda deneyim arttıkça işgörenlerin kariyer planları kapsamında hedeflerine ulaşmış olmaları nedeniyle örgütsel sinizm azaldığına, buna karşın O'Brien ve arkadaşlarının (2004) tenzilli terfiye tabi tutulan işgörenlerde örgütsel sinizmin yüksek çıktığına dair tespitleri, bu çalışmada algılanan kariyer teşviklerinin *özerklik, girişimcilik, hizmet, saf meydan okuma ve teknik yeterlilik* boyutları ile örgütsel sinizm arasındaki negatif ilişki olduğuna dair tespitleri benzerlik göstermektedir.

Sonuç itibarıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, algılanan kariyer teşvikleri ve algılanan kariyer teşviklerinin bazı boyutları (*özerklik, girişimcilik, hizmet, saf meydan okuma ve teknik yeterlilik*) ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Ancak, çok yönlü kariyer ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki güçlü değildir. Bununla birlikte ölçeklerin güvenilirlik değerlerine ve algılanan kariyer teşvikleri/çok yönlü kariyer/sinizm arasındaki ilişkinin varlığına yönelik bulgular, daha sonraki çalışmalar için cesaret verici niteliktedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde Kapadokya bölgesindeki otel işletmelerinin çalışanları açısından *yaşam tarzı, yönetsel yeterlilik, coğrafi güvenlik ve iş güvenliğinin* algılanan kariyer teşvikleri olarak görülmediği tespit edilmiştir. Bu otel işletmelerinde çalışanların çok yönlü kariyerin değere göre yönlendiren kariyer boyutuna göre kariyerlerini şekillendirmedikleri de söylenebilir. Ayrıca çok yönlü kariyerin araştırmada konu olan otel işletmeleri çalışanları açısından örgütsel sinizmi azaltmada etkili olmadığı ifade edilebilir.

Araştırmaya konu olan çalışanların sektörden memnuniyet düzeylerini artırmak ve örgütsel sinizmi azaltmak için çalışanların yaşam tarzlarında değişikliğe ve esnekliğe ihtiyaç vardır. Ayrıca yönetsel yeterlilik konusunda eğitim programları tasarlanmalıdır. Bununla birlikte iş güvenliği ve coğrafi güvenlik bu sektörün gelişimi açısından önemli sorunlar olduğundan zincir otel işletmelerinin coğrafi güvenlik için personel rotasyonu uygulaması benimsemesi faydalı olabilir. İş güvenliği açısından bakıldığında ise bu işletmelerde çalışanların iş güvenliği ve güvencesi koşullarını iyileştirmenin bir zorunluluk olduğu söylenebilir. Son olarak otel işletmeleri yöneticilerinin, çalışanların kariyerlerini değere dayalı çok yönlü kariyere göre yönlendirmesi için onları bilgilendirmesine ihtiyaç vardır.

Bu tez çalışmasının her sosyal araştırmada olduğu gibi bazı kısıtları bulunmaktadır. *Birincisi*; araştırma otel işletmelerindeki küçük bir örnek üzerinde yapıldığından araştırma bulgularını bütün otel işletmeleri çalışanları açısından genellemek ve yorumlamak sağlıklı bir yaklaşım olmayabilir. *İkincisi* algılanan kariyer teşvikleri ölçeği Türkçe yazın da henüz çok fazla uygulama alanı bulamamıştır. Bu yüzden algılanan kariyer teşvikleri ölçeğini geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için farklı sektörlerde, örgütlerde ve ülkelerde daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. *Üçüncüsü*, otel işletmeleri çalışanlarının anket sorularını cevaplandırmak için yeterli zaman ayırmamaları ve araştırmacı ile işbirliği yapmada isteksiz davranmalarıdır.

Bu çalışma algılanan kariyer teşvikleri ve çok yönlü kariyerin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemiştir. Özellikle algılanan kariyer teşvikleri yazının

incelenmesine ihtiyaç vardır, çünkü bu güne dek az sayıda çalışma yapılmıştır. Bütün bunların ötesinde bulguların da işaret ettiği gibi kariyer ile sinizm ilişkisi pek bilinmemekte, araştırma beklemektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3): 269-292.
- Abutayeh, B. and Al-Qatawneh, M. (2012). The Effect of Human Resource Management Practices on Job Involvement in Selected Private Companies in Jordan, *Canadian Social Science*, 8 (2), pp. 50-57.
- Adıgüzel, O. (2009). Shein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), ss.277-292.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, Temmuz-Aralık, ss. 83-112.
- Ahmad, M. B., Wasay, E. and Ullah, S. (2012). Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction: Study of Airline Industry in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(6), pp.531-539.
- Akın, A. (2005). "Takım Kariyer Modeli" İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, ss.1-18.
- Al, A. (2007). *Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetmelik Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.

- Allanazorov, Y. (2008). *Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), ss.285-315.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Ankara İİBF Dergisi*, 1(2), ss.1-17.
- Anderson, E. A. and Spruill, J. W. (1993). The Dual-Career Commuter Family: A Lifestyle on the Move, *Families on the Move: Migration, Immigration, Emigration, and Mobility* (ed: Barbara H. Settles, Daniel E. Hanks III, and Marvin B.Sussman) The Haworth Press, Inc., pp. 131-147.
- Antoniou, E. (2010). Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development, *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10 (2), pp.13-22
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), ss. 12-27.
- Aybatlı, A. (2008). *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

- Aytaç, S. (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytemiz Seymen, O. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/ Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), ss. 79-114.
- Balın, E. (2008). The Role of Perceived Career Barriers and Gender in Predicting Commitment to Career Choices of University Students, METU Psychological Counseling and Guidance, MSc Thesis, Ankara.
- Baruch, Y. (2003). Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Careers Paths, University of East Anglia, Norwich, UK. Retrieved from March 12, 2012 www.emeraldinsight.com/researchregister..
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints, *Human Resource Management* 16, pp.125-138.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayımları A.Ş.
- Borgen, K. (1996). The Effect of Questionnaire Length on Response Rates -A Review of The Literature, *Proceedings of the Section on Survey Research Methods*, Alexandria, VA: American Statistical Association, pp. 1020-1025.
- Bowin, B. R. (2001). *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice HALL.

- Brdigstock, R. (2007). *Success in the Protean Career: A Predictive Study of Professional Artists and Tertiary Arts Graduates*. Submitted in fulfilment of the requirements for the award of the Degree of Doctor of Philosophy, Centre for Learning Innovation, Faculty of Education, Queensland University of Technology.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications, *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp.4-18
- Buchner, M. (2007). *The protean Career Attitude, Emotional Intelligence and Career Adjustment*, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree doctor litterarum et philosophiae in Industrial Psychology in the Faculty of Humanities at the University of Johannesburg.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Sektörde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cao, L., Hirschi, A. and Deller, J. (In press). *The Positive Effects of a Protean Career Attitude for Self-initiated Expatriates: Cross-cultural Adjustment as a Mediator*, Leuphana University of Lüneburg, Institute for Strategic HR Management, Wilschenbrucher Weg 84a, 21335 Lüneburg, Germany.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism, *Human Resource Management Review* 16, pp.199–208.
- Crowley, M. (2006), The International Protean Career: Considerations for Human Resource Management, New Models of Management in The Knowledge Economy, *9th Annual Conference of The Irish Academy of Management*, 6-8 September 2006, University College Cork.

- Crowley-Henry, M. and Weir, D. (2007). The international protean career: four women's narratives, *Journal of Organizational Change Management* 20 (2), pp. 245-258.
- Çuhadar, M. T. (2005), Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, ss.1-24.
- De Vos, A. and Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management, *Journal of Vocational Behavior* 73, pp.449–456
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism, *Academy of Management Review*, 23 (2), pp.341-352.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11 (3), ss.453-464.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), ss.139-150.
- DiRenzo, M. S. (2010). *An Examination of the Roles of Protean Career Orientation and Career Capital on Work and Life Outcomes*, A Thesis Submitted to the Faculty of Drexel University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, ss.177-203.
- Dressler, W. W. (1990). Lifestyle, Stress, and Blood Pressure in a Southern Black Community, *Psychosomatic Medicine* 52, pp.82-198
- Dubrin, A. (1990). *Human Relations for Career Success*, New Jersey: Prentice Hall.

- Dündar Akçay, A. (2002), *Kariyer Geliştirmenin Güdülemedeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Eaton, J. A. (2000), *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, A thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts, Graduate Programme in Psychology York University, Toronto, Ontario.
- Efeoğlu, İ. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), ss.343-360.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. and Fernandez, V. (2009). Can Organizational Commitment Be Experienced by Individuals Pursuing Contemporary Career Paths?, *Academy of Management Annual Meeting*.
- Erdoğan, N. (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdost, E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, ss. 514-524.
- Ergun Özler, D. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17 (2), ss.325-351.

- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6 (1), ss.97-122.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *International Iron & Steel Symposium*, 02-04 April 2012, Karabük, Türkiye, pp.1250-1255.
- Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Granrose, C. S., Baccili, P. A. (2005). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?, *Career Development International*, 11(2), pp.163 - 182
- Grimland, S. Vigoda-Gadot , E. and Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), pp.1074-1094.
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011), Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13, ss.27-47.
- Gülcan, B. (2011). Turizmde Doçentlik Unvanı: Kapalı Kariyer Yolu ve Etkileri, Kırgızistan Türkiye Manas University, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), ss.3-32

- Gümüştekin Eren, G. ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), ss.147-158
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2011). Eğitim Denetiminde Alternatif Yaklaşımlar, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 33, ss. 61-78.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of The 21st Century, *Academy of Management Executive*, 10 (4), pp.8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior* 65, pp.1–13.
- Hall, D. T. and Briscoe, J. P. (2001). *The career attitude index*. Boston, MA: Unpublished, copyrighted scale.
- Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G., Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave, *Information & Management* 40, pp.361–369.
- İbicioğlu, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma)*, 1. Baskı, Fakülte Kitabevi Yayınları No: 63, İşletme ve Ekonomi Dizisi No: 6, Isparta.
- İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), ss.167-176.
- Igbaria, M., and Baroudi, J. J. (1993). A short-form measure of career orientations: a psychometric evaluation, *Journal of Management Information Systems*, 10 (2), pp. 131–154.
- İleli, F. (2006). Hizmet İşletmelerinde Kariyer Planlamasının Etkinliği, Lisans Bitirme Tezi, Erciyes Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Nevşehir.

- Johnson; J .L., O'leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social Exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, ss.83-97.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), ss.173-196
- Karaman, Nefise (2008). *Öğretmenlerin Mesleklerini Algılama Biçimleri Ve Gelecekte Beklentileri Nelerdir?*, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne.
- Kasapoğlu, M. A. (1992), *Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar*, Ankara: Sosyoloji Derneği Yayınları.
- Kaya, G. (2008). Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Demografik Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü--Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kayalar, M. ve Özmutaf, M. (2009). The effect of individual career planning on job satisfaction: A comparative study on academic and administrative staff,

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
14 (1), ss.239-254.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Kazımbek Tüzüner, V. L. (1995). *İşletmelerde Kariyer Planlama Programlarına Tabi Tutulan Özel Kariyer Grupları ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Personel Yönetimi, İstanbul.

Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Kim, W. G. (2006), EVA and Traditional Accounting Measures: Which Metric is a Better Predictor of Market Value of Hospitality Companies? *Journal of Hospitality & Tourism Research* 30 (1), pp.34-49.

Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Koca, A. İ. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Korkmaz, A. ve Özkara, O. (2012). İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (16), ss.207-222.

- Köstek, H. (2007). *Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutunis, R.Ö. ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi? :Bir Örnek Olay, *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 686-690). Osmangazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, pp. 99-113.
- Nayir, A. (2007). *Türk İlaç Sektöründe Kariyer Algılaması: "İki Örnek Olay"*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory* (McGraw-Hill, New York).
- O'Brien, A. T., Haslam, S. A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T. Eggins, R. and Reynolds, K. J. (2004) Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need to ASPIRe, *Career Development International*, 9 (1), pp.28-44
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10(1), ss.113-144.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Onay, M. ve Zel, U. (2011). Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), ss.265-278.

- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), ss.193-202.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2006). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 14 (2), ss.118-135.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Kitabevi.
- Özgener, Ş. (2004). *Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajlar Yaratmada İşgücü Farklılıklarının Yönetimi: Türkiye İmalat Sanayii Örneği*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İİBF Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Nevşehir.
- Özgener, Ş., Öğüt, A., ve Kaplan, M. (2008). İşgören- İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, (ss. 53-72). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, (Eds: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), 1. Basım, Ankara: İlke Yayınevi,
- Özkul, G. (2008). *Girişimcilik Teorileri Ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde (İbbs Düzey 2 Tr61 Bölgesinde) İmalat Sanayi Kobi'lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Özler, D., Atalay, C. ve Şahin, M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), ss.47-57.

- Presti, A. L. (2009). *Snakes and Ladders: Stressing The Role of Meta- Competencies for post-modern careers, Int J Educ Vocat Guidance, 9, pp.125-134.*
- Redman, T. and Wilkinson, A. (2001). Downsizing: the dark side of HRM. In *Contemporaray Human Resource Management*, T. Redman and A. Wilkinson (Eds) London: Financial Times/Prentice Hall.
- Regoli, R., Culbertson, R., Crank, J. And Powell, J. (1990). Career stage and cynicism among police chiefs, *Justice Quarterly, 7 (3)*, pp. 593-614.
- Robinson, S. L. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly, 41 (4)*, p. 574-579.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi, 15 (1)*, ss.131-148.
- Şahinöz, S. (2006). *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2006.
- Sargent, L. D. and Domberger, S. R. (2007) Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations, *Career Development International, 12(6)*, pp.545 – 564.
- Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler Ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.

- Seçer, B. (2007). *Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 18 (2), ss.49-62.
- Segers, J., İnceoğlu, İ., Vloeberghs, D. and Bartram, D. (2008). Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators, *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp.212-230.
- Serinkan, C., Kaymakçı, K., Alişan, U. ve Avcık, C. (2012). Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), ss.21-32.
- Şimşek, A. ve Tonus, H. Z. (2012). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2501, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1472, Eskişehir.
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Soysal, A. (2004). Kariyer Yönetimi, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (ss.112-157). (Editör: İsmail Bakan), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Soysal, A. (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme, *Çimento İşveren Dergisi*, Eylül 2006, ss.4-25.

- Soysal, A. (2006). *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları II*, İKADEMİ, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/483-kuresellesen-hayatinda-yeni-kariyer-yaklasimlari-i.html> Mart 2006 (Erişim Tarihi: 23.12.2012).
- Soysal, A. (2006). *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları I*, <http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/483-kuresellesen-hayatinda-yeni-kariyer-yaklasimlari-i.html>, Mart 2006 (Erişim Tarihi: 18.01.2012)
- Sullivan, S.N. and Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: critical review and agenda for future exploration, *Journal of Management*, 35 (6), pp.1452-1471.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Matbaacılık.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), ss.231-241.
- Temür, S. (2009). *Algılanan Kariyer Özendiricilerinin İş Tutumu ve İş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Bir Görgül Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- The European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), (2008). *Career development at work: A review of career guidance to support people*

in employment, Cedefop Panorama series; 151, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), ss.363- 387.

Truty, D. (2003). *Challenging the lure of the protean career*, paper presented at the 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Ohio, 8-10 October, pp. 216-22.

Tunç, T. (2008). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisan Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Türk Dil Kurumu, (2012), Kariyer Nedir? *Güncel Türkçe Sözlük* <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 27.03.2012).

Türkmen, M. (2010). *Manisa Merkezde Özel ve Devlet Okullarında Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çok Yönlü Kariyer (Protean Career) Tutumlarının İncelenmesi*, <http://www.bilalcoban.com/index.php?id=dokuman>, (Erişim Tarihi: 18.01.2012).

Türkmen, M. ve Yıldız, K. (2012). Çalışma Hayatında Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi, *Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7 (1), ss.4-17.

- Turunç, Y. (2009). *Fabrika İşçilerinde Stres Kaynakları Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Edirne.
- Ulu, S. (2011). *Örgütsel Hizmet Odaklılık Ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- Uygur, A. (1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması: 4 ve 5 Yıllık Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Uzunbacak, H. H. (2004). *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Yahya, K. K. and Othman, S. Z. (2004), Relationship between Organizational Career Management and Individual, Performance, *IJMS 11 (2)*, pp.73-90.
- Yaşar Palankök, N. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.

Yavuz, S. (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı İstanbul.

Yiğit Işık, İ. (1993). *Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.

Yörükoğlu, Sema. (2008). *Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.

Yorulmaz, H. (2007). *Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, K.K.T.C Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Lefkoşa.

Yücel, C. ve Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), ss.113-132.

Zafar, J. and Bint Mat, N. (2012). Protean Career Attitude, Competency Development & Career Success: A Mediating Effect of Perceived Employability, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (4), pp.204-223.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, " *Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi* " başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Tez Danışmanı

Nevşehir Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

sozgener@nevsehir.edu.tr

Yüksek Lisans Öğrencisi

Derya Yörük

Nevşehir Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

istanbul-1616@hotmail.com.tr

Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Algılanan kariyer Teşvikleri						
1. Mevcut pozisyonum her düzeydeki insanı etkileme, yol gösterme ve kontrol etme imkanı sağlar.						

2. Mevcut pozisyonum kendi işimi yaparken inisiyatif kullanma ve otel kurallarıyla kendimi kısıtlamama şansını bana verir.					
3. Mevcut pozisyonum garantili iş, yüksek kazanç, emeklilik gibi güvenceler sağlayan bir işverenle çalışma fırsatı vermektedir.					
4. Mevcut pozisyonum neredeyse çözülmesi imkansız problemler üzerinde çalışma fırsatı verir.					
5. Mevcut pozisyonum, uzmanlık alanım dışında terfi etmek yerine kendi ihtisas alanımda kalmaya imkan verir.					
6. Mevcut pozisyonum tüm örgüte karşı sorumlu olma imkanı sağlar.					
7. Mevcut pozisyonum, örgütsel kısıtlamalardan arındırılan bir kariyer imkanı sağlar.					
8. Mevcut pozisyonum, bana uzun dönemde istikrar sağlayacak olan bir otelde görev yapma imkanı veriyor.					
9. Mevcut pozisyonum, yaşamım ve işim açısından dünyada daha iyi bir yer edinmek için becerilerimi kullanmama izin verir.					
10. Mevcut pozisyonum, kendi yaşam tarzımı sürdürmeye izin veren bir kariyer imkanı sağlar.					
11. Mevcut pozisyonum, yeni girişimlerde bulunmaya izin verir.					
12. Mevcut pozisyonum, kariyerim boyunca uzmanlık alanımda kalmaya beni zorluyor.					
13. Mevcut pozisyonum, genel yönetimde bir üst pozisyona yükselme fırsatı verir.					
14. Mevcut pozisyonum, bir terfiden dolayı yer değiştirmekten ziyade bulunduğum yerde kalmaya sevk ediyor.					
15. Mevcut pozisyonum, önemli bir nedenle hizmette bulunmak için beceri ve yeteneklerimi kullanabilmeme olanak sağlar.					
16. Mevcut pozisyonum, kariyerimde hangi alanla ilgili olursa olsun, güç problemlerle başa çıkmak için gerçekçi mücadele fırsatı verir.					
17. Mevcut pozisyonum, yeni girişimlerde bulunma fırsatını verecek olan fikirleri					

arama olanağı verir.					
18. Mevcut pozisyonum, başka bir yerleşim yerinde yeni bir işe girmektense şuan bulunduğum yerde kalmayı sağlar.					
19. Mevcut pozisyonum, yaşamımda bana yol gösteren bir kariyer imkanı sağlar.					
20. Mevcut pozisyonum, sadece kendi uzmanlık alanımla ilgili olsa dahi bana bir yönetsel pozisyon imkanı sağlıyor.					
21. Mevcut pozisyonum, otel ve turizm sektöründen kaynaklanan birçok kısıtlamaya maruz bırakır.					
22. Mevcut pozisyonum, önemli bir nedenle kendimi adayabildiğim kariyerime katkı sağlar.					
23. Mevcut pozisyonum, bana güç bir problemi çözme veya rekabetçi bir durumla sürekli başa çıkma imkanı verir.					
24. Mevcut pozisyonum, kariyer başarılarından ziyade belli bir yaşam stilini seçme ve sürdürme fırsatını bana verir.					
25. Mevcut pozisyonum, kendime göre bir iş oluşturmama izin verir.					
Çok Yönlü Kariyer					
26. Otelim tarafından mesleki gelişim olanakları sağlanmadığında, bu fırsatları kendim yaratırım. (Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer)					
27. Kariyerimdeki başarılardan kendim sorumluyum. (Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer)					
28. Kariyerimdeki başarısızlıklardan kendim sorumluyum. (Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer)					
29. Genel olarak, başkalarından bağımsız bir şekilde kendi kariyerimi yönlendiririm. (Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer)					
30. Kendi kariyerimi planlama özgürlüğü en önemli değerlerimden biridir. (Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer)					
31. Kariyerimden kendim sorumluyum. (Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer)					
32. Kariyer gelişimimle ilgili olarak son kararı kendim veririm. (Kendi Kendine					

Yönlendiren Kariyer)					
33. Kariyerim söz konusu olduğunda, kendime özgü davranırım. (Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer)					
34. Geçmişte iş bulma konusunda başkalarından çok kendime güvendim. (Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer)					
35. Kariyerimi otelimden ziyade kendi önceliklerime dayalı olarak şekillendirdim. (Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer)					
36. Kariyer tercihlerimle ilgili olarak başkalarının fikirleri beni etkilemez. (Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer)					
37. Benim için en önemli şey, kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil benim ne hissettiğimdir. (Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer)					
38. Otelim benden değerlerimin aksine bir şeyler yapmamı isterse, kendi vicdanımı dinlerim. (Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer)					
39. Kariyerimde neyin doğru olduğu konusunda otelimden ziyade benim ne düşündüğüm daha önemlidir. (Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer)					
40. Geçmişte, otelim onaylamadığım şeyleri yapmamı istediğinde kendi değerlerime göre hareket ettim. (Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer)					
Örgütsel Sinizm					
41. Çalıştığım otelin söylediğinin başka yaptığının başka olduğuna inanıyorum.					
42. Çalıştığım otelin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta görüyorum.					
43. Çalıştığım otel birşeyi yapmayı planladığını söylediğinde bunun gerçekten gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini merak ederim.					
44. Otel, çalışanlardan belirli bir davranış bekler, ama başka bir davranışı ödüllendirir.					
45. Otelimin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekten yaptığı şeyler arasında az benzerlik görüyorum.					
46. Çalıştığım otel ile ilgili düşündüğümde sinirlenirim.					

47. Çalıştığım otel ile ilgili düşündüğümde canım sıkılır.					
48. Çalıştığım otel ile ilgili düşündüğümde gerilim yaşıyorum.					
49. Çalıştığım otel ile ilgili düşündüğümde endişe hissedirim.					
50. Otel dışındaki arkadaşlarıma otelde olup bitenler hakkında şikayette bulunurum.					
51. Otelde işlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgili diğer çalışanlarla konuşurum.					
52. Çalışma arkadaşlarımla otel ile ilgili anlamlı bakışmalar yaşanır.					
53. Diğer kişilerle beraber otelin politikalarını ve uygulamalarını eleştiririm.					
54. Çalıştığım otelin sloganları ve uygulamalarıyla alay ederim.					

1. Yaşınız : 25 yaş ve altı 26- 35 yaş arası 36- 45 yaş arası 46- 55 yaş arası 56 yaş ve üstü

2. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

3. Medeni Durumunuz : Evli Bekâr

4. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu
 Fakülte Yüksek Lisans/Doktora

5. İş Deneyiminiz : 1 yıldan daha az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 10 yıldan daha fazla

6. Sahiplik Durumu : Şahıs otel Kiralık otel Zincir otel Franchise otel

7. Oda Sayısı : 25 ve daha az 26-50 arası 51-100 arası 101 ve daha fazla

8. Otelin Yıldız Sayısı : Özel belgeli 4 yıldızlı 5 yıldızlı Diğer:

9. Turizm Eğitimi Alma Durumu : EVET HAYIR

10. Oteldeki Pozisyonunuz :

11. Otelde Çalıştığınız Departman :

12. Otelde Çalışan Sayısı :

13. Turizm Sektöründe Çalışma Süresi (Yıl olarak):

KATKI VE DESTEĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Derya YÖRÜK
Doğum Yeri : Kırıkkale
Doğum Tarihi : 1988
Ana Adı : Nurcan
Baba Adı : Yasin
Medeni Hali : Bekar
Nüfusa Kay. Old. Yer : Akpınar / Kırşehir

EĞİTİM BİLGİLERİ

İlkokul : Şehitler İlköğretim Okulu 1994-1999
Ortaokul : Şehitler İlköğretim Okulu 1999-2002
Lise : Kızılırmak Lisesi 2002-2005
Üniversite : Cumhuriyet Üniversitesi 2006-2010
Yüksek Lisans : Nevşehir Üniversitesi 2010-?

Eğitim Programları ve Sertifikalar

- Kırıkkale Kayar Spor Merkezi Teakwando Kursu (Mavi-Kırmızı Kuşak)
1999-2002
- Sivas Amerikan Kültür Derneği İngilizce Kursu 2007-2008
- GUC (Genç Üniversiteli Cevherler), ITM (International Turk Management) tarafından gerçekleştirilen “KARIYER YÖNETİMİ VE LİDERLİK” konulu eğitim programı 2008

- GUC (Genç Üniversiteli Cevherler), ITM (International Turk Management) tarafından gerçekleştirilen “ETKİLİ İLETİŞİM TEKNİKLERİ” konulu eğitim programı 2009
- GUC (Genç Üniversiteli Cevherler), ITM (International Turk Management) tarafından gerçekleştirilen “PAZARLAMA YÖNETİMİ VE SATIŐ MÜHENDİSLİĞİ” konulu eğitim programı 2009

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Ev Adresi : Merkez / KIRIKKALE

Cep Tel: 0545 847 70 48

e-Posta : istanbul-1616@hotmail.com