

**KARİYER YÖNETİMİ-İŞ STRESİ İLİŞKİSİ  
VE İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA  
Canan KOÇER  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir, 2015**

**KARİYER YÖNETİMİ-İŞ STRESİ İLİŞKİSİ VE  
İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Canan KOÇER**

**T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir  
2015**

**T.C.**  
**ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Canan KOÇER tarafından hazırlanan Kariyer Yönetimi-İŞ Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Çalışma başlıklı bu çalışma 14/ 12/ 2015 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı/ İşletme Bilim Dalında Yüksel Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan :.....**

**Yrd. Doç. Dr. Özlem Uzun YENİLMEZ**

**Üye (Danışman):.....**

**Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ**

**(Danışman)**

**Üye:.....**

**Yrd. Doç. Dr. Güzin Kıyık KICIR**

**ONAY**

**.... / .... / 2015**

**Doç. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU**

**Enstitü Müdürü**

...../...../2015

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Canan KOÇER

İmza

## ÖZET

### KARİYER YÖNETİMİ-İŞ STRESİ İLİŞKİSİ VE İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**KOÇER, Canan**

**Yüksek Lisans-2015**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ

Günümüz dinamik çalışma koşullarının bir sonucu olarak kariyer kavramı oldukça önem kazanmıştır. Mevcut bir işte istihdam edilen personeller sahip oldukları entelektüel bilgi birikimini de göz önünde alarak kendi kişisel hedeflerine ve örgüt hedeflerine uygun faaliyetler dizisi oluşturmak istemektedir. İnsanlar yaptıkları işlerle kendi iş yapabilme kapasitelerini ve etkinliklerini arttırmaya çalışırken bir tür baskı hissetmektedirler. Bu nedenle stres kavramı bireyler için gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmaktadır. İş dünyasında da bireyleri örgütsel faaliyetlerde kontrol altında tutan bir denge unsuru olan stresin kariyer yönetimi ile ilişkisi bu noktada önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı kariyer yönetimi ve iş stresi ilişkisini incelemektir.

Bu araştırma Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren 15 imalat işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma için Netemeyevd.'nin (2005) İş Stresi Ölçeği ve Küçük' ün (2012) Kariyer Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Kariyer yönetiminin iki boyutu ile iş stresi arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yapılan korelasyon analizine göre; iş stresi ile örgütsel kariyer yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunurken iş stresi ile bireysel kariyer yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER MANAGEMENT AND JOB STRESS: A RESEARCH ON THE INDUSTRIAL SECTOR**

**KOÇER, Canan**

**Master Degree-2015**

**Department of Business Administration**

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Umut KOÇ

As a result of variable working conditions in this age, concept of career has become even more important. Employees want to form their activities which is appropriate both for their individual goals and organizational goals. Moreover, they consider their intellectual accumulation of knowledge. While employees try to increase their working capacity and efficiency, they feel pressure on themselves. Therefore stress concept has become an insperable part of daily life. Stress- career management relationship gains importance at this point. The objective of this study is the examination of the relationship between career management and job stress and the perception of white collar employees who works in a industrial sector.

The research has been conducted in 15 industrial companies from Tekirdağ. The Job Stress Scale of Netemeyer et al (2005) and the Career Management Scale of Küçük (2012) have been used for the resarch. The correlation analysis has been performed between two dimensions of career management and work stress. According to correlation analysis at the end of the research, there is a significant and negative relationship between organizational career management and job stress while there is no significant relationship between individual career management and job stress.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
EKLER LİSTESİ .....	xiv
ÖNSÖZ .....	xv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMI VE KARİYER YÖNETİMİ

1.1. KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	3
1.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı Önemi ve Tarihsel Gelişimi .....	3
1.1.2. Hayat ve Kariyer Aşamaları .....	5
1.1.2.1. Hayat Aşamaları .....	6
1.1.2.2. Kariyer Aşamaları .....	7
1.1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar .....	8
1.1.4. Kariyer Sorunları .....	10
1.1.4.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar .....	10
1.1.4.2. Kariyer Çiftleri .....	10
1.1.4.3. Ayışığı (Moonlighting) Sorunu .....	11
1.1.4.4. Çift kariyerlik .....	11
1.1.5. Kariyer Engelleri .....	12
1.1.5.1. Gözden Düşme .....	12
1.1.5.2. İşten Çıkarılma .....	12
1.1.5.3. Stres ve Tükenmişlik .....	13
1.1.5.4. Engellenme .....	13
1.2. KARİYER YÖNETİMİ .....	14
1.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı .....	14
1.2.2. Kariyer Yönetiminin Yararları .....	15
1.2.3. Kariyer Yönetimi Politikaları .....	17

1.2.4.Kariyer Yönetimi Süreci .....	17
1.2.4.1.Örgütsel Kariyer Yönetimi .....	17
1.2.4.1.1.Terfi .....	18
1.2.4.1.2.Yer Değiştirme.....	18
1.2.4.1.3.İşten Çıkarılma .....	19
1.2.4.1.4.Emeklilik.....	19
1.2.4.1.5.Örgütsel Yedekleme .....	20
1.2.4.1.6.Oryantasyon Programı .....	20
1.2.4.2. Bireysel Kariyer Yönetimi .....	20
1.2.5. Kariyer Yönetimi Amaçları .....	21
1.2.6. Kariyer Yönetiminin Konuları.....	22
1.2.7. Kariyer Yönetiminin Önemi .....	23
1.2.7.1. Kariyer Yönetiminin Birey Açısından Önemi.....	23
1.2.7.2.Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi .....	24
1.3. KARİYER PLANLAMA.....	24
1.3.1. Kariyer Planlama Kavramı .....	24
1.3.2. Kariyer Planlamannın Amaçları .....	25
1.3.3. Kariyer Planlamasının Önemi .....	26
1.3.4. Kariyer Planlaması Sistemleri .....	26
1.3.4.1.Bireysel Kariyer Planlaması .....	27
1.3.4.2.Örgütsel Kariyer Planlaması.....	28
1.3.5. Kariyer Planlamannın Etkileri .....	31
1.4. KARİYER GELİŞTİRME .....	33
1.4.1. Kariyer Geliştirme Kavramı .....	33
1.4.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi .....	34
1.4.3. Örgütsel Kariyer Geliştirme .....	35
1.4.3.1.Kariyer Geliştirme Programları .....	37
1.4.3.2.Kariyer Geliştirme Araçları .....	37
1.4.3.2.1.Kariyer Merkezleri.....	38
1.4.3.2.2.Kariyer Atölyeleri .....	38
1.4.3.2.3.Kariyer Rehberliği .....	39
1.4.3.2.4.Kariyer Danışmanlığı.....	39



1.4.3.2.5.İş Zenginleştirme .....	40
1.4.3.2.6.Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları.....	41
1.4.3.2.7.Koçluk.....	41
1.4.3.2.8.Eğitim ve Geliştirme Programları.....	42
1.4.3.2.9.İş Rotasyonu .....	43
1.4.3.2.10.Özel Gruplar İçin Programlar .....	43
1.4.3.2.11.Kariyer Planlama Grupları.....	43
1.4.3.2.12.Mentorlük (Akıl Hocalığı ).....	44
1.4.3.2.13.Değerlendirme Programları .....	44
1.4.4. Bireysel Kariyer Geliştirme.....	45
1.4.4.1.Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları .....	46

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ STRESİ, NEDEN VE SONUÇLARI

2.1. STRES KAVRAMI .....	47
2.2. STRESİN BELİRTİLERİ .....	50
2.2.1. Fiziksel Belirtiler .....	50
2.2.2. Davranışsal Belirtiler .....	51
2.2.3. Psikolojik Belirtiler .....	51
2.3. İŞ STRESİ KAVRAMI VE ÖNEMİ .....	51
2.4. STRES TÜRLERİ.....	53
2.4.1. Bozulma.....	54
2.4.2. Kaygı (Anxiety).....	54
2.4.3. Çatışma .....	55
2.5. STRESİN KAYNAKLARI.....	55
2.5.1. İşle İlgili Stres Kaynakları.....	56
2.5.1.1. Aşırıveya Yetersiz İş Yüğü ve ZamanBaskısı.....	56
2.5.1.2. Tekdüze Çalışma ve Monotonluk.....	58
2.5.1.3. Sosyal Destek Yoksunluğu.....	59
2.5.1.4. Fazla Mesai ve Vardiyalı Çalışma Sistemi.....	60
2.5.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	60
2.5.2.1.Örgütsel Yapı ve İklim .....	60

2.5.2.2. Örgüt Politikaları ve Stratejileri .....	61
2.5.2.3.Çalışma Ortamı ve Fiziksel Koşullar.....	62
2.5.2.4.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği .....	62
2.5.3. Bireysel Stres Kaynakları .....	64
2.5.3.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri .....	64
2.5.3.2. Denetim Odağı.....	65
2.5.3.3. Yaşam Değişimi Oranı .....	66
2.5.3.4. Demografik Özellikler.....	66
2.5.4. Örgüt Dışı Stres Kaynakları .....	67
2.5.4.1.Politik Durum .....	68
2.5.4.2.Ekonomik Koşullar.....	68
2.5.4.3.Sosyal Hayat.....	68
2.5.4.4.Teknolojik Değişim.....	69
2.6. STRESİN SONUÇLARI .....	69
2.6.1. Stresin Bireysel Sonuçları .....	70
2.6.1.1. Fizyolojik Sonuçlar .....	70
2.6.1.2. Psikolojik Sonuçlar.....	70
2.6.1.3. Davranışsal Sonuçlar .....	71
2.6.2. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	71
2.6.2.1. İşe Yabancılaşma.....	71
2.6.2.2. İş Devamsızlığı.....	72
2.6.2.3. Çatışma.....	72
2.6.2.4. Performans Düşüklüğü .....	73
2.6.2.5. Verimsizlik .....	73
2.6.2.6. İşgören Devri .....	74
2.6.3. Stresin Yararlı Etkileri.....	74
2.7. İŞ STRESİ YÖNETİMİ .....	75
2.7.1. Bireysel Stres Yönetimi.....	75
2.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi .....	76
2.7.2.1. Zaman Yönetimi .....	76
2.7.2.2. Sosyal Destek .....	77
2.7.2.3. Amaçları Belirleme Faaliyetleri .....	78

2.7.2.4. İş Zenginleştirilmesi .....	78
2.7.2.5. Katılımlı Yönetim.....	79
2.7.2.6. Rollerin Berraklaştırılması ve Çatışmayı Önleme.....	79
2.7.2.7. Stres Yönetim Eğitimi .....	79
2.7.2.8.Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....	80
2.7.2.9.Ücret Yönetimi .....	81

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KARIYER YÖNETİMİ-İŞ STRESİ İLİŞKİSİ VE İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	82
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	82
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	83
3.3.1. Araştırmanın Modeli .....	83
3.3.2. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler .....	83
3.3.3. Hipotezler .....	83
3.3.4. Araştırmanın Kapsamı .....	85
3.3.5. Araştırmanın Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem.....	85
3.3.6. Verilerin Derlenmesi .....	85
3.3.7. Araştırmanın Hipotez Testleri .....	87
3.4. BULGULAR .....	87
3.4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	87
3.4.2. Ölçümün Güvenilirliği.....	91
3.4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	93
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	95
KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	110

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması .....	5
<b>Tablo 2:</b> Yaşam ve Kariyer Devreleri Arasındaki İlişki .....	8
<b>Tablo 3:</b> Kariyer Geliştirmede Birey ve Organizasyonun Sorumlulukları .....	35
<b>Tablo 4:</b> Örgütsel Faaliyetlerde Beklentilerin Karşılaştırılması .....	36
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Kariyer Planlama Grupları .....	45
<b>Tablo 6:</b> İyi Stres Kötü Stres Karşılaştırması.....	49
<b>Tablo 7:</b> İşyerinde Stres Belirtileri .....	53
<b>Tablo 8:</b> Çalışanların Cinsiyet Dağılımları .....	87
<b>Tablo 9:</b> Çalışanların Yaş Dağılımları .....	88
<b>Tablo 10:</b> Çalışanların Medeni Hal Dağılımları.....	88
<b>Tablo 11:</b> Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımları .....	88
<b>Tablo 12:</b> Çalışanların Gelir Durumu Dağılımları .....	89
<b>Tablo 13:</b> Çalışanların Pozisyon Dağılımları .....	90
<b>Tablo 14:</b> Çalışanların Son Görev Süresi Dağılımları .....	90
<b>Tablo 15:</b> Çalışanların İşyerinde Çalışma Süresi Dağılımları.....	91
<b>Tablo 16:</b> Ankette Mevcut Bulunan İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular .....	92
<b>Tablo 17:</b> İş Stresi ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	93

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Kariyer Planlamasında Biçimsel Yaklaşım.....	30
<b>Şekil 2:</b> Kariyer Planlamannın Bireyler Üzerindeki Etkileri.....	32
<b>Şekil 3:</b> İş Yükünün Birey Üzerindeki Etkileri.....	57

## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1:</b> Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	109
--	-----

## ÖNSÖZ

“İş Stresi ve Kariyer Yönetimi İlişkisi” adlı çalışmamın amacı kavramlar arası ilişkiyi belirlemek ve bunun sonucunda dinamik iş çevresinin insan odaklı bakış açısını geliştirmektir. Ayrıca örgütlerin en önemli girdisi olan insanın tüm yaşamını çevreleyen kariyerin bireysel ve örgütsel bağlamda önemine farkındalık kazandırmak amaçlanmaktadır.

Tez çalışmamdaki katkılarından dolayı danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ’ a, her türlü destekleri ile daima yanımda olan sevgili aileme ve araştırmama fikirleri ile destek olan, görüşlerini esirgemeyen değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi borç bilirim.

## GİRİŞ

Günümüz dinamik çalışma koşullarının bir sonucu olarak kariyer kavramı oldukça önem kazanmıştır. Mevcut bir işte istihdam edilen personeller sahip oldukları entelektüel bilgi birikimini de göz önünde alarak kendi kişisel hedeflerine ve örgüt hedeflerine uygun faaliyetler dizisi oluşturmak istemektedir. Bireyin oluşturacağı faaliyetler dizisinde izlemesi gereken yollar kariyer olarak adlandırılmaktadır.

Kariyer oluşturma ve geliştirme sürecinde istikrarın sağlanması ve gelişimin sürdürülerek olumlu geribildirim alınması iyi bir kariyer yönetimi ile sağlanmaktadır. Bu aşamada personel istekleriyle örgütsel hedeflerin bir noktada dengelenmesi ve ilerleyişin sağlanması gerekmektedir. Dengede tutulması gereken bu süreç adeta bir uyumlaştırma süreci gibi işlemektedir. Örgüt çalışanlarının iş tatmini, örgüt değerlerini kabullenışı ve motivasyonu, kariyer yönetiminin ne kadar etkin bir biçimde sürdürdüğü ile ilgilidir. Bu noktada oluşabilecek uyumsuzluklar ve beklentiler düşünülürse akla stres kavramı gelecektir. İnsanlar yaptıkları işlerle kendi iş yapabilme kapasitelerini ve etkinliklerini arttırmaya çabalamakta ve aynı zamanda diğer etkinliklerini bu süreç içerisinde doğru konumlandırmada yaşadıkları zorluk sebebi ile üzerlerinde bir tür baskı hissetmektedirler. Bu nedenle stres kavramı gün geçtikçe artan bir öneme sahip olarak yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmekte ve günümüz insanı üzerinde ruhsal ve fiziksel açıdan bir tehdit unsuru oluşturmaktadır.

Stres insanlarda çeşitli olumsuz davranışların görünmesine ve örgütsel faaliyetlerde verimlilikte azalışa neden olan bu sebeple üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır. Örgüt ile ilgili olan stres ise iş stresi olarak adlandırılmaktadır ve işler, örgütsel hedefler ve bununla birlikte işyerinde çalışan diğer insanlarla olan iletişim ve etkileşimde meydana gelen olumsuz değişimler iş stresinin temel sebepleridir. İş dünyasında da bireyleri kontrol altında tutan neredeyse bir denge unsuru olarak mevcut bulunan stresin kariyer yönetimi ile ilişkisi bu noktada önem kazanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı kariyer yönetimi ve iş stresi ilişkisinin varlığını ve imalat sektöründe çalışan idari personeller tarafından algılanışını açıklamaktır.



Çalışma sonucu yapılacak değerlendirmelerle örgüt içi kariyer yönetimine ve iş stresine karşı duyarlılık yaratılmak istenmektedir. Doğru kariyer yönetiminin örgüt içi faaliyetlerde bireysel algılayışı arttırışı ile birlikte stres üzerine etkilerinin bilinmesi ve uygun derecede iş stresi ile faaliyetlerin yürütülmesi için yapılacakların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Tekirdağ ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 15 imalat işletmesinde kariyer yönetimi- iş stresi ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer ve kariyer yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Kariyer yönetimi örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi olarak iki boyut ile açıklanmıştır. Aynı zamanda kariyer planlama ve geliştirme kavramları da örgütsel ve bireysel boyutlar altında ele alınmıştır. Bu bölümde kariyer sorunları ve kariyer yönetim uygulamalarına da yer verilmiştir.

İkinci bölümde, stres ve iş stresi kavramları açıklanmıştır. Stres kaynakları ve stresle baş etme yolları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyut altında incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise kariyer yönetimi- iş stresi ilişkisine yönelik araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde çalışmanın amacı ve önemi açıklanmıştır. Araştırmanın modeli, bağımlı ve bağımsız değişkenler, araştırmanın kapsamı, evren ve örnekleme açıklanmıştır. Aynı zamanda araştırma bulguları açıklanarak, betimsel analiz sonuçları, ölçümün güvenilirliği açıklanmış ve hipotezler test edilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise yapılan araştırma analizi sonucu özet halinde verilmiştir. Sonuç bölümünde araştırma genel olarak değerlendirilmiş ve alınabilecek önlemler ve çözüm yolları belirtilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMI VE KARİYER YÖNETİMİ

#### 1.1. KARİYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

##### 1.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı Önemi ve Tarihsel Gelişimi

Kariyer, günümüz iş dünyasının önemle üzerinde durduğu kavramların başında gelmektedir. Kariyer kavramı 16. Yüzyıldan bu yana işlenmeye başlamakla birlikte, birçok araştırmacının bu alanda çalıştığı, bilinmektedir. 1956 yılında Anne Roe tarafından yayımlanan “Meslekler Psikolojisi” adlı kitapta tanımlanan kariyer kavramı, Roe’dan sonra 1957 yılında Donald Supper’ ın “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Tiedeman ve Ohara’nın “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması”, 1966 yılında John Holland’ın “Meslek Tercihi Teorisi” kitaplarıyla tanımlanmış bu sayede önemsenip, tartışılır duruma gelmiştir(Özgen vd., 2002).

Kariyer, Fransızca “Carrierre” ve İngilizce “Career” kelimelerinden gelmektedir. Kavram, bireylerin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanılır. Kariyer kelimesinin genel kullanım alanı “yaşam, iş ve meslek” tir ( Aytaç,2005:5). Bireylerin yaşamı boyunca faaliyet gösterdiği işler ve bu işleri devam ettirme konusundaki tavrı kariyer olarak görülebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 143).

Genel olarak düşünüldüğünde kariyer, bireyin kendi amaç ve hedeflerine uygun olarak faaliyette bulunduğu örgüt ile etkileşimde olmasıdır. Örgütün amaçlarını benimseyerek bireysel çıkarları ile eşleştirme gayreti ve aynı zamanda uygun görülen iş alanında ilerleme, kendini geliştirme, yükselme gibi isteklerini gerçekleştirmeye çalışmasıdır. Kariyer ile birlikte gelen yükselme, örgüt içinde dikey yükselme olarak görülmemekte, proje bazlı görevlendirme yetenekler doğrultusunda iş içeriğinde değişim, verim artışı sağlayabilecek eşdeğer bir pozisyonda görevlendirme gibi farklı şekillerde gerçekleştirilmektedir.

Çeşitli bakış açıları ile tanımlanması mümkün olan kariyer kavramı tanımlarının ortak noktası, kariyer kavramının başarı derecesini çağrıştırmasıdır. Bu sebeple iş yaşamında bireylerin sahip olmak isteyeceği bir kavram olarak görülebilmektedir (Sav,2008:6).Bahsedildiği üzere, kariyer kavramı farklı anlamlar taşımaktadır. Kariyerin bu değişik kullanımı aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ercan, 2000: 4) :

- İlerleme, gelişme: Bu görüşe göre kariyer hiyerarşik yapılanmada üst kademelere ilerlemeyi sağlayan bir hareket olarak tanımlanmaktadır. Kariyer başarısı terfi ve maaşla ölçülmektedir.
- Yaşam süresince birbiri ardına girilen işler: Bu görüşe göre, kariyerin objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir.
- Meslek, iş: Burada da bazı meslekler (yöneticilik, hukuk, tıp, vb.) kariyer olarak görülmekte, diğerleri ise (garsonluk, memurluk, bilgi işlemcilik, işçilik vb.) iş olarak ele alınmaktadır.
- Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranış ve tutumlar: Kariyer kavramını yaşam boyu kazanılan işle ilgili deneyimler ve faaliyetlerle bağlantılı, kişisel kazanım ile elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım bireyin yaşam süresi içinde hem elde ettiği işler gibi objektif özellikleri, hem de değerler, tutumlar gibi subjektif özellikleri içine almaktadır (Köktürk,2000).

İş hayatında 1970' li yıllarda kullanılmaya başlanan kariyer yönetimi mesleki ilerleme ve örgütsel hiyerarşide üst kademelere doğru yükselmeyi içermektedir. Ayrıca ilerleyen dönemlerde motivasyon unsuru olarak da kullanılmıştır. 1990'lı yıllar ile birlikte yönetim anlayışında yaşanan değişimler ile birlikte kariyer kavramının algılanışında da pek çok değişiklik yaşanmıştır (Kırçı, 2007: 5-6). Örgütler istenilen becerilere sahip iş gücü arayışına girmişlerdir. Buna ek olarak örgütte küçülme (downsizing) ve yapılanmada düşünülen yenilikler gibi politikalarla örgütsel faaliyetlerde yaşanan dönüşümlerle ilgilenilmeye başlanmıştır. Bu sebeple çalışanlar kariyerlerini planlamaya başlamış, sürekli gelişme ve öğrenmeye dönük faaliyetlere yönlenmiştir.

Kariyer üzerinde oluşturulan bu yeni anlayış ise kariyer kavramını geleneksel kariyer anlayışından çok yönlü kariyere doğru dönüştürmüştür. Çok yönlü kariyer;

Bireylerin becerilerinde ve ilgilerinde yaşanan değişimler ile örgütsel faaliyetlerde yaşanan değişim ve değerlendirmelerin uyumlaştırılması ile oluşmaktadır (Noe,1999'dan aktaran Çalık ve Ereş, 2006: 37).

**Tablo 1: Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması**

<b>Boyut</b>	<b>Geleneksel Kariyer</b>	<b>Çok Yönlü Kariyer</b>
Hedef	Terfi-maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik, işe yararlık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha
Yönetim sorumluluğu	Örgüt	çok güven
Temel değerler	İlerleme, güç	Personel
Hareket düzeyi	Düşük	Özgürlük, gelişme
Davranış boyutu	Örgütten sorumluyum.	Yüksek
	Örgütsel farkındalık	Kendimden sorumluyum.
	Ne yapmak gerekir?	Bireysel farkındalık
		Ne yapmak istiyorum?

**Kaynak:** Noe,1999:332;Aldag ve Stearns, 1991:335.

Tabloda görüldüğü üzere geleneksel kariyerden çok yönlü kariyere geçişte örgüt odaklı yaklaşımdan bireyin merkeze alındığı bir anlayışa geçilmektedir. Çok yönlü kariyer anlayışı, bireylerin kariyer ile ilgili sorgulamada bulunduğu, bilgi ve gelişmeyi temel alan bireysel sorumluluğu destekleyen, terfi haricinde de örgüt içi farklı görevlendirmelerle bireylerin kariyer gelişimini destekleyen bir yaklaşımdır.

### 1.1.2. Hayat ve Kariyer Aşamaları

Bireylerin iş yaşamı, yaşadığı hayat ile aynı doğrultuda ilerlemekte ve bu sebeple ile kariyer aşamaları ile hayat evreleri arasında çok güçlü bir ilişki oluşturmaktadır. Bu ilişki bireyin hayat içerisinde gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmek istediği planlarını da direkt olarak etkilemektedir. Bireyin yaşı ilerledikçe yaşadığı değişimler kariyer ile bütünleşerek bireyin yaşam seyrine yön verecektir. Bu sebeple kariyer ve hayat aşamalarının bilinmesi ve bu aşamalarda bireylerin konumlandırılması önemli bir geribildirim olarak kabul edilecektir.

### 1.1.2.1. Hayat Aşamaları

Kişinin yaşamı çeşitli evrelerden oluşmaktadır. Tüm bu evrelerde birey çeşitli gelişmeler göstermektedir. Hayat aşamaları kariyer yaşamı ile bir bütün olarak ilişkili olduğundan aşamaların net bir biçimde belirlenmesi bireysel gelişim adına da önem arz etmektedir.

**Çocukluk dönemi (0-14 yaş):**Çocukluk döneminde, çevreden, aileden, arkadaşlardan ve okuldan sürekli yeni ve farklı bilgiler öğrenilmekte, deneyim kazanarak kişisel gelişime katkı sağlanmaktadır (Kağnıcıoğlu,2014:109). Bu dönemde gelişmeye başlayan kişilik özellikleri, yetkinlikleri, meslek seçimi ve buna bağlı olarak bireysel kariyer ile yakından ilişkilidir (Çalık veEreş,2006: 47).

**Ergenlik dönemi(15-24 yaş):** Büyüme döneminde kişi, kendini değerlendirmekte ve ne tür bir işe yatkın olabileceğini belirlemeye çalışmaktadır. Bu süreçte genellikle çok fazla ailevi sorumluluk söz konusu olmamaktadır (Kağnıcıoğlu,2014: 109). Ergenlik döneminin son evrelerinde birey öğretim hayatını tamamlamış, belirli bir mesleğe yönelmiş olmaktadır. Mesleğe yönelmede yapacağı iş ile ilgili doğru kararlar alabildiği sürece kariyerinde iyi bir başlangıç yapmış olacaktır (Çalık ve Ereş,2006: 47).

**Yetişkinlik dönemi (25-64 yaş):**Bireyin zihinsel ve fiziksel olgunluğa ulaştığı en uzun yaşam dönemidir. Bu dönemde aile çevresi ve eğitim süresince edindiği bilgileri kullanır. Kariyere dönük amaçlar değerlendirilir ve beklentilerin gerçekleşmesine yönelik faaliyette bulunulur. Bireyin beklentileri gerçekleşmediği takdirde yetişkinlik döneminin ilerleyen aşamalarında yaşama anlam kazandırma ihtiyacı ile hissedilen baskı orta yaş krizine neden olabilmektedir (Çalık ve Ereş,2006;Aytaç,2005;Tunç, Uygur:2001).

**Olgunluk dönemi(65 yaş ve üzeri):** Bu dönemde kişiliğin bir bütünlük kazanmış olması ile birlikte birey üretkenliğin ve yaratıcılığın son noktasına ulaşmıştır. Bu dönem kariyer yaşamının son aşaması olan emeklilik dönemine karşılık gelmektedir. Bu dönemin başarı ile sonuçlanması ego bütünlüğünün elde edilmiş olmasına bağlıdır (Çalık ve Ereş,2006;Aytaç,2005 ).

### 1.1.2.2. Kariyer Aşamaları

Bireylerin kariyer yaşamı boyunca geçireceği aşamalar çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Kariyer aşamaları boyunca aşamalarda geçirilen süre bireylerin düşüncelerine, bilgi ve becerilerine göre değişmekte ve buna uygun olarak beklenti ve ihtiyaçlar da değişkenlik göstermektedir (Tunç ve Uygur, 2001: 10).

***Keşfetme- Arama (0-25 yaş):*** Bireyin kendini tanımladığı ilgi ve yeteneklerini fark ettiği aşamadır. Birey bu aşamada, ilgi, gelişim, kapasite ve uygun mesleklerin araştırılması ihtiyacı duymaktadır. (Mathis ve Jackson,210:297). Dış çevreden destek alma ve yeteneklerin geliştirilmesi bireyler için önemlidir. Aile, okul ve arkadaşlar bireyin kariyer seçiminde etkilidir (Çalık veEreş,2006: 53).

***Kurma (26-35 Yaş):***Kurma aşamasında birey beklentilerine uygun iş bulmuştur. Fırsatları kollamaya ve çeşitli değerlendirmelerde bulunmaya başlamıştır. Bu aşamada kendi tutum ve davranışlarını değerlendirerek düzenler. İş bulma, işe yerleşme, işe uygun yetenekleri geliştirme ve iş çevresinde kabul edilme faaliyetlerini kapsamaktadır (Tunçer: 2012).

***Kariyer Ortası (36-50 Yaş):*** Çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçilen ve başarının değerlendirildiği bir dönemdir. Bireyler kariyer planlarını gözden geçirirler, düzeltmeler yaparlar veya yeni bir iş arayışına girebilirler. Değer, katkı, doğruluk ve refah bireyin beklentileridir ( Mathis ve Jackson,2010:297). Kariyer ortası aşamasında bireylerin kariyer çıkmazına girme olasılıkları bulunmaktadır. Bireyler bu durumda yetenek ve performans geliştirmeye devam etmek isteyebilir. Eğer birey kariyer yaşamında yeni kazanım sağlayamadığını ve işlerin tekdüzeliğini uzun dönemli düşünecek olursa bu durum birey hayatında durgunluk (plato) oluşturabilmektedir.(Bayram, 2008: 61).

***Kariyer Sonu (51-65 Yaş):***Kariyerin en son aşaması olan bu dönem 50-65 yaş arası olan dönemi içerir. Birey bu dönemde mevcut bilgilerini kullanmak ister. Kendini örgütün en deneyimli bireyi olarak kabul eder ve bilgilerinin örgüt içerisinde kullanılması gerektiğini düşünür (Çalık ve Ereş, 2006: 56). Bu dönemde örgüt personeli için motivasyon, verimlilik ve iş tatminini arttırıcı bir dizi program geliştirebilir (Aytaç,2005:72).

**Emeklilik (65–75Yaş):** Kariyerin son aşaması emekliliktir. Bu dönemde tamamlanan kariyer sonrasında bireyler iş dışı ilgiler geliştireceklerdir. Dernek, vakıf gibi gönüllü örgütlenmelerde çalışma fırsatı elde edeceklerdir. Bu aşamada bireyler yarı zamanlı işlerde çalışabilmekte veya ayrıldıkları örgüt için danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirebilmektedirler (Mathis ve Jackson,2010:297).

**Tablo 2: Yaşam ve Kariyer Devreleri Arasındaki İlişki**

YAŞ	KARİYER SAFHALARI	YAŞAM SAFHALARI
	Azalma (Emeklilik)	Olgunluk Devresi
65		
↑	Kariyer Sonu	
50		Yetişkinlik Devresi
↑	Kariyer Ortası	
35		
↑	Kurulma, Yerleşme (İlk işe giriş )	İlk Yetişkinlik Devresi
25		
↑	Keşif (Araştırma). Okuldan iş hayatına geçiş	Çocukluk+ Büyüme Devresi
0		

**Kaynak:** Aytaç,2005: 86.

Tabloda da görüldüğü gibi yaşamın her döneminde kariyer konusu karşımıza çıkmaktadır. Yaşam ve kariyer devreleri arasındaki ilişkinin bilinmesi kariyer gelişiminin etkinliğini arttırmakta ve bireyin kendi kariyer planlamasında daha aktif rol oynaması için cesaret kazanmasını sağlamaktadır (Aytaç, 2005).

### 1.1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar

Bireylerin kariyer seçimlerinin kişilik yapıları, çevreleriyle olan etkileşimleri ve aile kurumu gibi birbirine de etki eden pek sayıda faktör tarafından belirlendiği bilinen bir gerçektir. Bu konuda önemli olan, bu etkiyi bireylerin doğru kariyer seçimi yapmalarına destek olacak biçimde dönüştürmek ve geliştirmektir. Bu etmenler aşağıda açıklanmaktadır:

**Sosyal Geçmiş:** Sosyo- ekonomik statü, eğitim seviyesi ve bireylerin aile ve yakın çevresinin meslekleri kişinin sosyal geçmişini oluşturmaktadır. Ebeveyn

meslekleri bireylerin benzer iş kollarını seçmelerini sağlayacak ve iş arayışlarında da etkili olacaktır( Mathis ve Jackson,2010: 296).

**Kişilik Gelişimi:** Dış dünyadan gelen her türlü etki kişinin algılayışına göre yeniden şekillenmektedir. Kişilik, bir kişinin fiziksel ve sosyal ortamıyla etkileşme biçimini tanımlayan düşünce, duygu ve davranışın ayırt edici ve karakteristik örüntüleridir (Atkinson ve Hilgard,2012:454).

Örgüt içerisinde çalışan bireyin kişiliği, kişisel yönelim (gerçekçi olma eğilimi, girişimcilik veya sanata eğilim vb. ) ile kişisel ihtiyaçları (güç, başarıma arzusu, bağ ve iletişim) içerir. Bireylerin kişilik türleri farklı meslek çeşitlerine yakınlaşmalarına neden olmaktadır (Mathis ve Jackson,2010: 296). Kişilik yapısına uygun iş seçiminde bulunan bireyler örgüt için daha yüksek verim ve performansla faaliyete bulunmaktadırlar.

**Değer Gelişimi:** Bireylerin kariyer ile ilgili düşünceleri sosyal çevre, örf-adetler, inanışlar vb. tutumlardan etkilenmektedir. Ayrıca değişik kariyer imkânları hakkında da bazı değerler gelişecektir. Bireylerin eğitim hayatı ve sosyal çevre bireylerin tecrübeleri ile birlikte bireydeki kişisel değerleri geliştirmektedir. Böylece bu değerlendirmeler ve tutumlar bireyin kariyerini etkileyecektir. (Aytaç, 2005: 93).

**İlgi:** İlgi genel olarak dikkat uyandıran bir duruma veya nesneye yönelme olarak bilinmektedir. İlgi oldukça kişisel olmakla birlikte bir duruma ilgi gösterilebilmesi için birey tarafından farklı ve çekici bulunması gerekmektedir. Bireyler kariyer ilgileri ile eşleşen kariyer seçimini izleme eğilimindedirler. Örgüt içerisinde belirli pozisyonlarda faaliyet göstermek için izlenecek yollara kariyer yolları denilmektedir. Zamanla insanların ilgileri değişmektedir ve kariyer seçimleri kişiliğe uygun gerçekçi kariyer yolu, özel yetenek ve becerilere dayalı olarak yapılmaktadır (Mathis ve Jackson,2010: 296).

**Cinsiyet:** Kadınlar biyolojik yapı itibariyle gösterdikleri farklılıklar ve duygusal yönlerinin baskın olması gibi nedenlerle daha çok ev işlerine uygun işleri tercih etmektedirler. Aynı zamanda toplumun kadınlara bakış açısı da gelişmişlik düzeyi ile orantılı bir seyir izlemektedir. Cinsiyete dayalı bir kariyer seçimi ve kadınların kariyerleri ile ilgili sorunları ise bu bakış açısından kaynaklanmaktadır (Çalık ve Ereş,2006: 65).



#### **1.1.4. Kariyer Sorunları**

##### **1.1.4.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar**

Kariyer sorunlarının alt faktörü olan cinsiyet kaynaklı sorunlar özellikle iş yaşamında kadının yerinin belirlenmesi ve gelişimine destek sağlanması konularında gündeme gelmektedir. Kariyer hayatları boyunca kadınların mesleki gelişimleri önünde engeller bulunmaktadır. Kadınların hissedilen baskı, kendilerine yüklenen toplumsal roller ve psikolojik durumda yaşanan değişimler dolayısıyla oluşan çıkmazlar şeklinde sınıflandırma yapılabilmektedir. Günümüz iş hayatında kadın, görülmeyen, açıkça belirtilmeyen fakat etkisi hissedilen cam tavan olarak tanımlanan engelin varlığını bilmektedir. Toplumsal yapıda yaşanan gelişmelerle birlikte toplumda çalışan ve üreten kadın imajının oluşması ve bununla birlikte kadının iş yaşamında daha fazla yer alması, bu engellerin ortadan kaldırılmasını kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda aile içi sorumlulukların yarattığı baskının kariyeri olumsuz olarak etkilememesi için aile içi iş bölümü yapılması uygun görülmektedir ( Bayram,2008: 148 ). Günümüzde kariyer hedeflerine ulaşma yolunda çaba sarf eden kadın, ailesi ve işi arasında bir denge kurmalıdır. (Türkkahraman ve Şahin:2010 ). Denge kurmada yaşanan zorluklar işten ayrılma ile de sonuçlanmaktadır. Bu dengenin oluşturulması aile içi ilişkileri güçlendirerek kariyer yaşamında da başarının ve performansın artırılması için oldukça önemlidir.

##### **1.1.4.2. Kariyer Çiftleri**

Kariyer çiftleri “her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması” durumunda oluşur. Ekonomik seviye ile doğru orantılı olarak bireysel kariyere verilen önem de artmaktadır (Bayram,1998:149). Kariyer çiftlerinin sayısının artması, mevcut çalışan grupların gereksinim duyduğu işbirliği sorunlarına dikkat çeken örgütsel kariyer yönetim programlarına neden olmaktadır (Tunç ve Uygur,2001: 56). Kariyer çiftlerinin yaşadıkları iki problem: aile sorunu ve iş için ülke veya şehir değiştirmedir. Aile sorunlarının erken fark edilmesi oldukça

önemlidir. Mümkün ise her iki eşin de dahil olacağı bir planlama başarıda artış sağlayabilir. Bazı durumlarda ise terfi ile gelecek örgütsel hareketlilik diğer eşin kariyerini de etkilemektedir (Mathis ve Jackson, 2010:301).

#### **1.1.4.3. Ayışığı (Moonlighting) Sorunu**

Ayışığı kavramı, düzenli istihdamdaki çalışan birinin haftada 12 veya daha fazla saatte başka bir işte çalışması demektir (Mathis ve Jackson, 2010). Kariyerine devam etmek isteyen bir kişinin tecrübe edinmek yeteneklerini geliştirmek, yeni bakış açıları edinmek ve gelir yetersizliği gibi nedenler ile çalıştığı şirketten bağımsız olarak kendisi için çalışması ayışığı sorunu olarak adlandırılmaktadır (Şahinöz, 2006: 24). Çoğu işletme böyle bir davranışı onaylamaz fakat bu oluşum da örgüt tarafından engellenmemektedir. Bu noktada karşılaşılabilecek en büyük problem kişinin enerjisinin büyük bir kısmını çalıştığı diğer işlerde kullanmasıdır. Örgütün bu şekilde bir çalışmaya karşı çıkmasının sebebi bu yüzdendir. Enerjisini ek işinde kullanan bireylerin performanslarında düşüş gözlemlenmekte ve bu sebeple iş sadakati ve örgütsel bağlılıkta azalma görülebilmektedir. Bu sebeple bireyin kariyerinin etkinliği azalarak mesleki ilerleyişi engellenebilmektedir ( Aldemir vd. , 2001:210).

#### **1.1.4.4. Çift kariyerlik**

Bireylerin iki veya daha fazla kariyere sahip olması durumudur. Bireylerin faaliyet gösterilen tüm işlerde uzmanlık ve deneyim gerekiyor ve her iş bireylere ayrı kariyer fırsatları ve statü kazandırıyor ise çift kariyerlik durumu söz konusu olmaktadır (Bayram, 2008:150). Asıl önemli olan birey açısından hangi kariyerin kendisi için önem arz ettiği konusudur. Tek bir kariyer için harcaması gereken enerjisini iki kariyer basamağından kullandığı için, hem kendisi hem de işyeri için aynı verim alınamayacağı, bu durumda da başarı şansının düşük olacağı düşünülecektir. Bu durumda çeşitli zorluklarla karşılaşacak ve azmi kırılacaktır.

Bundan dolayıdır ki motivasyonunu ve verimliliğini artırmak isteyen birey

tek bir alanda kariyer tercihi yapmalı çalışmalı ve de asıl ilgi duyduğu alanda kendini geliştirmelidir. (Aytaç, 2005:276).

### **1.1.5. Kariyer Engelleri**

Bireyin kariyer sürecinde geçtiği aşamalarda karşılaşıacağı bazı sorunlar kariyerin gelişimine engel olmaktadır. Bu engeller sırasıyla açıklanacaktır.

#### **1.1.5.1. Gözden Düşme**

Gözden düşme bir örgütte çalışan bir bireyin uyumsuz davranışlar sergilemesi, iş performansının yetersizliği, iş yerinde doğru iletişim kuramama veya çatışma ortamı yaratma, aşırı stresli kişilik yapısı, işleri uygun sürede ve nitelikte yerine getirememesi gibi olumsuz durumlara bağlı olarak oluşmaktadır. Bireylerin işten çıkarılması, terfi engeli sağlanması, mevcut pozisyondan alınarak bir alt kademe çalıştırılması durumudur (Aydemir,1995: 60).

Çözümün geciktiği veya sorunun belirlenemediği hallerde bireylerde iş stresi, özgüven eksikliği, kaygı bozukluğu gibi çeşitli problemler oluşacaktır. Bu sebeple bireyler için gerekli görülen yerlerde eğitim desteği sağlanarak ve bireylere uygun iş alanı belirlenerek bu durumun çözülmesi gerekmektedir.

#### **1.1.5.2. İşten Çıkarılma**

İşten çıkarılma sorunu günümüzde en çok gündemde olan kariyer sorunlarının başındadır. Bireylerin isteği olmadan bir işten ayrılmak zorunda bırakılması veya iş haklarına son verilmesi durumudur (Çalık ve Ereş,2006: 73).

Bazı bireyler için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir. Ancak genellikle firmanın küçülme, kapanma gibi nedenlerle çıkarmak zorunda kaldığı bireyler için bu durum, yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir.

Bu bireyler için bile belirli bir dönem işsiz kalma olasılığı söz konusu olabilir. Bu nedenle bazı firmalar bu sorunun giderilmesi için eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmaktadır

Bireyler için işten çıkarılmanın psikolojik olarak çeşitli etkileri olmaktadır ve bu durum kariyer yaşamının sona ermesini gerektirebilmektedir. Örgütsel küçülme, bölümün kapanması, iflas gibi nedenlerle işinden ayrılmak zorunda kalan bireyler için bu durum yeni kariyer olanaklarının değerlendirilmesi imkânını sunmaktadır. Buna rağmen bireylerin geçiş dönemlerinde bir süre işsiz kalma durumu söz konusu olabilmektedir. Firma ve devlet işbirliği ile bireylerin iş bulmaları konusunda yardımcı olunması işsizliğin birey hayatında yaratacağı olumsuzlukların giderilmesinde etkili bir rol oynamaktadır (Şahinöz,2006: 27).

### **1.1.5.3. Stres ve Tükenmişlik**

Stres kavramı genel olarak bireyin hayatının temel akışında problem yaratan ve birey üzerinde olumsuz etki oluşturan durumlara karşı verilen tepkidir (Aydın,2002). Bireyler hayatları boyunca çeşitli dış faktörlerin de etkisiyle strese girebilmektedir. Özellikle kariyer geliştirme aşamasında beklentiler ve sonuçlar neticesinde bireyler stresli bir yaşam sürme olasılığı ile karşı karşıya gelmektedir. Stresin yeterince kontrol altına alınmadığı durumlarda bireylerin verimliliğinde azalış görülecek, kaygı bozukluğu, tükenmişlik sendromu gibi bazı psikolojik bozukluklar baş gösterecektir. Stres ve tükenmişlik sorununun çözümü için örgüt ve birey işbirliği çerçevesinde çeşitli eğitim ve gelişim programlarının düzenlenmesi ile streste azalma görülebilecektir.

### **1.1.5.4. Engellenme**

Bireyler bağlı oldukları kurum aracılığıyla kariyerlerini geliştirme arzusu duymaktadır ve asıl problem bireylerin beklentilerinin karşılanması konusunda yetersiz kalınması olmaktadır. Kişiler çalışma hayatları boyunca sürekli

engellemelere maruz kaldıkları takdirde çalışma performansı düşecektir ve bireylerin kendilerini yetersiz hissetmelerine sebep olacaktır. Engellemeler sonucunda işten ayrılma derecesine de getirilebilecek kararlar alınacak ve bireylerin yeni bir kariyer planlama süreci içerisinde stres altında doğru karar verme mekanizmasını kullanımı zorlaşacaktır. Benzer bir şekilde işten ayrılan birey yerine yetişilecek yeni işgücü için sağlanan eğitim ve oryantasyon programları örgütün ekonomik zarara uğramasına ve aynı zamanda zaman kaybına sebep olabilecektir (Aytaç,2005).

## **1.2. KARIYER YÖNETİMİ**

### **1.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı**

Belirli bir eğitim almış, belirli yetenek ve ilgi alanları oluşturmuş her birey çalışma yaşamında mesleki ilerlemeyi arzu etmektedir. Mesleki ilerlemede zihinsel yetenekler, kişilik özellikleri, eğitim ve kişisel gelişim düzeyi, algı ve kavrayış özellikleri etkili olmaktadır. İş ve meslek ilerleyişinin etkinliği de aynı zamanda kariyer yönetiminin inceleme alanlarının başında gelmektedir (Fındıkcı,1999:343).

Kariyer yönetimi, iş görenin ihtiyaçlarını öngörmek ve kariyer amaçlarına ulaşmaları için gerekli planlamaları ve stratejileri belirleme ve uygulama sürecidir ( Aldemir vd.,2001:216 ). Burada önemli olan bireyin kariyerini yönetecek bilgi birikimine erişmesi ve örgüt içi politikalarla da kariyer yönetimi faaliyetlerinin desteklenmesidir. Aynı zamanda kariyer yönetimi; personel istekleriyle örgütsel gereksinimleri dengelemektir. Daha işlevsel anlamda “trafik” yönetimidir. Değerlendirilebilir fırsatları belirleyen bu doğrultuda ve gelişme faaliyetlerini tanımlayan bir yönetimdir (Riley,1996’dan aktaran Tunç ve Uygur,2001).Kariyer yönetimi bireysel kariyer planlarının örgüt tarafından onaylandığı teşvik edildiği bir uyumlaştırma sürecidir (Bayram,2008:217). Kariyer yönetimi ayrıca orta ve üst kademedeki boş mevkileri doldurmak ve şimdiden o mevkiler için uygun nitelikte personel yetiştirmek ve personelin yetişmesini ve kendini geliştirmesini sağlamak için uygun eğitim programları sağlamak gibi konularda da eğitim ve geliştirme işlevi görmektedir (Pehlivanlı,2004: 23).

Kariyer yönetimi, örgüt içinde çalışan her bireylerin kariyer yollarının belirlenmesi, niteliklerine uygun bir iş alanında ilerlemeleri, terfi almaları, iş değiştirmeleri iş alanında kendilerini yetiştirilmeleri gibi pek çok faaliyetin de örgüt ve birey çıkarlarını gözeterek onlara, uygun olanı planlanması, geliştirilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır. Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, personelin becerilerini ve ilgi alanlarını analiz etmelerine, kariyerini geliştirmesi konusunda destek olup, gerek personelin kariyerlerini planlama ve gerekli durumlarda bu planların eyleme geçirilmesidir. Kariyer yönetiminin en önemli konusu, örgütsel yedekleme planlaması ve yönetsel gelişmedir. İnsan kaynakları bu süreç içinde merkezi konumdadır. Yeni yönetsel kapasite gereksinimi, hızlı, örgütsel ve teknolojik değişim, finansal güç ve yönetim konumunda test ve tecrübe edilmiş bu pozisyonlara uygun yöneticileri araştırmak eğitmek ve bu yöneticileri nitelik ve nicelik olarak artırmayı sağlamaktadır (Aytaç,2005:116).

Personelin örgütle çalışmasını en iyi biçimde algılamasını teşvik etmek kariyer yönetimi görevlerindedir. Bu etken oldukça önemlidir. Çünkü yapılan çalışmalar, personelin genellikle kariyerlerine oldukça ilgisiz olduklarını göstermekte, kendi ilgi, gereksinim ve amaçlarına dayanmaktan çok başkaları tarafından verilen önemli kariyer kararlarıyla hareket ettiklerini ortaya koymaktadır (Mesconve Diğerleri,1998' den aktaran Tunç veUygur,2001:38). Ayrıca bireyler amaçlarına ulaşmada örgütün yararlı olacağına, örgütte kalarak kariyer hedeflerini gerçekleştireceğine inanıyorsa örgüt ile işbirliği yapmaktadır. Bu sebeple kariyer yönetimi devamlılık ve uğraş gerektiren bir alan olmaktadır. Kariyer yönetiminin başarısı, örgütsel iletişimin başarısı ile doğru orantılıdır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri yalnızca iletişiminin etkililiği aracılığıyla yönetime ulaşabilmektedir (Ölçer, 1997: 90).

### **1.2.2. Kariyer Yönetiminin Yararları**

Kariyer yönetimi, bireylerin iş pozisyonlarının ve gereklerinin farkında olduğu, gereklere uygun faaliyetlerin ve mesleğin geleceğinin tahmin edildiği,

bireylerin geleceğe dinamik ve etkin bir biçimde hazırlandığı, verimliliği arttıran yararlı bir uygulamadır (Fındıkçı, 1999: 343).

Kariyer yönetimi, çalışanlara yatay ve dikey kariyer fırsatları sunmakta ve örgütsel performansı arttırarak hedeflere ulaşılmasını hedeflemektedir. Bireyin temel ihtiyaçlarının karşılanması, yeteneğinin, yaratıcılığının ve gücünün geliştirmeye çalışılması ve etkili bir yönetsel yaklaşımla işin insan üzerindeki psikolojik boyutunun geliştirmesi kariyer yönetiminin olumlu etkileridir. Kariyer yönetiminin faydalarını, bireysel ve örgütsel olarak incelemek daha doğru olacaktır (Aytaç, 2005:120). Kariyer yönetiminin örgütsel yararları aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

- İşgücü Çeşitliliğine Yardımcı Olmak, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını teşhis etmek
- Belirsizlikten kurtarıp, çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerinin açığa çıkması,
- Açılacak kadrolara yetenekli çalışanların yerleştirilme ve bu doğrultuda ilerleyişine yardımcı olmak,
- Şirket içerisinde ileride kullanılmak üzere çalışanların tecrübeleri, becerileri ve hali hazırdaki amaçlarını stoklamak,
- Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak, uzmanlık ve meslekler için daha iyi, faydalı gelişim safhalarını önceden görebilmek,
- Örgüt içi zamandan kazanarak, bilgi akışını hızlandırmaktır.

Kariyer yönetiminin örgütsel faydalarının yanında bireylere sağladığı faydalar da örgütsel işleyiş açısından oldukça önemlidir. Kariyer yönetiminin bireylere sağladığı faydalar (Bayram,2008):

- Önceden bilgilendirmek ile olası kariyer tercihlerini yapmak
- Bireylerin örgütsel faaliyetlerde yaşayacağı düş kırıklığı sürprizini ortadan kaldırmak
- Bastırılan ve birbiri ile çatışan kariyer amaçlarını uyumlaştırmak ve geliştirmek.

### **1.2.3. Kariyer Yönetimi Politikaları**

Her örgütte farklılıklar gösteren kariyer yönetimi politikaları, bazen örgütlerin “kendin yetiştir” veya “dışarıdan al” kararlarıyla ilgilidir. Bu tür politikalarda örgüt tepe yöneticileri yöneticilerini kendileri kurum içinden yetiştirdikleri gibi, bazı örgütlerde değişikliğin faydalı olacağı kendi yetiştirdiği çalışanı değil de örgüt dışında canlılık, taze kan getirebileceğini düşündükleri, kişileri de yönetici olarak istihdam edebilmektedirler (Canman,2000).

Ayrıca yönetici ve idarecilerdeki plato kavramı ile baş etmek için de örgüt politikaları olmaktadır. Diğer örgütlerde çalışanların başarıları azalırken ve verimsiz bir biçimde faaliyette bulunurken kariyer yönetimi uygulamaları bulunan örgütteki bazı yöneticilerin etkili bir biçimde bu seviyede çalışmalarını sağlanabilir (Armstrong,2009:595).

### **1.2.4. Kariyer Yönetimi Süreci**

Kariyer yönetimi süreci örgütsel ve bireysel olarak ele alınmaktadır. Örgütsel ve bireysel kariyer yönetimi iş yaşamında birbiri ile bütünleşmiştir ve tamamlayıcı niteliktedir. Örgütler kariyer yönetimi sürecinde bireysel ve örgütsel kariyere aynı derecede önem verir ve uygulamaları paralel ve etkileşimli bir biçimde faaliyete geçirir.

#### **1.2.4.1. Örgütsel Kariyer Yönetimi**

Değişen ve gelişen insan kaynakları politikaları ile birlikte kariyer yönetimine verilen önem de artmış bulunmaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları, bireylerin kariyer planlarını ve kariyer geliştirme çalışmalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu uygulamalar terfi, yer değiştirme, işten çıkartılma, emeklilik, örgütsel yedekleme ve oryantasyon programı olarak sayılabilmektedir.



#### 1.2.4.1.1. Terfi

Uygun görülen durumlarda örgütlerde, boşalan ya da yeni oluşan açık pozisyonlar için dışarıdan eleman almak yerine, içeriden çalışmasından emin olunan çalışanını yükseltme yapmak suretiyle, çalışanların tayin edilmesi terfi olarak adlandırılmaktadır (Uğur, 2003:257).Bireylere sağlanan terfi imkânı bireylerin sorumluluklarını arttırarak otorite oluşturur ve gelir artışı sağlar. Terfi için pek çok farklı görüş olmakla birlikte yükselmenin yeterlilik esasına göre yapılması ve benzer nitelikleri olan bireylerin olması durumunda deneyimi ve çalışma süresi fazla olanlara öncelik sağlanması daha uygun görülen bir örgüt politikasıdır. Yeterlilik için kurum içinde çalıştığı süredeki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Kariyer yönetiminin başarısı etkili bir terfi politikası ve adil bir uygulamaya bağlı olmaktadır (Taşçı vd.,2008:133). Örgüt bireyin terfi durumunu belirlerken üç nokta üzerinde önemle durmalı ve terfi kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir (Atay,2006: 16).

- Kıdeme veya yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecektir?
- Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise yeterlilik nasıl ölçülecektir?
- Açık pozisyona terfi için kriterler nedir ve nasıl terfi kararı verilecektir?

#### 1.2.4.1.2. Yer Değiştirme

Örgüt içi yer değiştirme (Transfer) durumunda yetki, sorumluluk ve ücret düzeyi çok az değişmekte veya aynı kalmakta, organizasyonda görev değişikliği olarak adlandırılabilir yatay değişiklik söz konusu olmaktadır (Taşçı,2008:133). Günümüzde özellikle örgüt yapısında sadeleşmeye gidilmesi ile birlikte transferin önemi de artmıştır. Genel olarak örgüt içinden seçilecek bir bireyin başka bir göreve atanmasıyla aynı iş pozisyonu için dış atama yapılmasından daha fazla zaman tasarrufu edilmektedir.

### **1.2.4.1.3. İşten Çıkartılma**

İşten çıkartılma genel olarak örgüt amaçları ile bireysel amaçların uyuşmadığı ve bir arada çalışmanın mümkün görülmediği durumlarda söz konusu olabilmektedir. İşten çıkarma nedeni; ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi veya faaliyetlerine son vermesinin yanında personelin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi ve disiplini bozması sayılabilir (Taşçı, 2008:134)

İşten çıkarılan bireylerin uzunca bir süre iş bulamamaları, bireyleri maddi yönden etkilediği gibi psikolojik yönde de olumsuz olarak etkilemektedir. Öncelikle, bireylerin çalışma alışkanlıkları kaybolmakta, bu bireyler çalışma yaşamının sıkıcılığına, disiplinine geri dönmekte zorlanmaktadır(Aytaç veKeser,2002:3). Bu durum bireysel problemlere yol açabileceği gibi dolaylı olarak toplumsal sorunların da artışına sebep olacaktır. İşten çıkartılma, işe yerleştirme vb. insan kaynakları faaliyetlerinin kanunlarla güvence altına alınmış olması bireyler üzerindeki kariyer endişelerinin de azalmasına olanak sağlayacaktır.

### **1.2.4.1.4. Emeklilik**

Bireysel kariyer evrelerinin son aşaması olan emeklilik aşamasında birey kariyerini tamamlamıştır. Emeklilik aşaması kariyeri sonlandıracak karar verme sürecini de kapsamaktadır. Bu dönemde emekli olmak mümkün olabileceği gibi farklı bir kurumda veya farklı bir pozisyonda kariyer yaşamına devam etmek de mümkün olmaktadır (Atay,2006: 11). Emeklilik döneminde bireylerin bir bölümü emeklilik planı yaparken, diğer bölümü de danışmanlık yaparak çalışma yaşamı boyunca kazanmış olduğu deneyimleri örgüt ile paylaşarak örgüt çalışanlarının deneyimlerden faydalanmasını sağlamakta ve örgütsel işleyişe katkıda bulunmaktadır (Özen, 2011: 89).

#### **1.2.4.1.5. Örgütsel Yedekleme**

Örgütsel yedekleme yönetim için önemli görülen iş pozisyonlarında çalışan bireylerin ayrılması işten çıkarılması vb. durumlarda oluşacak boşluk için pozisyona uygun görülen adayların önceden değerlendirilmesi sürecidir (Taşçı,2008:135). Örgütsel yedekleme aday belirleme faaliyetleri ile birlikte işin veya rolün gerektirdiği bilgi, beceri ve karakteristiklerin netleştirilmesini sağlar. Aynı zamanda eğitim ve geliştirme uygulamalarının geliştirilmesine ve örgüt içindeki yüksek potansiyele sahip olan kişilerin belirlenmesine katkıda bulunur (Tozluyurt,2003).

#### **1.2.4.1.6. Oryantasyon Programı**

Oryantasyon kelimesi Türkçe yönlendirme anlamına gelmektedir. (TDK,16 Şubat 2015). İşe yeni başlayan iş görenlerin, yaptıkları işe ve işletmeye en hızlı ve en sağlıklı biçimde uyum sağlamalarını kolaylaştırmak üzere planlanmış olan eğitim ve sosyalleştirme çabalarının bütünüdür ve insan kaynaklarının etkin yönetimi açısından önem taşır. Oryantasyon eğitimi özellikle işe alım sonrası aşamalarda bireyin işten çıkma niyetinde azalışa neden olmaktadır. Buna ek olarak rol belirsizliğinin önlenmesine de katkı sağlamaktadır (Seymen A., 2002: 25).

#### **1.2.4.2. Bireysel Kariyer Yönetimi**

Bireysel kariyer yönetimi bireyin sahip olduğu bilgi ve beceri, almış olduğu eğitim, ilgi alanları, yaşam tarzı, planları ve amaçları doğrultusunda belirli bir alana yönelerek o alanda uzmanlaşma güdüsü ile hareket ettiği uzun dönemli bir süreçtir. Bireysel kariyer yönetimi bireyin sorumluluklarını ve faaliyetlerini kapsar (Çalık ve Ereş,2006:90). Bireysel kariyer yönetimi, bireylerin mesleki hedeflerini gerçekleştirme için uygun görülen faaliyetleri planlaması, organize etmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirmesi sürecidir (Özden, 2007: 27).Bireysel kariyer yönetiminin etkili bir şekilde yürütülmesi için öncelikle bireylerin öz değerlendirme

yapmaları gerekmektedir. Bireyler eksiklerini, zayıf olabilecek yönlerini, güçlü taraflarını bildikleri takdirde kariyerin bireysel yönetimi de kolaylaşmaktadır.

Bireysel kariyer yönetiminde yer alan faaliyetlerin başında kişisel amaç ve hedef belirleme gelmektedir. Amacının ne olduğunu ve dolayısı ile yetkinliklerini bilen bireyler işe ilişkin önceliklerini doğru şekilde belirlemekte ve meslek seçiminde zorluk yaşamamaktadır. Ayrıca bireysel kariyer gelişimi için kaynak ve yöntemleri organize etmek ve sonuçları doğru değerlendirmek de bu noktada bireye düşen sorumluluklardır (Taşçı, 2008:128). Bununla birlikte bireyin yapması gereken, tanıdığı kimliği çerçevesinde belirlediği hedefine odaklanıp amaçlara ulaştıracak faaliyette bulunurken, üyesi olduğu organizasyonu iyice tanıyıp hedefine ulaşmak için organizasyon kaynaklarını kullanmaktır (Pehlivanlı, 2004: 33).

### **1.2.5. Kariyer Yönetimi Amaçları**

Bireysel kariyer planlamada bireylerin ilgi alanlarının ve becerilerinin belirlenmesi ve etkinliğinin artırılması faaliyetleri ile ilgiliyken örgütsel kariyer planlama, örgütün personel ihtiyaçlarını belirleme, terfi mekanizmasının etkinliğini artırma, kariyer basamaklarını planlama ve bu uygulamaları bireysel yetenek ve arzular ile karşılaştırma faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Ayrıca örgütsel kariyer planlamada bireylerin eğitim ve geliştirme uygulamaları, Kariyer sisteminin denetimi ve düzenleme işlemleri de gerçekleştirilmektedir (Öztürk ve Teber, 2006: 71). Kariyer yönetiminin amaçları (Armstrong, 2009: 591) :

- Etkin yetenek yönetimi politikaları ile bireylerin yeteneklerinin gelişimini sağlamak,
- Bireyleri yetenekleri ve amaçları doğrultusunda cesaretlendirmek, desteklemek ve yönlendirmek,
- Bireylere sorumluluk alabilecekleri seviyeye göre bir dizi deneyim ve faaliyetlerin öğretilmesi ve bu konuda ilerlemelerine destek olunması,
- Örgütsel politikalar ile bireysel istekleri bütünleştirmek,

- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak ve yaratıcılığı arttırmak,
- Organizasyonda kariyer yönetimi politikalarının anlaşılmasını sağlamaktır.

### 1.2.6. Kariyer Yönetiminin Konuları

Kariyer yönetimi uygulamaları örgütler için diğer yönetim fonksiyonları gibi dinamik bir güçtür ve yasal sosyal ve ekonomik durumların yaratacağı değişimlere cevap verebilmesi gerekmektedir ( Beer ve Spector,1985:236). Bu nedenle kariyer yönetimi bireylerin gelişimini sağlaması ve dolaylı olarak örgüt verimliliğinin artması için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetler: işe alma, seçme ve değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve işten uzaklaştırma olarak belirlenmiştir.

**Seçme ve Değerlendirme:** Belirlenen pozisyonlarda çalışmak üzere belirlenmiş özellikleri taşıyan adayların arasından işe alımda hangi adaylara öncelik tanınacağı ve örgütsel işleyişe en uygun adayın belirlenmesini içeren aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreçte bireyler, görüşmeler, mülakatlar, psikoloji ve bilgi ölçüm testleri gibi seçim faaliyetleri ile değerlendirilmektedir. Değerlendirme ise seçme aşamasından sonra belirlenen alternatifler arasından en uygun olanını tercih etmektir. Seçim faaliyetleri sonucunda örgüt politikalarına ve işin gerektirdiği özelliklere en uygun birey işe alınmaktadır (Çavdar,2010).

**İşe Alma:** Kariyer yönetimi konularının ilki istenilen niteliklere uygun insanların işe alınmasıdır. İşe alımda en önemli faktör örgüt kültürüne ve vizyonuna uygun işe alım politikasının adil bir biçimde uygulanmasıdır (Atay, 2006: 15).

**Eğitim ve Geliştirme:** Bireylerin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi için gerekli olan en önemli insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır. Örgütler seçme ve değerlendirme aşaması sonrasında çalışan bireylerin yetenek ve becerilerini geliştirmek amacıyla eğitim ve geliştirme çalışmaları yapmaktadırlar. Eğitim ve geliştirme çalışanların örgüte bağlılığını artırma ve yeni teknolojik gelişmelere ayak uydurarak yeniliği takip etme amacıyla uygulanmaktadır. Bu şekilde personelin niteliklerinde görülen artış ile örgütsel etkililiğin artırılması amaçlanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme, personel ile örgüt arasında köprü kuran, iletişim sağlayıcı faaliyetlerdir. Bu sebeple kariyer yönetim faaliyetleri içinde büyük bir öneme sahiptir(Eryiğit, 2000).

***İşten Uzaklaştırma ve Alternatifler:*** Örgütsel faaliyetlerde iş gereklerini yerine getirmede zorluk yaşayan, dış etkenler dolayısı ile başarısız olan, pozisyona uygun olduğu düşünölmeyen veya iş için yetersiz görölen bireyler için yönetim değerlendirmesi sonucunda işten uzaklaştırma veya yeteneğe uygun işe yerleştirme, yatay kariyer olanakları sağlama gibi çeşitli alternatifler uygulanabilmektedir. Bireyin yetersizliklerinin giderilmesinin zorlaştığı durumlarda işten uzaklaştırmaya başvurulmaktadır (Akın,2002: 104). İşe alınacak personel kadar işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir (Türk,2006'dan aktaran Taşçı,2008:134).

### **1.2.7. Kariyer Yönetiminin Önemi**

Kariyer yönetimi, birey ve örgüt açısından önemi anlaşıldığı takdirde etkili bir sonuç verebilir ve her iki taraf için önem arz edebilir. Bu sebeple etkili bir kariyer yönetiminin birey ve örgüt açısından önemi yeterince anlaşılır bir biçimde belirtilmelidir.

#### **1.2.7.1. Kariyer Yönetiminin Birey Açısından Önemi**

Kariyer yaşamına başlayan her birey mesleki başarıyı ve terfi basamaklarını tırmanmayı amaçlamaktadır. Ülkelerin gelişmişlik ve eğitim düzeyi paralel olarak artış gösterdikçe kariyer seçimi ve belirlemede bireylerin daha bilinçli davranarak durum değerlendirmesi yapabildikleri görölmektedir (Berberoğlu,1991:140). Örgütsel faaliyette bulunan bireylerin kariyer gelişimi sürecinde yüksek ücret ve statü ile birlikte yakın çalışma ilişkileri ve örgütsel destek beklentileri bulunmaktadır (Eryiğit,2000).Birey, kariyerinin geliştirilmesi, çalışmalarıyla ilgili amaçlarının üstlerince onaylanmasını, bilinmesini ve desteklenmesini istemektedir

(Berberoğlu,1991:140). Kariyer yönetimi bireyin bilgisi, yeteneği, ilgi alanları hedefleri ile şekillendiği için bireysel gelişim açısından da oldukça önemli bir unsurdur (Kaynak,1996:140'dan aktaran Tunç ve Uygur,2001: 48).

### **1.2.7.2. Kariyer Yönetiminin Örgüt Açısından Önemi**

Başarılı bireylerin belirli pozisyonlarda örgüt tarafından desteklenmesi kariyer yönetiminin öneminde gün geçtikçe artışa neden olmaktadır. Terfi ve transfer gerçekleştirilirken bireysel deneyimler ile kişisel amaç ve buna uygun bilgi ve becerinin dikkate alınması kariyer yönetimine olan ilgiyi arttırmıştır. Çalışanların yüksek motivasyonla çalışmalarını için kariyer yolları ve amaçları ile ilgili beklentilerinin örgüt tarafından bilinmesi oldukça önemlidir (Aytaç,2005:119). Ayrıca kariyer yönetimi faaliyetleri ile bireylere sağlanan yararların verimliliğe dönüşmesiyle, örgüt ve yönetimin hedeflerinin gerçekleşmesine hız vereceği düşüncesi her ortamda geçerliliğini korumaktadır (Berberoğlu, 1991:141).

## **1.3. KARIYER PLANLAMA**

### **1.3.1. Kariyer Planlama Kavramı**

Kariyer planlaması bireylerin ilgi alanlarını, yeteneklerini ve örgütsel fırsatlara karşı farkındalık ile bireysel uğraşlarını kapsamaktadır. Kariyer planlama bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için kariyer hedeflerini ve gelişim planlarını tanımlamayı kapsamaktadır (Güneş, 2006: 85).Kariyer planlaması bireylerin organizasyon içerisindeki kariyer fırsatlarını değerlendirmeleri için gerekli kariyer yollarının tanımlanmasını içermektedir (Armstrong,2009: 596).

Kariyer planlama bireyin mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve gelecekte üstlenebileceği görevler için gereken becerinin kazandırılması olarak tanımlanabilmektedir (Aytaç,2005:138).

Kariyer planlaması aynı zamanda örgüt ve birey işbirliği ile bireyin örgüt içindeki yükselişinin aşama aşama düzenlenmesi faaliyetidir (Özgen vd. ,2002:180).

Kariyer planlama, çalışanların kendisi ve örgütsel çevre hakkında yapmış olduğu değerlendirmeler, mesleki ilgi ve beklentilerine uygun hedefler oluşturması ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri planlamasıdır (Erdoğan, 2003: 15). Kariyer planlama, yeterli eğitimi almış bireylerin işe başlangıç döneminden itibaren bağımsız faaliyet yürütmek için kazandığı deneyimler, bireyler arası ilişkiler, deneyimlere dayanılarak yapılan yönlendirmeler, alınan geniş sorumluluklar ve terfi, geri çekilme ve kariyerin son evresi olan emeklilik dönemlerini kapsamaktadır ( Atay, 2006: 31).

Genel olarak tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer planlaması, birey-örgüt ilişkisi ile geliştirilen çift yönlü bir yapıdadır. İki yönlü oluşu iletişimin kariyer planlamadaki rolünü de açıkça göstermektedir.

Kariyer planlama temeli,5 nedene bağlanmaktadır (Klingner,1979:382' den aktaran Tunç ve Uygur, 2001: 60):

- İnsan yeteneklerinin değerinde azalma
- İş tatmin ve üretkenliği arasındaki bağlantı,
- İnsan gereksinimlerinin çeşitliliği,
- Örgütsel verimlilik kavramında bireysel ve örgütsel yaklaşma,
- Motivasyon sağlayan bir kavram olarak kendini geliştirmenin devam eden süreci

Kariyer planlaması örgüt içerisindeki bireylerin kendilerini tanımaları, güçlü ve güçsüz yanlarının farkına varmaları kendilerini ilerletecek yol ve yöntemleri belirlemeleri ve kariyer geliştirme faaliyetlerinde kolaylık sağlamaktadır.

### **1.3.2. Kariyer Planlamanın Amaçları**

Teknolojik değişim ve ilerlemeler, iş nitelikleri ve görev tanımlarının değişmesi, örgütün stratejik planları, örgütlerin kariyer planlamasına yönelmesini sağlamıştır. Kariyer planlaması pek çok amaca hizmet etmektedir (Budak,1995'den aktaran Sabuncuoğlu,2000:149):



- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için çalışanların değerlendirilmesi
- Yeni ve farklı bir alana giren çalışanın değerlendirilmesi
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi
- Çalışanların tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesidir.

### **1.3.3. Kariyer Planlamasının Önemi**

Kariyer planlama çalışmalarını günümüz örgütlerinde insan kaynakları bölümü üstlenmiştir. Kariyer planlama uygulaması, insan kaynakları sisteminin bir alt sistemi olarak insan kaynakları bölümünün görevleri içerisinde yer almaktadır. Kariyer planlamasının örgütlerde motivasyon, iş doyumunu, kalite ve verimliliği arttırdığı ayrıca örgüt-birey hedeflerini ortak bir paydada buluşturduğu için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmezi haline gelmiştir. Yönetim açısından ise kariyer planlaması, yetenekli bireylerin örgüt bünyesinde tutulması ve bu bireylerin var olan yeteneklerinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşır (Aşkun C.,2006).

### **1.3.4. Kariyer Planlaması Sistemleri**

Kariyer planlamasında, birey merkezli ve örgüt merkezli olmak üzere iki farklı boyut ortaya çıkmaktadır. İlk olarak birey, kariyerlerini planlamak için amaçları, yetenekleri ve istekleri doğrultusunda bir yön çizerek, örgüt içerisinde çalışmak istediği pozisyonun gereklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. İkinci boyutu ise bireylerin kariyerlerinin örgüt tarafından değerlendirilmesi ve bireylerin bu doğrultuda yönlendirilmesidir. Örgüt, hedeflerini gerçekleştirmek için emek harcarken, oluşturduğu kariyer politikaları ile bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları sergiler. Böylece örgüt kendi amacıyla çalışan kişinin amaçlarını

bütünleştirmeye çalışır ( Aytaç,2005:150).Başarılı bir çalışana elde tutabilmek için, çalışana geleceğini gösterebilmek gerekir. Bu noktada yapılması gereken sadece terfi için gerekli koşulları yerine getirmek değildir. Bireye örgüt içindeki kariyer basamakları net olarak gösterilmezse, yatırım yapılan yetenekli çalışanlar rakip örgütlere yönelebilecektir (Ağın,15 Mart 2015). Bu sebeple insan kaynakları planlama süreci, öncelikle örgüt içerisinde başarılı bir kariyer planlaması sisteminin kurulmasıyla başlar. Kariyer planlaması sistemi bireysel ve örgütsel kariyer planlama süreci olarak iki başlık altında değerlendirilebilir.

#### **1.3.4.1. Bireysel Kariyer Planlaması**

Bireysel kariyer planlama, yaşam boyu bireyin faaliyet göstereceği iş için belirlenen görev ve pozisyonların, amaçların ve gelecek dönemin planlanması olarak tanımlanabilmektedir (Özden, 2007). Bireyler mesleki yaşamda ve örgüt içinde asıl konumunu bilmek ve iler dönemde hangi pozisyonda ve görevde olmak istediğini belirlemeyi arzu etmektedir (Odabaşı,2013: 172). Bu sebeple de bireylerin amaçlarının gerçekleşmesi için kariyer planlamanın her aşamasında sorumluluk almaları gerekmektedir.

Bireysel düzeyde kariyer planlama öncelikle kendini tanımayı gerektirmektedir. Birey kariyer planlamada kendini değerlendirmeli, güçlü ve zayıf yönleri ile yetenek ve amaçlarının farkına varmalıdır. Bireyler kariyer planlaması için gerekli bu bilgileri hazırladıktan sonra kariyer planlamasını örgüt yardımı ile yapabilmektedir. Örgütsel destek olarak yapılacak dört aşamadan oluşan bireysel kariyer planlama aşağıda özetlenmiştir (Çalık ve Ereş,2006:102).

***Kendi Kendini Değerlendirme:*** Bireylerin durum değerlendirmesi yaparak eksik yönlerini zayıflıklarını, bilgi ve becerilerini, yeteneklerini değerlendirmesi gereken aşamadır. Birey kendini tanıdıkça amaç ve hedeflerini belirlemesi kolaylaşmakta ve kariyer fırsatlarının farkında olabilmektedir (Fındıkçı,1999:346).

***Fırsatları Tanımlama:*** Bireyler bu aşamada kendi ilgi alanlarına ve yeteneklerine uygun fırsatları belirlemek için durum tespiti yapmaktadır (Eryiğit,2000). Fırsatların tanımlanmasında bireylerin beceri, ilgi ve yeteneklerine

uygun kariyer fırsatlarının örgüt tarafından yaratılması ve bireysel kariyer yönetimine destek sağlaması gerekmektedir.

**Amaçları Belirleme:** Bireylerin örgütsel faaliyetlerde seçme ve değerlendirme aşamasında ve kariyer tercihlerinde yetenek, bilgi ve becerinin yanında sosyal çevre, aile ve kişilik gibi başka faktörlerin de etkisi vardır. Bireyler bu faktörleri kariyer hedeflerine uygun olarak oluşturmalarıdır. Bireylerin beceri ve niteliklerinin yanında kariyer amaçları doğrultusunda yeni beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi ve belirlenmesi gerekmektedir (Gültekin,2008: 84).

**Plan Hazırlama:** Birey, bu aşamada belirlediği hedeflere ulaşmak için planlamış olduğu kariyer kararına uygun faaliyette bulunur. Birey yardıma ihtiyaç duyabilir. İşletme içerisinde insan kaynakları sorumlusu ve yöneticisinden yardım almak isteyebilir. İşletmeler çalışanlarına bu tür hizmetleri sunmalı, çalışanlarına bazı olanaklar yaratmalıdır ( Albayrak, 2007: 14).

Bireysel kariyer planının uygulaması için örgüt çalışanları yönlendirici, bireylerin kariyer gelişimine destek sağlayıcı, nitelikli bireylerin terfi ve transferini sağlayıcı uygulamalarla bireyin kariyer planlarını hayata geçirmesine olanak sağlamalıdır (Aşkun C.,2006). Sonuç olarak bireysel kariyer planlaması değerlendirilecek olursa (Walker, 1980:329):

- Bireyin kendi kapasitesinin farkına varması, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yaşamını planlamasıdır.
- Bireyin mevcut kariyeri dışında geleceğe dönük hedeflerini belirlemesi, kendini geliştirebileceği aktivitelerini ve geleceğe dönük kariyer karar planlarını da içerecek bir planlama yapılmasıdır.
- Bireyin amaçları, hedefleri ve bu doğrultuda planlarını da içeren ödül beklentilerini de karşılayabilecek bir performans planlamasıdır.

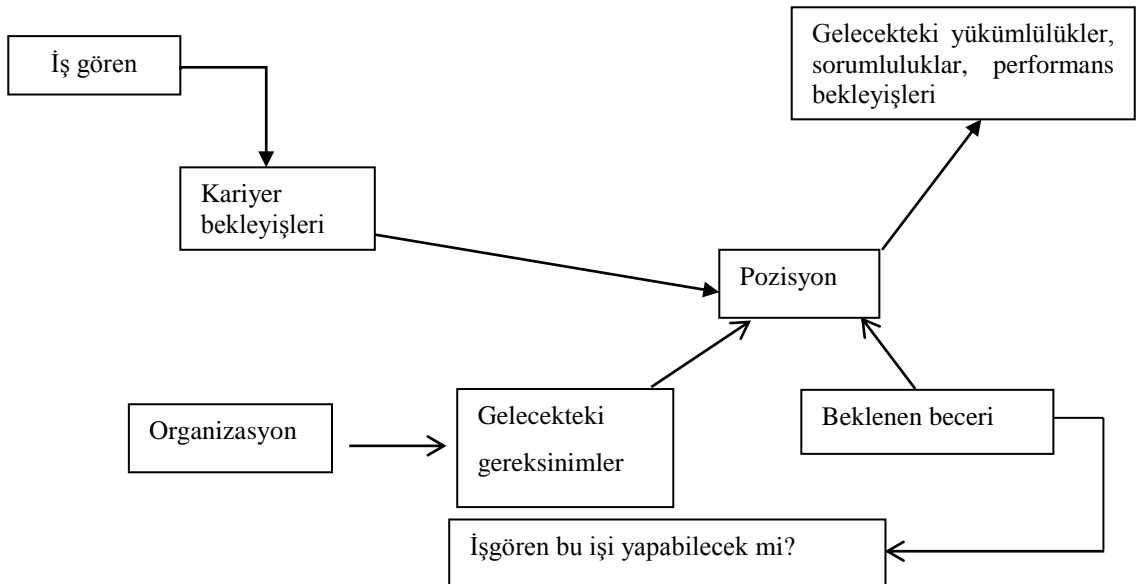
#### 1.3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanların kendilerini geliştirmelerinde ve kariyer hedeflerinin gerçekleşmesinde yardımcı olmak, kişisel gelişim olanakları sunmak ve çalışanlar için bu doğrultuda faaliyetler belirlemek amacıyla

gerçekleştirilen, süreklilik gösteren bir süreçtir (Matiloğlu, 20 Haziran 2015). Örgütsel kariyer planlamanın amacına yönelik uygulanmasında yöneticilerin planlama sürecindeki etkinliği büyük önem taşımaktadır. Yönetici ve danışmanların bu noktada dikkatli olması bireyin kariyer planlamasını olumlu yönde etkileyecektir(Çalık ve Ereş 2006: 95).

Örgütün bireylere karşı göstermiş olduğu yakınlık, örgüt-birey bütünleşmesini sağlayarak bireylerin iş doyumunu arttıracaktır. Yönetim literatüründe “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla bilinen bu ilke, örgüt ve birey amaçlarını özdeş duruma getirdiği ölçüde başarı sağlanacaktır. Bütünleştirme ile çalışanların yetenek ve ihtiyaçlarına paralel olarak örgüt içinde izlenen yolun (ilerleme çizgisi) belirlenmesi amaçlanmaktadır. Örgüt tarafından iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir ( Aytaç,2005:166).

- Çalışanlara kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmesinde yardımcı olmak,
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek
- Çalışanların gereksinim ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek



**Şekil 1: Kariyer Planlamasında Biçimsel Yaklaşım**

**Kaynak:** Aytaç, 2005:166.

Kariyer yönetim süreci bireysel ve örgütsel açıdan bütünleştirilen yukarıdaki model bağlamında değerlendirildiğinde, üç aşamalı bir yaklaşım görülmektedir. Bu yaklaşımlar sırasıyla aşağıda incelenecektir.

**Örgütsel analiz:** Örgütsel kariyer planlama süreci gerçekleştirilirken hangi personelin kariyer planlaması kapsamında olacağı belirlenmektedir. Kariyer planlama sürecinin ilk adımı, insan kaynakları uygulamaları için de başlangıç olmaktadır. Örgütsel analiz sonucunda bireylerin kariyer gelişimi için gerekenler ve yeni fırsatlar sağlanmaktadır. Örgüt içindeki potansiyel kariyer geliştirme adaylarının mücadelelerinde örgüt amaçlarına zarar vermeyecek biçimde örgüt kültür yapısı oluşturulmalıdır. Bireylerin örgütsel faaliyetlerini etkin bir biçimde yerine getirmesi için iş analizleri, görev tanımı ve gerekleri yeterince net bir biçimde açıklanmaktadır. Bu aşamada yapılan faaliyetler bireyler için kariyer olanaklarının belirlenmesi ile kariyer planlama faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır (Çalık ve Ereş,2006;Eryiğit,2000).

**Performans değerlendirme:** Görev ve pozisyon ayrımı yapılmaksızın bireylerin faaliyetleri, eksiklikleri, yetersizlikleri, örgüt kültürüne uyumu ve örgütü benimsemesi gibi çeşitli yönleri ile analiz edilmesi ve buna uygun strateji oluşturulması performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme çalışması örgüt çalışanlarının üst yönetim ve örgüt tarafından yakından tanınmasına fırsat sunmaktadır. Bu sayede çalışanlar da eksiklerini görmekte ve geliştirebilme olanağına erişmektedirler. Performans değerlendirme aşaması çalışanlar ile örgüt yöneticileri arasında iletişimin gelişmesine olanak sağlayarak bireylerin beklentilerinin örgütsel amaçlarla uyuma derecesini ve buna bağlı olarak geliştirilecek faaliyetleri kapsamaktadır (<http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/>, 22 Mayıs 2015).

**Hareket planlaması:** Hareket planlaması, performans değerlendirme tamamlandıktan sonra elde edilen sonuçlara göre çalışan niteliklerine ve deneyimlerine uygun olarak değerlendirilmesi ile başlayan bir süreçtir. Personelin bireysel ihtiyaçları ile örgütsel beklentilerin uyumlaştırılması sağlanır. Kariyer hedeflerine uygun olarak eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çeşitli aktiviteleri içeren bir hareket planı uygulanır (Noe, 1999'den aktaran Çalık veEreş,2006: 100).Örgütsel kariyer planlama aşamalarının etkin bir biçimde tamamlanması bireylere gelişimleri için uygulanacak kariyer planlama tekniklerinin etkisi ile

gerçekleşmektedir. Kariyer danışmanlığı, akıl hocalığı, mentorlük kariyer atölyeleri gibi pek çok teknik mevcuttur. Bu teknikler aynı zamanda örgütsel kariyer geliştirme teknikleridir ve ilgili bölümde açıklanmaktadır.

### 1.3.5. Kariyer Planlamannın Etkileri

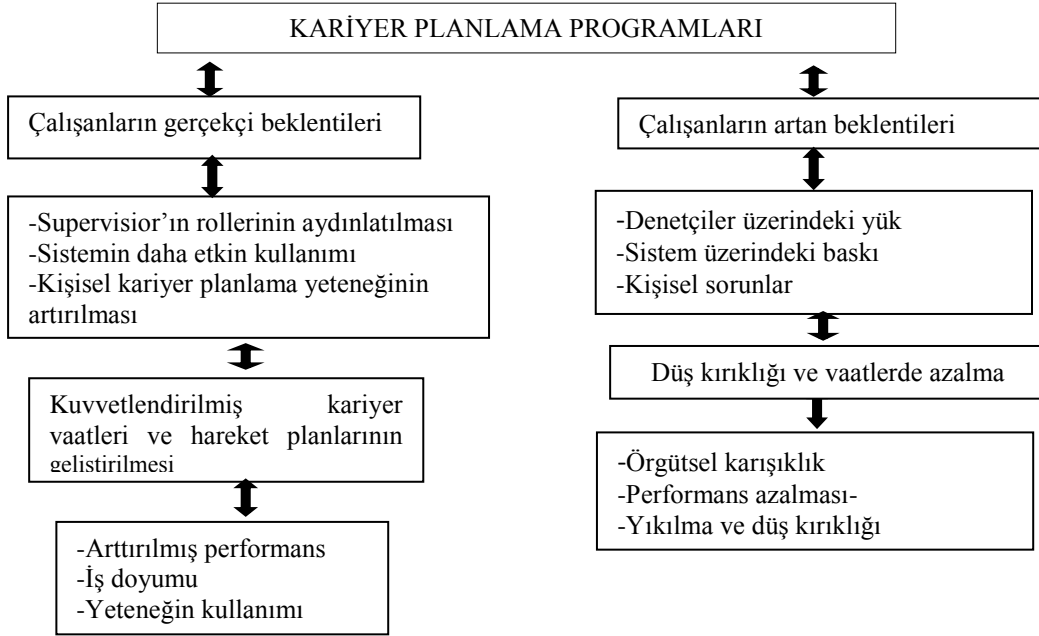
Personel ve yönetici, kariyer planlama sürecinde birbirlerini tamamlamaktadır. Kariyer planlama, örgüt içindeki tüm çalışanlara yatay ya da dikey kariyer fırsatları yaratmayı amaçlarken, örgütler de amaçlarına kısa sürede ulaşmayı amaçlamaktadır. Kariyer planlamasının örgüt ve birey üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır.

***Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri:*** Kariyer planlaması tarafsız bir uygulama olup, çalışanların beklentilerinin değerlendirilmesini içermektedir. Başarılı kariyer planlama çalışmaları yapıldığı takdirde çalışanlar için uygun fırsatlara dönük rehber görevi görerek yol göstermektedir (Tunç ve Uygur,2001:86).

Kariyer planlamasının hem çalışan hem de örgüt açısından önemli bir avantajı; bireyi çalışmaya teşvik etmesi ve bireylerin motivasyonunu en üst dereceye çıkarması, bireyin çalışma yaşamında en verimli şekilde değerlendirilmesi ve örgüt kaynaklarının amaçlara en uygun şekilde tahsis edilebilmesi sağlamasıdır. Örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli bireylerin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde oldukça etkili bir süreç olan kariyer planlaması, hem örgütsel yedekleme stratejisini hem de bireyin örgüt içerisindeki yatay ve dikey hareketliliğini sağlar (Aşkun C.,2006:71).

***Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri:*** Kariyer planlamasının bireyler üzerinde olumsuz etki yaratması da söz konusu olabilmektedir. Workshoplar, iş yeri el kitapları ve rehberlik hizmetleri kariyer planlaması yapılırken bireyi hazırlamasına rağmen bireyin kariyer kararının belirsizliği, bireylerin yaşamları ile ilgili beklentiler, bireysel baskılar ve zaafılar da bireyin motivasyonunu ve çalışma performansını azaltacaktır. Bireylerin örgüt tarafından karşılanamayan beklentileri, düş kırıklığı, umutsuzluk ve strese yol açarak örgütsel bağlılığı zedeleyecektir. Sonuç olarak

motivasyon düşüklüğünü ile birlikte işten beklediği doyumunu alamayan birey farklı bir kurumda iş aramaya yönelebilmektedir (Tunç veUygur,2001: 90).



**Şekil 2:Kariyer Planlamanın Bireyler Üzerindeki Etkileri**

**Kaynak:** Walker,1980: 349.

Şekilde görüldüğü gibi bireylerin gerçekçi ve artan beklentilerinin doğru tespit edilmemesi, iş tatmininin azalışına ve motivasyon kaybına neden olacaktır. Bunun sonucunda azalan verim ve bağlılık ile birlikte işgücü kaybı oluşmaktadır.

Etkili bir kariyer planlaması yapmak için daha gerçekçi beklentiler geliştirmek gerekmektedir. Kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden çok, mevcut gelişime dayalı bir kariyer hareketi üzerinde odaklaşırsa, daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk engellenebilecektir (Aytaç,2005:147). Ayrıca kariyer planlama sürecinde bireyler kendilerini gözden geçirerek durum değerlendirmesi yapmalı ve yetkinliklerini gözden geçirmelidirler. Kariyer olanaklarının iyi değerlendirilebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir (Pehlivanlı,2004: 28).

## 1.4. KARIYER GELİŞTİRME

### 1.4.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

İşletmelerde günümüzde yaşanan gelişmeler ve yönetimde insan kaynaklarının önem kazanması ile birlikte kariyer geliştirmeye verilen önem de gün geçtikçe artış göstermiştir. Bireyler de gelişen teknolojiye ve standartlara uyum sağlamak için eğitim almak, kişisel gelişimi arttıracak okumalar yapmak ve bu doğrultuda yeni beceriler elde etmeyi istemektedirler (Tunç ve Uygur, 2001: 93). Bu durumun bireysel ve örgütsel olarak ortaya çıkaracağı değişimler dikkate alınarak çalışanların da mesleki gelişimlerinin planlanması gerekmektedir. Tüm bu sebeplerle kariyer geliştirme programları yürütülmeye başlanmıştır.

Kariyer geliştirme ile ilgi birçok tanım yapılmaktadır. Bunlardan birkaç tanesi şu şekildedir;

Kariyer geliştirme birey ve örgüt işbirliği çerçevesinde oluşan ortak sorumluluğun ürünüdür. Bireyler ve örgütler, örgüt yapısına uygun olarak eğitim ve gelişim olanaklarını geliştirerek ve performans düzeyinde artış sağlamayı istemektedirler. İstenilen performans artışını sağlamak için gerekenler kariyer geliştirme ile sağlanabilmektedir (Sabuncuoğlu,2000:148).

Kariyer geliştirme çalışanların tüm hayatları boyunca devam eden ve kariyer yaşamı boyunca uygulanan eğitim ve geliştirme programlarını da içeren bir süreçtir(Aytaç, 2000: 49).

Bireyin, çalışma yaşamı boyunca kariyerini geliştirmek, amaçlarına ulaşabilmek için uygulanan programlar, eğitimler, faaliyet ve eylemler kariyer geliştirme olarak tanımlanabilir (Akat vd.,2002: 452).

İnsan gücünün yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, gerek örgüt gerekse iş görenin sistemli bir biçimde kariyer geliştirme işlevi için ortak hareket etmelerini sağlayan bir yöntemdir (Korkmaz, 2003: 28).

Kariyer geliştirme; çalışanların yeteneklerini değerlendirerek örgüt için daha faydalı olacak çalışanı bilgilendiren, ilerlemesini ve gelişimini destekleyici bir süreçtir (Werther ve Davis, 1996: 377).



Kariyer geliştirme, bireylerin her birinin, kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir (Bayram,2008:121).

Kariyer geliştirme bireylerin kendilerini gerçekleştirmesine yardımcı olan, yeterliliklerini ve bilgi ve beceri düzeyini arttıran, kariyer seçimi ile uyumlu faaliyetlerdir (Deniz ve Ünal,2007:110).

Kariyer planlaması bireylerin becerilerini, yetenek ve değerlerini ve karşılaşılabilecek fırsatların farkına varma çabasını yansıtmaktadır. Kariyer geliştirme ise, kariyer planlama süreçlerinde kariyer ile ilgili amaçları gerçekleştirmek için uygulanan plan ve stratejilerin geliştirilmesidir (Bingöl, 2006'dan aktaran, Kabadayı,2013: 47).

#### **1.4.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi:**

Kariyer geliştirme çalışanlara büyüme ve gelişme fırsatı sunmasının yanı sıra psikolojik tatmin yaratarak gerginliği azaltıcı bir rol üstlenmektedir. Bunun yanında kariyer geliştirme örgütsel bağlılığın artışı, uygun işe uygun personelin yetiştirilmesi, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, cinsiyet eşitliğine uygun iş fırsatları sağlanmasına olanak tanımaktadır (Tunç ve Uygur, 2001: 96).Kariyer geliştirme uygulamaları sayesinde çalışanlar, örgütsel eğitim olanaklarından faydalanmakta, bakış açılarını değiştirip, kendilerini geliştirip, performans artışı sağlarlar. Kurumun belirlediği plan doğrultusunda hareket ederek örgüte yararlı nitelikli bir çalışma ortamı oluştururlar. (Sabuncuoğlu, 2000: 147).

Uzun dönemli kariyer geliştirme faaliyetleri insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği artırılmasına, ileriye dönük amaçlar oluşturulmasına, hangi hedeflere öncelik verileceğini belirlemede yardımcı olmaktadır. Kariyer geliştirme, stratejik insan kaynakları planlamasını da içermektedir. Uzun dönemde örgüt için gerekli görülen kadro değişikliklerinin yaratılmasına destek olur. Bireylerin ihtiyaçlarının sıralanmasında, amaçlarının belirlenmesinde yardımcı olur. Örgütte değişen kadro talebinin sağlanmasına katkıda bulunur (Aytaç, 2005: 206).

Kariyer geliştirmede bireyin ve örgütün belirli sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların gerekli olduğu zamanda ve istenilen bir biçimde yerine getirilmesi kariyer geliştirme faaliyetlerinin etkili ve verimli bir biçimde sürdürülmesini sağlayacak en önemli etkenlerdir.

**Tablo 3: Kariyer Geliştirmede Birey ve Organizasyonun Sorumlulukları**

<b>Organizasyonun Sorumluluğu</b>	<b>Bireylerin Sorumluluğu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak,</li> <li>• Organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek,</li> <li>• İçeriden terfi politikası uygulamak,</li> <li>• Elemanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek,</li> <li>• Elemanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak,</li> <li>• Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak.</li> <li>• Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak,</li> <li>• Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak,</li> <li>• İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek,</li> <li>• Yeni fırsatlar aramak,</li> <li>• Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak,</li> <li>• Bütün seçenekleri araştırmak,</li> <li>• Kişisel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değerkenleri anlamak.</li> </ul>

*Kaynak: Palmer,1995: 89.*

### 1.4.3. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen kariyer gelişim faaliyetleri, örgütün çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve gelişimini etkileyen unsurlar hakkında bilgi verdiği, bireylerin bilgi, beceri ve kapasitelerinin artmasını amaçlayan resmi ve yapılandırılmış bir etkinliktir (Bayraktar, 2004: 10'den aktaran Yavuz,2006: 75 ). Örgütsel kariyer geliştirme, kariyer kavramına örgütsel bakış açısını yansıtır. Örgüt içinde çalışanların mesleki gelişimlerinin, örgütün hedeflerinin ileriye dönük faaliyetlere uygun olarak yapılması için yapılması gerekenleri ifade eder(Özden,2001).

Örgüt içerisinde kariyer geliştirme programları etkili bir biçimde uygulanabilirse çalışanların başarısı da aynı düzeyde artacaktır. Örgütsel kariyer

geliştirme programları hazırlanırken yöneticilerin dikkat edeceği stratejiler şu şekildedir (Cenzo veRobbins,1994'den aktaran Çalık ve Ereş,2006:112-113):

- Personel ihtiyacı, iş için ihtiyaç duyulan mevcut yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile karşılanmalıdır.
- Örgütün yüksek yetenekli personele sahip olabilme yeteneği geliştirilmelidir.
- Çalışanların artan beklentilerini örgüt fırsatları ile eşitleyerek çalışanların düş kırıklığı yaşama olasılığı azaltılmalıdır.
- Etkili kariyer geliştirme uygulamaları kültürel çeşitliliğin artmasını ve bunun değerlendirilmesini desteklemelidir.

Örgütsel faaliyetlerin etkili ve verimli bir biçimde sürdürülmesi birey ve örgüt beklentilerinin uyumlaştırılmasına bağlıdır. Tabloda bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri verilmektedir.

**Tablo 4: Örgütsel Faaliyetlerde Beklentilerin Karşılaştırılması**

<b>Bireylerin almayı umdukları Örgütün verebildikleri</b>	<b>Bireyin vermeyi umdukları Örgütün almayı bekledikleri</b>
1. Maaş	1. Dürüst bir tam işgünü
2. Kişisel gelişim fırsatı	2. Örgütsel sadakat
3. İyi bir iş için tanınma ve onay	3. İnisiyatif, girişkenlik
4. Güvenlik ve çevresel faydalar	4. Örgütsel normlara uygunluk
5. Arkadaşlık, çevre desteği	5. İş etkinliği
6. Açık ve doğru çaba	6. Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

**Kaynak:** Kotter, 1973: 93.

Tabloda görülen ve net bir biçimde belirlenmiş olan birey- örgüt gereksinimleri bireylerde verimlilik ve iş tatmini sağlayarak örgüt içi iletişimin de aynı zamanda gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

### 1.4.3.1. Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer geliştirme programları örgüt ve birey açısından oldukça önemlidir. Çalışan açısından geleceğin ve kariyerin planlanmasına imkân tanıyarak bireylerin güdülenmesini sağlamakta; örgüt açısından ise çalışanların iş tatmininin artırılması, örgütsel bağlılığın artırılması ve çalışanların becerilerinin ve performanslarının artırılmasını sağlamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 113).

Aynı zamanda örgüt içerisinde düzenlenen değerlendirme programları ve iş rotasyon planları, çalışanların kariyer seçimini yapmasına ve örgütlerinde kendi yeteneklerini değerlendirmesine katkıda bulunur. Örgütlerin çalışanlara sağladığı diğer bir katkı ise kariyer planlama gruplarıdır. Bu gruplarda çalışanlara kendi hayatlarını planlayabilme imkânı kazandırılarak, örgüte bağlılıkları ve güvenleri artırılır (Tunç ve Uygur,2001: 99).

Örgütler amaçlarına ulaşacak, çalışanların isteklerine cevap verecek şekilde kariyer geliştirme programları hazırlarlar. Kariyer geliştirme programlarının amaçları şunlardır(Bayram,2008:123):

- Öncelikle işletmenin verim kaybını azaltmak,
- Organizasyonun eylem ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatminini arttırmak,
- Örgüt sadakatini oluşturmak örgütsel değerleri arttırmak,
- Kadınlara gelişme ve ilerleme fırsatı sağlamak,
- Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak,
- Örgütsel yeteneği geliştirmek ve bireylerin örgüt basamaklarındaki ilerleyişini sağlamaktır.

### 1.4.3.2. Kariyer Geliştirme Araçları

Örgütlerde pek çok kariyer geliştirme programı uygulanmaktadır. Kariyer geliştirme programlarının uygulanışı örgüt kültürüne, politikalarına, amaçlarına,

eğitim ve gelişime verdiği öneme bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bu kapsamda kariyer geliştirme araçları aşağıda ele alınmıştır.

#### **1.4.3.2.1. Kariyer Merkezleri**

Kariyer merkezleri, kariyer geliştirme çalışmalarına destek sağlayan, bireysel değerlendirmeye imkân tanıyan, çalışanlar için eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Kariyer merkezleri, mülakatlar yapmak, atölyeler (workshop) oluşturmak, kariyer geliştirmeye yardımcı bilgisayar programları, kitaplar, video programları ile bilgi kaynağı yaratmaktadırlar(Taşçı,2013:99).

Kariyer merkezlerinin faaliyetleri şunlardır (Taşçı,2008:139) :

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

#### **1.4.3.2.2. Kariyer Atölyeleri**

Atölyelerde bireylerin beklentileri ve problemleri açıklanarak sorunlara çözüm geliştirmeye çalışılmaktadır. Bireyin kendi kariyerinin nasıl geliştireceği noktasında bilgilendirilir ve yol gösterilir. Örgütler kariyer sonu atölyeleri hizmeti vermekle personelin emeklilik ve sonrası için hazırlığından yararlı katkılar sağlamaktadırlar. Kariyer ortası atölyeleri, bireyin kariyer gelişimine yardımcı olmak ve örgütte kalma süresini kariyer gelişimine bağlı olarak uzatmak amacı taşırlar ( Aytaç,2005:216). Çoğunlukla alışanlara örgüt destekli seminerler biçiminde sunulurak ele alınır. Bu seminerler yöneticilerin geribildirim almasını kolaylaştırmakta ve çalışanların da katılımıyla bireysel gelişimin sağlanmasına olanak tanımaktadır (Gerek,2009: 86).

Başka bir açıklamada ise, atölye çalışmaları genel olarak “kariyere giriş atölyeleri”, “kariyer ortası atölyeleri ve “kariyer sonu atölyeleri” olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Kariyere giriş; işe yeni başlayan çalışanların işe adaptasyon sağlaması sorunlarıyla ilgilenmektedir. Kariyer ortası atölyeleri ise çalışanın daha verimli çalışması, örgütte kalma süresini uzatma uğraşı göstermektedir. Kariyer sonu atölyeleri ise bireyleri emeklilik ve sonrası için hazırlamaktadır (Ersoy, 2007: 58).

#### **1.4.3.2.3. Kariyer Rehberliği**

Kariyer rehberliği ekonomik koşullar ve teknolojik gelişmelerin sağladığı koşullara karşı insan kaynaklarının gelişimini amaçlayan, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsuru olan proaktif bir yaklaşımdır (Aydın, 2007: 43). Kariyer rehberliği örgüt içinde insan kaynakları departmanı tarafından verilmekte olan, birey beklentileri ile işletme ihtiyaçlarını birleştiren ve bireylere yol gösteren aynı zamanda gerçekçi hedefler oluşturulmasına yardımcı olan bir uygulamadır. Kariyer rehberliği, bireylerin kariyer hedeflerine erişebilmeleri için bireylere yeterlilik sağlanmasını amaç edinir (Özden, 2007).

Rehberlik kariyer geliştirme etkinlikleri arasında önemli bir yer tutmaktadır. Rehber çalışanlara kariyer gelişiminde destek sunan bireydir. Rehberler örgütsel bilgi akış sistemini, örgüt politikalarını bilmeli ve birey ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak bilgi birikimine sahip olmalıdırlar (Can vd., 1995: 172) Bunun yanında kariyer rehberliği yapacak kişinin başarılı, işini önemseyen, örgüt içinde her konuya hakim olan, etkin eğitici rol oynaması gerekmekte ve örgüt içerisinde bireyleri yönlendirme de liderlik özelliklerinin mevcut bulunması gerekmektedir.

#### **1.4.3.2.4. Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığı, eğitim ve geliştirme uygulamaları aracılığı ile bireylerin kariyer geliştirmelerine destek olmayı hedefleyen planlı bir müdahaledir.

Kariyer danışmanlığı muhtemel dört sorundan birisinin ortaya çıkmasıyla üstlenilmektedir. Bunlar (Aytaç,1997:143) :

- Kariyer seçiminde eksiklik,
- Kariyer seçiminde belirsizlik,
- Uygun olmayan bir kariyer seçimi,
- İlgi ve tutumlar arasındaki uyumsuzluk.

Kariyer danışmanlığı, bireylerin iş ve kariyer geliştirmesi konusunda destek olmak, niteliklere uygun bir işte çalışmasını sağlamak, kariyer ilerlemesi için yetenek ve becerilerin kazandırılması ve örgüt içi ve birey ile ilgili diğeri sorunların çözümüne katkıda bulunmayı sağlayan çok yönlü bir uygulamadır. Kariyer sorunlarının tespiti ve çözüm belirlenmesi açısından da oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda kariyer danışmanlığı faaliyetleri, çalışan bireyin yaşayabileceği krizleri ve platoları aşması adına önemli bir rol oynamaktadır. Öte yandan kişinin, beklenmedik bir şekilde terfi alması ya da örgüt yapısında yaşanan bir değişiklik nedeniyle güç azalmaları yaşaması durumunda, meslek ve aile yaşamlarında meydana gelebilecek sorunların çözümünde de kariyer danışmanları, bireyle birlikte ortaklaşa hareket edip performansı artırıcı bir takım önlemler almaktadırlar (Demirbilek, 1994: 76-78).

#### **1.4.3.2.5. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, bireylerin kariyer gelişimini desteklemek ve hızlandırmak için bireylere yeni iş ve görevler vermektir (Eryiğit,2000). Bir diğeri tanıma göre iş zenginleştirme; belirli bir işin çalışanın daha çok iş ve işlem yapabileceği biçimde yeniden organize edilmesidir. Çalışanın mevcut işine yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak yoluyla yeniden biçimlendirilmesi şeklinde ifade edilen iş zenginleştirme, çalışanları işlerini planlama organize etme, kontrolünü sağlama ve değerlendirme görevleriyle de yükümlü tutmaktadır (Gerek,2009: 88). Bu noktada asıl önemli olan iş zenginleştirme ile birlikte bireylere verilen yeni görev ve sorumlulukların, kendini geliştirme ve örgüte

faydalı olunabilecek bir konuyu içermesidir. İş zenginleştirme ile çalışanların görev düzey ve kapsamını arttırılarak ve beraberinde yetki devri de yapılarak bireylerin yeteneklerini tam kapasite ile kullanabilme şansı tanınmaktadır. İş zenginleştirme uygulanırken mevcut bir görevin başka çalışanlara verilmesinin yerine yeni ve kapsamlı bir çalışma gerektiren görevlendirmenin yapılması oldukça önemlidir (Biber ve Marangoz, 2007: 205).

#### **1.4.3.2.6. Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları**

Yazılı kaynaklar ve alıştırma kitapları insan kaynakları uzmanları tarafından hazırlanarak geliştirilen ve kariyer planlama sistemlerinin işleyişini destekleyici rolü olan el kitapları, çeşitli kaynaklar ve prosedürleri kapsamaktadır (Atay, 2006: 34). Alıştırma kitapları aracılığıyla örgüt çalışanlarının kendilerini tanımaları, yetenek ve ilgilerinin farkına varmaları, iş gereklerini ve buna uygun fırsatları bilmeleri istenmektedir. Bireylerin yetkinliklerinin tespiti amacıyla beceri ve yetenek testleri kullanılmaktadır. Ayrıca işe alım aşamasında kullanılan testlerin birçoğu kariyer yönetim aracı olarak da kullanılabilir (Taşçı, 2008: 139).

#### **1.4.3.2.7. Koçluk**

Koçluk uygulaması 1990'lı yıllarda geliştirilmiş olan geliştirme tekniklerinden birisidir. Belirli bir hedefe uygun olarak belirlenmiş bir gruba konferans, seminer ve özel ders vererek amaçlar doğrultusunda hazırlama tekniğidir. Koçlar yöneticiler için yönetici yeteneklerini geliştirme ve zayıf yönlerini güçlendirme, bireyler için ise örgüt içi terfi olanaklarının değerlendirilmesi için geliştirilmesi gereken yetenek ve becerilerin belirlenmesine yardımcı olan danışmandır (Taşçı,2013: 99). Koçluk uygulamaları dışarıdan bir danışmanlık firmasından veya örgüt içerisinde yöneticilerin danışmanlığı ile yapılabilmektedir. Koçluk yapabilecek bireyse bulunması gereken nitelikler, iletişim kabiliyetinin olması, düşüncelerini ifade edebilen anlayışlı ve uyumlu bir birey olması ve ayrıca



güven veren dürüst ve ilgili bir birey olmasıdır. Duruma uygun davranabilen, ceza uygulamalarından çok pozitif pekiştiricileri kullanan etkileyici bir liderdir. Objektif değerlendirmede bulunabilen, kendisini yönetebilen ve liderlik vasfı bulunan kişidir (Palankök Y.,2004). Etkili bir koç bireylerin yeteneklerini fark etmelerini kolaylaştırır ve çalışanların geliştirilmesi gereken özelliklerini keşfetmesini sağlar (Deniz ve Ünal,2007:106).

#### **1.4.3.2.8. Eğitim ve Geliştirme Programları**

Çalışanların iş yapabilme becerilerini geliştiren, bilgi düzeyini ve farkındalığı arttıran ve bireylerin davranışlarında istenilen biçimde değişiklik yaratan faaliyetlerdir. Eğitim programları aynı zamanda çalışanların teknik bilgi ve becerilerini geliştirmekte ve idari beceriler kazanmasını sağlamaktadır (Eryiğit,2000). Eğitim ve geliştirme programları bireylerin işe uyum sağlamaları, teknik ve yönetim becerilerini geliştirmeleri konularında; işbaşında, kurum içi veya kurum dışı eğitimlerle gerçekleştirilebilir (Ünver,2005).

Özel eğitim programları üç sınıfa ayrılır (Aytaç, 2005:222):

***Oryantasyon eğitimi:*** İşe yeni giren personele işlerin nasıl işlediğinin anlatılması ya da yeni terfi almış bireylere yeni süreç ve prosedürleri tanıttırma ve işe yeni başlayanlarla kariyer danışmanlarının tanıştırılmasıdır.

***Teknik beceri eğitimi:*** Yeni beceriler, yeni teknolojik yeniliklerin üzerinde uzmanlaşmak üzere tasarlanır. İşyerinde faaliyet gösteren uzmanlar veya üniversite öğretim üyeleri tarafından eğitim verilebilmektedir.

***Yönetimsel beceri eğitimi:*** Yöneticilerde bulunması gereken niteliklerin yöneticilere kazandırılması ve becerilerin artırılmasını amaçlar. Alt düzeyler için verilebilecek eğitim deneyimlerinin çoğunluğu iletişim, anlaşmazlıkları çözme ya da zamanı kullanma gibi özel becerilerin geliştirilmesi konularında olur. Üst düzey yöneticiler için ise planlama ve üretkenliğin artırılması konuları vurgulanır.

#### **1.4.3.2.9. İş Rotasyonu**

Örgütsel etkinlik süresince çalışanların bilgi ve becerilerini ve aynı zamanda yeteneklerini artırmak için, üst yönetimce alınan kararlar doğrultusunda örgüt içinde farklı işlerde faaliyet göstermesinin sağlanmasıdır. Örgüt içinde yatay hareketlilik söz konusudur (Eryiğit,2000).İş rotasyonu, önceden belirlenmiş iş ve süre ile diğer görevlere geçişidir. Özellikle alt düzey işlerin insan hayatında yol açtığı monotonluğun giderilmesi için başlatılan bu uygulamalar gözlemlenen olumlu etkileri neticesinde bir eğitim ve geliştirme tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır (Bayram, 2008: 227).

#### **1.4.3.2.10. Özel Gruplar İçin Programlar**

Birçok örgüt, bünyesinde yer alan bazı gruplara farklı eğitim ve geliştirme programları uygulamaktadır. Emeklilere, kadınlara, yeni işe başlayanlara, azınlıklara, engellilere farklı programlar ile verimliliği artırıcı eğitimler verilmektedir. Bu programlar, emeklilik dönemi için bireylere verilecek olan ön emeklilik danışmanlığı, kadınlar ve azınlık gruplar için danışmanlık, platoda yer alan yöneticiler için kariyer canlandırma kursları ve örgütten ayrılacak olanlar için örgüt dışına yerleştirme programlarıdır (Aytaç,2005:227).

#### **1.4.3.2.11. Kariyer Planlama Grupları**

Kariyer planlama grupları, örgüt çalışanlarının kariyer planlarını yaparken sunduğu destek ile bir kontrol mekanizması kuran, aynı zamanda bireylerin kişisel gelişimlerine ve hedef belirlemelerine kolaylaştırıcı bir etkide bulunmanın aracı olarak düşünülmektedir (Gerek, 2009: 90).

Kariyer gelişimi etkinliklerinin son dönemde görülen bir sürümüdür. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde uygulanan öğrenme tekniklerinin kariyer geliştirme konusuna uyarlanması ile oluşmuştur (Aytaç, 2005:225).Kariyer planlama grupları

bireylerin bilgi, beceri ve tutumlarına uygun olarak yapmış oldukları kariyer planı için bilgi ve fikirleri ile katkıda bulunmaktadır (Kaynak, 1998: 71'den aktaran Kabadayı,2013).

#### **1.4.3.2.12. Mentorlük (Akıl Hocalığı )**

Mentörlük, belirli bir konuda uzmanlaşmış bireylerin deneyimlerini bireylere aktarması için gerçekleştirilen danışmanlık hizmetidir. Mentör örgüt yönetiminden veya bir danışmanlık firmasından bir uzman olabilmektedir. Mentörlük faaliyetleri ile bireylerin verimliliklerinde artış ve yeterlilikleri geliştirilerek çalışanın örgütte kalması sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca mentörlük çalışanlara kariyer yardımının yanında yaşam içinde daha güçlü hissetmelerini sağlayacak yardım hizmetlerini sunmaktadır (Kırç, 2007: 35). 1970'li yıllarda ilk uygulamalarına rastlanılan mentörlük performans iyileştirme ve verimlilik odaklı olarak geliştirilmişken günümüzde ekip oluşturma, kariyer yönetimi ve lider yetiştirme gibi çeşitli konularla ilgilenmektedir (Ceylan,2004).

#### **1.4.3.2.13. Değerlendirme Programları**

Yöneticiler tarafından personel seçimi, yükselme, ilerleme ve geliştirme faaliyetlerinde kullanılan davranış, yetenek, beceri, ilgi, kişilik gibi özelliklerin belirlendiği testlerden oluşmaktadır (Tunç, Uygur, 2001: 81 ). Çalışanın, kendisi tanıması, bilgiye, beceriye, yeteneğe katkıda bulunmak, farklı kariyer yolları için gerekli olan sorumlulukla bireyin kendi kalitesini kendisinin değerlendirmesi için kullanılmaktadır (Aytaç,2005:170).

Aşağıdaki örgütsel kariyer planlama teknikleri tablosunda ABD' de bazı örgütlerde kullanılan birkaç kariyer planlaması programı gösterilmektedir.

**Tablo 5: Örgütsel Kariyer Planlama Grupları**

<b>KULLANILAN PROGRAM</b>	<b>TANIMLAMA</b>
• Kariyer Yönetimi Programı	• Örgüt içinde bireyin kariyer dinamiğini anlamak ve örgüte yardımcı olmak için oluşturulan resmi ve kapsamlı programlar.
• Kariyer Danışmanlığı	• Çalışanlara, kariyeri hakkında tavsiye ve danışmanlık sağlamak için kullanılan resmi bir yöntem.
• Kariyer Yolları Keşfi	• Bireylerin seçimini yaparak elde etmeye çalıştıkları işlerin mantıklı dizilişi
• Kariyer Kaynaklarının Planlanması	• Örgütü anlamak ve personele yardımcı olmak için planlama yönetimi uygulamaları ve açık olan belirli kadroların, belirli bireyler tarafından doldurulması için oluşturulan tahmin.
• Kariyer Bilgi Sistemleri	• Üst düzeydeki çalışanların içine girebileceği ve kariyerle ilgili tüm bilginin üstten sağlandığı resmi bilgi sistemi

**Kaynak:** Aytaç, 2005:171.

#### **1.4.4. Bireysel Kariyer Geliştirme**

Bireysel kariyer geliştirme süreci ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bireysel kariyer geliştirme en temel tanımıyla bireyin yetenek ve birikimlerinin kişisel amaçlara ve örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bireysel açıdan bakılacak olursa kariyer geliştirme çalışanın kendi çabaları veya örgütsel fırsatlarla kendini sürekli olarak ilerletmesi ve yenilemesidir (Eryiğit, 2000: 110 ).

Bireysel kariyer geliştirme, bireylerin amaçları belirlemek, bireylerin kariyerini ve örgüt dışındaki hayatı ile yaşam tarzını da kapsamaktadır (Bayram,2008:125). Bireysel kariyer geliştirme, bireylerin amaçları ve hedeflerine doğrultusunda hareket ettikleri bir süreçtir. Bu sebeple bireysel kariyer geliştirme bireylerin almış oldukları eğitimi içselleştirmesi, amaç ve hedef oluşturması, yaşam koşulları, insanlarla olan ilişkileri, farkındalık düzeyi, ilgi alanları ve beklentileri gibi faktörlerden etkilenmektedir.

#### 1.4.4.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları

Kariyer geliştirme sürecinde uygulanan kariyer geliştirme programlarının örgütsel sorumlulukları yanında bireylerin sorumlulukları çerçevesinde yapabilecekleri bazı eylemler veya katkılar da bulunmaktadır. Bu eylemler aşağıda açıklanmıştır (Aytaç,2005:203):

**İstifa:** İşverenin neden belirterek işten çıkarmada bulunmasının aksine, çalışanın bir neden belirtmeden iş sözleşmesini feshetmesidir (Taşçı,2008:129). Bazı bireyler kariyer geliştirme sürecinde istifa yöntemini kullanabilmektedir. Bireyler farklı örgütlerde daha iyi olanaklar olduğuna karar vererek istifa etmekte ve başka bir kurumda yeniden kariyer oluşturmaktadırlar (Bayram,2008:124).

**Örgütsel Sadakat:** Birey yaşamında sosyal sermayeyi oluşturan anlama, algılama ve tavır alma, güven oluşturma ve şebekeleşme topluluk oluşturma örgütsel bağlılık sürecini ve sadakat olgusunu önemli ölçüde etkilemektedir (Taşçı,2008:129). Bazı örgütler çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile sadakat sağlamaya çalışmışlardır. Ayrıca sadakat sonucunda çalışanlarına yüksek mevkili olanaklar sağlamışlardır. Bazı çalışanlar kariyeri örgütsel sadakatten üstün tutarken bazıları ise sadakati bir kariyer tekniği olarak kabul etmekte ve buna uygun tutum ve davranışlar sergilemektedirler.

**İş performansı:** Bireyin kariyerini geliştirmede en önemli eğilimi iyi bir iş performansıdır. Birey kariyerinde ilerlemek istiyorsa iyi bir performans göstermek zorundadır. Çünkü bireysel kariyer gelişimi büyük ölçüde performansa dayalıdır.

Sonuç olarak bireysel perspektiften bakıldığında kariyer geliştirme, bireylerin eğitim ve çalışma deneyimi yolu ile kariyerini planlanması ve yaptığı planları gerçekleştirilmesidir. Örgüt açısından ise yatay ve dikey olarak yapılan iş değişiklikleri, düzenlenmiş eğitim programları ve koçluk uygulamaları ve diğer benzer metotlarla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi kariyer geliştirme kapsamında değerlendirilebilmektedir (Yalçın, 1991:102).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ STRESİ, NEDEN VE SONUÇLARI

#### 2.1. STRES KAVRAMI

Günümüz değişen ve gelişen yaşam koşullarında sosyal bir varlık olan insanın psikolojik ve fiziksel sınırlarının zorlandığı ve tehdit edildiği durumlar karşısında değişik tepkiler göstererek değişime uyum sağlamaya çalışarak çevre ve yaşam şartlarına karşı uyum göstermek için çaba göstermektedir. Değişimin hızı her meslek ve her yaştaki insanın hayatını sınırlarını zorlayarak sürdürmek zorunda bırakmaktadır. Bu sebeple insanlar için stres kavramı günlük yaşantıda sıklıkla karşılaşılan bir kavram olarak görülmektedir (Aydın, 2004: 50).

Stres kavramı Latince “estrica”, eski Fransızca “estrece” kelimelerinden gelmektedir. Kavram 17. Yüzyılda felaket, bela gibi olumsuz durumları simgeleyen bir anlam taşımaktadır. 18. Ve 19. Yüzyıllarda kavramın anlamı değişmiş, zor, baskı, güç gibi anlamlarda kullanılmıştır (Aydın, 2002:1). Çince de stres kavramı, tehlike ve fırsat kelimelerinin karışımı olarak ifade edilir. Bu anlamda stresi iki yönlü olarak düşünmek doğru olmaktadır. Oluşturulabilecek denge hali ile olumsuz bir durumu çağrıştıran bu kavramın yaratacağı fırsatlarla olumlu bir duruma dönüşü sağlamaktadır. İlk kez 17. YY’ da “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişki” yi açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır.(Graham,1999;24’den aktaran, Örnek ve Aydın, 2008: 135). İlk önce fizik ve mühendislik bilimlerinde sonra ise psikoloji, biyoloji ve yönetim bilimlerinde bireyler üzerinde yaşanan değişimlerin ve sınırlamaların yarattığı etkiler üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır (Torun, 1997: 43’den aktaran, Örnek ve Aydın, 2008: 135).

Aslında duygusal tepkilerin hastalıklara yol açabilecek fiziksel değişmelerle ilgisini ilk olarak 1914 yılında Walter Cannon incelemiştir. Cannon’a göre stres kavramı, “istenmeyen çevresel etkenlerden dolayı bozulan fizyolojik iç dengeyi yeniden kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarınlardır” şeklindedir (Erdoğan, 1999:269).

Hans Selye stres kavramını, insan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık olarak tanımlamaktadır (Özkalp ve Kirel,2004:187). Bu yaklaşım ile Selye bireyde tepki yaratan uyarıcıları stresör, stresörlere verilen tepkiyi de stres olarak belirlemiştir (Erdoğan, 1999: 270). İnsan bedeni bir sistem olarak düşünüldüğünde, dış dünya ile iletişimde etki ve tepki unsuru oluşacaktır. Bu durum iletişimin bir gereğidir. Bu sebeple Hammer (1982) stresi insan fizyolojisinin çevresel talebine vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur olarak tanımlamıştır. Ivancevich ve Matteson (1993) ise stresi “ bir kişi üzerindeki herhangi bir dış (çevresel) faaliyet, durum veya olay sonucu olan aşırı psikolojik veya fiziksel talebin, kişisel farklılıklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen bir uyum tepkisidir” ifadesi ile tanımlamıştır. Buraya tanımlarda stres, birey-çevre arasındaki zayıf bir uyumu göstermektedir. Çevrenin beklentilerinin bireyin kapasitesinin üzerinde olması ve bireyin bu durumun yarattığı baskı karşısında yeterli hissetmediği durumlarda oluşan baskı stres olarak tanımlanmaktadır (Balcı,2000:2).

Stresi, psikolojik ve fiziksel olarak bireyde rahatsızlık veya gerilim yaratan bir durum olarak tanımlanabilmektedir(Ünsal, 2009: 345’den Aktaran Keser,2013). Bir başka tanıma göre stres; “bireyin çevresinden gelen taleplerle, değer, davranış, yetenek ve becerileri arasında oluşan fiziksel ve psiko-sosyal bir gerilimdir”. Stres birey üzerindeki psikolojik baskıya karşı bir tepki oluşturan ruh hali ve bireyler için uzun vadede sağlığını da olumsuz olarak etkileyebilen bir durumdur (Aytaç,2009:3).

Stres kavramına sadece olumsuz anlam yüklemek doğru değildir. Bu noktada önemli olan stresin türü ve şiddetidir. Aşırı yüksek düzeydeki stres bireye zarar verirken, orta düzeydeki stres birey açısından yararlı olabilmektedir. Gerek iş yaşamında gerekse iş dışı yaşamda hedeflere ulaşmak için hissedilen orta düzey stres, bireyi motive edebilmektedir. Diğer bir ifade ile bireyin hedefe odaklanmasına katkı sağlayabilmektedir. Bireyin gelişmesinde, başarılarında, yeni beceri ve nitelikler kazanmasında stres önemli bir etkidir (Balcı,2000:5).

**Tablo 6: İyi Stres Kötü Stres Karşılaştırması**

İyi Stres	Kötü Stres
Yaratıcı gerilimi ve performansı artırır.	Fiziksel, psikolojik ve bilişsel sorunlara neden olur ve performansı düşürür.
Harekete geçirir, enerji verir.	Kaçma ve uzaklaşma davranışlarına neden olur.
Motivasyon sağlar.	Motivasyonu düşürür.
Dikkat ve konsantrasyonu artırır.	Dikkat ve konsantrasyonu bozar.
Kişinin potansiyelinden daha iyi yararlanmasını sağlar.	Kişinin potansiyelinin altında kalmasına neden olur.
Kişinin kendini tamamlama veya gerçekleştirme konusunda onu cesaretlendirir.	Kişinin cesaretini kırar. İsteksizlik ve bıkkınlık hislerine neden olur.
Organizma, hızlı kan dolaşımıyla ve bol oksijenle beslenir ve temizlenir.	Aşırı kan basıncı ve çarpıntılarla; kalp aşırı yorulur.

**Kaynak:** Tutar vd., 2012: 244.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, iyi stres bireyi geliştiren, yapmakta olduğu işe konsantrasyonunu sağlayan, bireyin potansiyelini kullanabilmesini sağlayan bir motivatör özelliği taşımaktadır. Kötü stres ise, bireyin genel anlamda olumsuz etkilenmesine yol açan, motivasyonunu azaltan ve sağlık sorunları yaşamasına yol açan stres türüdür ( Tengilimoğlu vd.,2012:244).

Selye stresin bireylere olan etkisini, “genel uyum sendromu” kavramı ile ele almaktadır. Genel uyum sendromuna göre stresin bireyler üzerindeki etkileri çeşitli aşamalarla gözlemlenmektedir. Bu etkiler “alarm”, “direnme” ve “tükenme” olarak tanımlanmıştır. Bu aşamalar sırasıyla açıklanacaktır (Aktaş,2001: 30):

**Alarm Aşaması:** Stresin birey tarafından hissedildiği ilk döneme işaret eder. Bu aşamada stresi algılayan bireyde bedensel değişiklikler olur. Birey rahatsızlık duyduğu durumdan ve koşuldan ya uzaklaşır veya bu durumla mücadele etme gücünü gösterir. Kişinin mücadele etmekten kaçınarak bu durumu yok sayması da bir tepki olarak görülmektedir. Alarm aşamasında stresin sürekliliği durumunda direnme aşaması başlamaktadır.

**Direnme Aşaması:** Bu aşama strese duruma karşı gösterilen bir reaksiyondur. Birey stresi yenebilir veya süreklilik gösteren gerilim ile savunma sistemi direnç kaybederek birey tükenme aşamasına geçebilir.



**Tükenme Aşaması:** Bu aşama bireylerin güç kaybettiği, psikolojik (kızgınlık, çaresizlik, kaygı ve can sıkıntısı vb.) ve fizyolojik rahatsızlıkların (uykusuzluk, baş ağrısı, mide ağrısı, kronik kalp yetmezliği, aşırı terleme vb.) olduğu bir dönemdir. Hissedilen stresin yarattığı gerilimin uzun sürmesi, beden kapasitesini ve savunma mekanizmasını tahrik edebilir. Stresle konusunda yapılan güncel araştırmalarda da tükenmişlik sıkça vurgulanmaktadır. Tükenmişlik kavramı bireyler üzerinde motivasyonunun azalması, özgüven eksikliği, duygudaşlık kuramama, sosyal ilişkilerde uyumsuzluk, konsantrasyon bozukluğu, soyutlanma, yorgunluk ve bitkinlik, uykusuzluk, madde bağımlılığı gibi pek çok olumsuz etki yaratan bir durumdur. Arches (1991) tükenmişlik dönemini coşku dönemi, durgunluk dönemi, engellenme dönemi ve apati dönemi olarak kavramlaştırmıştır. Selye, stresin yüksek düzeyde seyrettiği durumlarda bireylerin yaşam süresini kısalttığını ve yaşam standartlarını düşürdüğünü çeşitli araştırmalarında vurgulamaktadır (Keser,2013:6).

## 2.2. STRESİN BELİRTİLERİ

Stres kavramının anlamını ve insan yaşamında yarattığı etkileri anlayabilmek için stresin insan üzerinde algılanabilen belirtilerinin neler olduğunun bilinmesi oldukça önem taşımaktadır. Stres belirtilerinin fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak adlandırılması stresin birey üzerinde yarattığı etkinin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Aşağıda stresin belirtileri gruplandırılarak incelenecektir.

### 2.2.1. Fiziksel Belirtiler

Stres insan üzerinde gözlemlenebilir pek çok etki yaratmaktadır. Stresin fiziksel belirtileri, sürekli kendini yorgun hissetme, yeterli ve düzenli uyuyamama, düşük enerji hissi, nefes alamama, çeşitli mide problemleri gibi bireylerin vücuduna direkt olarak etki eden etmenlerdir. Bu belirtilerin yanı sıra, baş ağrısı, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik,

enerji kaybı, kazalarda artış gibi pek çok olumsuz etkisi de bulunmaktadır (Güçlü,2001: 95).

### **2.2.2. Davranışsal Belirtiler**

Stresin bireyler üzerinde gözlemlenebilen davranışsal belirtileri; endişe, kırılganlık, duygu durumunda yaşanan değişimler, öfke patlamaları, özgüven eksikliği, sosyal ilişkilerde yaşanan problemler, düşmanlık hissi, tükenmişlik ve depresyon durumu, güvensizlik ve şüphe şeklinde gözlemlenebilmektedir (Güçlü,2001: 95).

### **2.2.3. Psikolojik Belirtiler**

Stresin bireyler üzerindeki psikolojik belirtileri ise çaresizlik, ihmal edilmişlik hissi, yaşama yerleşmede yaşanan problemler, maddi endişeler, bir hastalığa yakalanma korkusu, kapalı yerde kalma, yükseklik vb. korkular, odaklanma problemi, sürekli endişe durumu şeklinde görülmektedir (Aytaç,2009:6). Bireylerde mevcut olan stresin yarattığı psikolojik problemler psikolog, psikiyatr gibi profesyonel yardımlar ile desteklenmeli ve çözüm yolları aranmalıdır. Bireylerin kendilerini değerlendirmeleri, problemlerin varlığını kabul etmeleri ve değişime hazır olmaları bu aşamada oldukça önemlidir.

## **2.3. İŞ STRESİ KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Bireyler örgütsel role uygun olarak görevlerini yerine getirirken, çeşitli örgüt kaynaklı stres durumları ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum iş veya mesleki stres olarak da tanımlanan bir durumdur. İş stresi, iş arkadaşları veya yöneticilerle yaşanan çatışmalardan, iş doyumsuzluğundan, işteki sorumlulukların fazla olmasından, toplumsal desteğin yetersizliğinden veya zaman baskısından kaynaklanabilmektedir. Bunun yanında işin kendisinin önemli bir stres kaynağı

olduğu; özellikle de rol belirsizliğinin, rol çatışmalarının yaşandığı ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünün çok az olduğu işlerin, stres yarattığı bilinmektedir (Çelik,2014:25).

Beehr ve Newman (1978) iş stresini, iş ile ilişkili faktörlerin bireyle etkileşime geçmesi sonucu, birey üzerinde baskı oluşturarak bireyin zihinsel ve fiziksel işleyişinde sapma yaratması olarak tanımlamaktadırlar. Cox (1993) ise iş stresini üç farklı yaklaşım ile tanımlamıştır. Bu yaklaşımlardan ilki olan mühendislik yaklaşımı iş stresini iş ortamının kötü ve zararlı özellikleri olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre iş stresi, iş çevresinin objektif olarak görülen bir özelliğidir. Stresi bağımsız değişken olarak ele almaktadır. Diğer bir yaklaşım olan fizyolojik yaklaşım ise stresi kötü veya zararlı uyarının genel fizyolojik etkilerine göre tanımlamaktadır. Stres bağımlı değişken olarak ele alınır ve çevreye karşı fiziksel tepki olarak açıklanır. Bu iki model, bireyi çevrenin uyarıcı özelliklerini fiziksel ve psikolojik tepkiye dönüştüren pasif bir araç olarak ele alırken kişi-çevre arasındaki etkileşimi göz ardı etmektedir. Psikolojik yaklaşım ise stresi, kişi ve iş ortamı arasındaki dinamik etkileşim olarak açıklamaktadır (Kahraman, 2013: 10).

İş stresi kavramını açıklayan diğer tanımlar şu şekildedir;

-İş stresi, bireyleri normal işlevinden farklılaştırmaya değişimler tarafından belirlenen iş ve insanlarla etkileşim ve iletişim problemlerinden kaynaklı bir durumdur (Beehr-Newman, 1978'den aktaran, Saldamlı, 2008:140 ).

-İş stresini, insanın yaşamını etkileyen, yaşam seyrini belirleyen, psikolojik ve fiziksel davranışlarına yön veren, işte meydana gelen olaylara karşı gösterilen psikolojik tepkiler olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca işin gerektirdikleri ve iş görenin stresle başa çıkma kapasitesi, gereksinim duyduğu kaynaklar ve elde var olan kaynaklar arasındaki tutarsızlık olduğu zamanlarda zuhur eden fiziksel ya da duygusal tepkiler olarak tanımlamak da mümkündür (Cam,2004:3). Jamal'a göre iş stresi (2005), örgütsel faaliyetlerde bireyleri fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden çalışma ortamının yapısına karşı sergilenen tepkidir.

-İş stresi örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanları için oldukça önemli bir durumdur. Bu durumun nedenleri ise:

- Stresin uzun süreli olması bireyleri bedensel ve ruhsal olarak olumsuz yönde etkilemekte ve örgüt çalışanlarının sağlığı iş stresinin bireyler üzerinde oluşturduğu etki neticesinde zarar görmektedir.
- Stres bireylerin işe devamlılığını olumsuz olarak etkileyerek işten ayrılmalarına sebep olmakta ve örgütün verimliliğinde yaşanan azalışa bağlı olarak örgüte ve bireye zarar vermektedir.
- Örgütte çalışan bireylerin stresli oluşu diğer çalışanları da etkileyerek bireyler üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.
- Stresin azaltılması çalışanların örgütsel verimliliğini ve buna paralel olarak iş doyumunu arttırmaktadır (Sterse,1981'den aktaran,Balcı,2000:6).

21.yüzyılın rekabetçi, uzun saatler ve zor koşullarda faaliyet gösterilen endüstriyel yaşamı, iş stresinin daha net bir şekilde ortaya çıkmasına ve günümüz insanını zorlayıcı ve baskı oluşturucu bir yapıya bürünerek çalışanlar için tehlike oluşturmasına neden olmuştur (Aytaç,2002). Bireyin kariyer yaşamı boyunca hissedilen baskı ve çeşitli etkenler sorucu yaşayacağı stresin birey üzerinde ve örgütsel faaliyetlerin işleyişinde gözlemlenebilir pek çok belirtisi mevcuttur. İşyerinde stresin belirtileri aşağıdaki tabloda açıklanmaktadır.

**Tablo 7: İşyerinde Stres Belirtileri**

Stresin Örgütsel Belirtileri	Stresin Bireysel Belirtileri
Rekabete karşı koymayı becerememe	Başarılı olmayı başaramama
İş performansının düşüklüğü	Dayanışma eksikliği
İş kazalarının artması	Katılımcılığın azalması
İşte devamsızlığın ve devir oranının artması	Karar verme sürecinde yetersiz kalma
İşyeri başarısının zayıflaması	Kendine güvensizlik “benim fikrim budur” diyememe
Kalite kontrolünde hataların artması	Karışık durumlarda başarısızlık, panik

**Kaynak:** Oktay, 2005:111-116.

## 2.4. STRES TÜRLERİ

Kimi yazarların stresi türlerine ayırdıkları görülmektedir. Hamner ve Organ'ın aktardığına göre Castello ve Zalkind (1963) stresi bozulma (frustrahon), kaygı( anxtety) ve çatışma olarak ayırmıştır (Balcı,2000:19-21).

### 2.4.1. Bozulma

Bozulma belirlenen hedef ve var olan durum arasında bir engelin varlığı durumunda görülmektedir. Örgütsel yaşam da bozulmayı tetikleyen bir yapıya sahiptir. Bunun sebebi hiyerarşinin yüksek oluşunun iletişim üzerinde yarattığı engeller, kaynak paylaşımının sınırlı olması, bireyler arası işbirliği ve koordinasyon sağlanmasında yaşanan zorluklar, birey- örgüt amaçlarının tümüyle farklı oluşunun yarattığı çatışmadır. Bozulma orta düzeyde gerçekleştiği takdirde bireylerin durum analizi yapmalarına, sorunlarla baş etmede mücadele gücü kazanmalarına, davranış biçiminde ve algılayışta gelişme görülmesine, dış dünyanın, sosyal ve örgütsel çevrenin ve ilişkilerin yeniden değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Aşırı bozulma durumu ise bireylerde enerji kaybına neden olarak depresyon çaresizlik gibi ruhsal durum problemleri yaratarak bireylerin verimliliğini etkilemektedir (Castallo ve Zalkind 1963; Hamner ve Organ 1981'den aktaran Balcı, 2000: 20).

### 2.4.2. Kaygı (Anxiety)

Kaygı, kişinin belirli uygunsuz davranışları (takıntı, fobi vb.) denetlemeye kalkışması ile yaşadığı bir grup bozukluktur (Atkinson ve Hilgard,2012:533).Kaygının temel sebebi bireylerin yaşayacaklarına kattıkları anlamlardır. Korku herkes için benzer tehdidi oluşturabilirken kaygı yaşanmamış durumlar için bireylerin düşünceleri sebebi ile oluşan bir yapıya sahiptir. Korku nesnel iken kaygı bireyden bireye değişim gösteren sübjektif bir yapıdadır (Manav,2011:202).

Örgütlerde bireyler arasında güç dengesinde meydana gelen adaletsizlikler, örgütsel değişimlerin sürekli olması ve aşırı rekabet durumu belirsizliğe neden olarak bireylerin endişelerini arttırıcı etki göstermektedir. Ayrıca seçilen meslekten başka bir mesleğe geçişin zorluğu, örgütün ekonomik durumunda yaşanan dalgalanmalar ve bu durumun yarattığı iş güvencesinin olmadığı düşüncesi bireyler üzerinde endişe oluşturma olasılığı olan faktörlerdir. Kaygı yaşama ve bu duruma karşı gösterilen

tepkiler bireysel farklılıklar göstermektedir ve bu durum örgüt çalışanlarına karşı özel ilgi gerektirmektedir (Balcı, 2000: 21).

### **2.4.3. Çatışma**

Çatışma birden fazla seçenek karşısında karşılaşılan güçlük ve karar mekanizmasında yaşanan yapısal bozulma olarak tanımlanabilmektedir (Can,1999:305). Çatışma, kişi, birbiriyle bağdaşmayan ya da karşılıklı olarak birbirini dışlayan hedefler ya da eylem çizgileri arasında seçim yapmak zorunda kaldığı zaman gerçekleşir. Ayrıca içsel gereksinim ya da güdülenme birbirine ters düştüğü zaman da çatışma gerçekleşebilir

Bireylerin yaşamlarında belirledikleri birbiri ile örtüşmeyen hedef ve faaliyetleri arasında tercih yapmak zorunda kaldıkları durumlarda çatışma gerçekleşmektedir (Atkinson ve Hilgard, 2012:497). Bireyler seçim yapma zorunluluğunun yarattığı baskı altında karar vermeye çabalamakta ve bu durum yarattığı baskı da stres oluşturmaktadır. Çünkü durumun denetlenebilirliği azaldıkça, belirsiz koşullar bireyin durum kontrolünü zayıflatarak öngörü olasılığını azaltmaktadır. Belirsizlik halinde bireylerin stresli hissetmeleri kaçınılmaz bir durumdur. Bir diğer çatışma türü ise örgüt kapsamlıdır. Örgütsel çatışma, örgütsel faaliyetler gerçekleşirken çalışma grupları arasındaki kıt kaynakların bölüştürülmesi ve örgüt-grup amaç farklılıkları, bireylerin durumları algılayışında yaşanan sorunlar, statü farklılıkları gibi nedenlerle oluşan uyuşmazlıklar olarak adlandırılabilir(Şimşek, 1999: 271).

## **2.5. STRESİN KAYNAKLARI**

Birey yaşamında stres, stres faktörleri ile birey arasındaki ilişki sonucu meydana gelmektedir. Stres faktörlerinin ise birey, çevre ve ilişki ve iletişim kaynaklı olduğu düşünülmektedir (Keskin, 1997: 144). Stres faktörleri, stres oluşumunu etkileyen bireysel ve çevresel faktörler olarak gruplandırılmaktadır.

Bireysel ve çevresel faktörlerin yanında bireyin yaşamının büyük bir bölümünü çalıştığı örgütte geçirmesi nedeniyle iş yerinde oluşabilecek muhtemel stres faktörlerinin de bu ayrıma katılması gerekmektedir (Örnek ve Aydın,2008:148). Genel bir değerlendirme yapılacak olursa; bireyde mevcut bulunan stresin nedenleri, strese sebep olan faktörlerin belirlenmesi ile birey yaşantısında görünür hale gelmektedir. Bu sebeple stres faktörlerinin gruplandırılarak daha net bir biçimde görünür hale gelmesi stresle baş etme ve stresi dengede konumlandırma adına büyük bir adım olacaktır. Stres kaynakları, iş ile ilgili, örgütsel, bireysel ve örgüt dışı olarak gruplandırılmaktadır. Bu kaynaklar sırası ile açıklanacaktır.

### **2.5.1. İşle İlgili Stres Kaynakları**

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. İşle ilgili stres kaynakları örgütsel faaliyetlerin işleyişi, örgüt yapısı, iş çevresi, örgütsel iletişim ve birey kaynaklı olabilmektedir. Bunun yanında liderlik tarzları, üst yönetim ile etkileşim, örgüt yapısı ve kültürü, işin özelliğinden kaynaklı faktörler de stres nedenleri arasında sayılabilmektedir (Aytaç,2009: 10).

#### **2.5.1.1. Aşırı veya Yetersiz İş Yükü ve Zaman Baskısı**

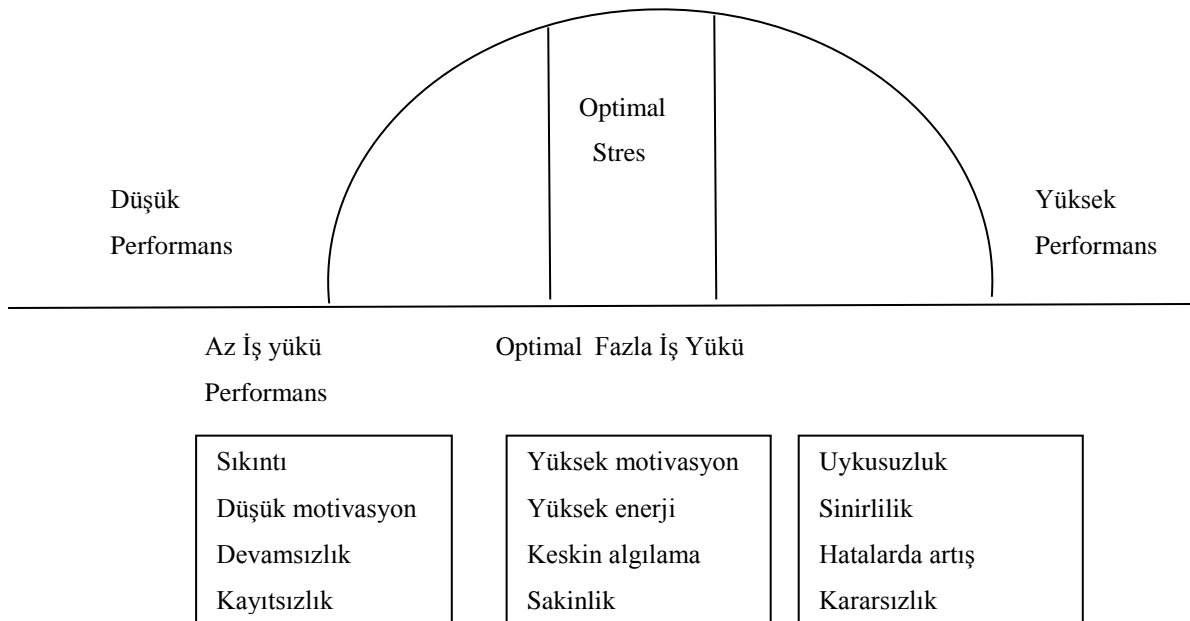
İş yükü bireyin örgütsel işleyiş içerisinde kendisine yüklenilmiş olan görevlerin normal düzeyin üzerinde olduğu şeklindeki algılayışı olarak tanımlanmaktadır. Aşırı iş yükü ise normal bir zaman dilimi ve bireysel beceriler ile yapılabileceğinden fazla bir işle yükümlü olmasıdır (Yüksel,2004:215).

Aşırı iş yükü, bireylerde birçok psikolojik ve fizyolojik olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Karasek, Gardell ve Lindell (1987) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada iş yükünün depresyon, stres, tükenme ve kalp rahatsızlıkları gibi sonuçları saptanmıştır (Spector,2000:261'den aktaran, Keser,2013: 53).

Aşırı iş yükü çalışanlarda strese yol açarken, normalden az yapılan iş ve görevlendirme de stres faktörü olmaktadır. Bireyin görece daha az işe sahip olması bireylerde yetersizlik duygusu hissedilmesine ve sıkılganlık ve bıkkınlığa yol açabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 382).

Kimi meslekler doğası gereği zaman baskısı yaratarak bireyleri iş yetiştirme telaşı ile karşı karşıya bırakmaktadır. Baskı örgüt çalışanlarında gerilim yaratarak stres oluşturmaktadır (Güler vd. , 2001: 20).

Zaman baskısı, genelde yönetimle ilgili faaliyetlerde daha yoğun yaşanmaktadır. Bir başka zaman baskısı altında yer alan iş, müşteri siparişlerinin teslimine dayalı üretim işlerinde görülmektedir (Gökdeniz,2005:180). İşlerin zamanında teslim edilmesinin bireyler üzerinde yarattığı baskı stresi tetikleyici bir unsurdur. İş yükünün bireyler üzerindeki etkisi aşağıdaki şekil ile özetlenmektedir. Optimal performans düzeyi bireylerde de stresin optimizasyonunu sağlayarak bireylerin yüksek enerji ve motivasyon ile faaliyet göstermesini sağlamaktadır. İş yükü optimal seviyeden uzaklaştıkça birey üzerinde bir takım negatif etkiler doğurmaktadır.



**Şekil 3: İş yükünün birey üzerindeki etkileri**

**Kaynak:** Steers,1991:552.



Örgütte çalışılan görevlerin niteliği dışında örgütte zamanın nasıl değerlendirildiğine bağlı olarak da stres oluşabilmektedir. Katı hiyerarşik yapılanma, kırtasiyecilik, düzensiz programlar, kontrol etmenin zorlaştığı durumlar, yoğun telefon ve ziyaretçi trafiği zamanın kontrol altına alınmasını engellemektedir. Yapılması gereken işlerin zamanında yetiştirilememesi de bireyin stres düzeyini yükseltmektedir. (Aytaç,2009: 12)

### **2.5.1.2. Tekdüze Çalışma ve Monotonluk**

Tekdüzelik, örgüt çalışanlarının çoğunlukla olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olan duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Benzer işlerin değişmeksizin ve sürekli yapılışı, iş görenleri bezginliğe ve yılgınlığa götürür. Tekdüze çalışma düzeni, iş görenlerde sinirsel gerilime de neden olabilir. Bu tür gerilim, nedeni belirsiz gibi görünen birçok yersiz sürtüşme ve gereksiz çatışmaların kaynağı olur (Aydın,2002: 48;Sabuncuoğlu ve Tüz,2001). Aynı işin, değişmeyen koşullar ve uzun süreli hareketsizlik ile tekrarlardan oluşacak şekilde ifa edilmesinin birey üzerinde yarattığı bıkkınlık, tekdüzelik veya monotonluk olarak tanımlanmaktadır. Tekdüze çalışmanın başlıca kaynakları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Eren, 2003: 157).

- İşin özellikleri
- İşgörenin monotonluğa karşı duyarlılığı
- İş yerinin manevi ortamı
- İşgörenin psikolojik durumu

Bir işin monoton olup olmadığını belirlemek, işin niteliğinin tespiti ile sağlanabilir. Bu açıdan işleri gruplamakta yarar vardır. İşler, özelliklerine göre otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler şeklinde üç grupta incelenmektedir. Tam otomatik iş, az dikkat istediği gibi tek hareketle yapılabilir. Devamlı olarak tekrarlardan oluşan ve yüksek dikkat isteyen işler, bıkkınlık yaratıcı ve daha monotondur. Bu işlerin yarı otomatik ve tek tip hareketle yapılabilirdiği söylenebilir. Bu tür işlerde işçinin monotonluk algılamasındaki temel

neden, zihnini tam olarak işe vermemesidir. Otomatik olmayan işler, hareket çeşitliliği barındırdığı için karmaşık ve bir o kadar da dikkat istemektedir. Bu yapı, monotonluğu barındırmaz, dolayısıyla işlerin tekdüze olmaması monotonluğu büyük ölçüde azaltmaktadır. Karmaşık işlerin bireylerde tatmini arttırdığı, monotonluk algısını azalttığı sonucu yapılmış araştırmalarla da desteklenmektedir. Amerika’da büro işçileri ile İsveç’te bir saat fabrikasında yürütülen araştırmalar, “çok basit işlerin monotonluk ve bunun sonucu psikolojik yorgunluk verdiği” sonucunu işaret etmektedir (Keser,2013:52; Eren,2012:255). Monotonluk örgüt çalışanlarının verimliliğinde azalışa ve motivasyon düşüşüne neden olmaktadır. Çalışma isteğinin azalması ile de örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

### **2.5.1.3. Sosyal Destek Yoksunluğu**

Örgütlerdeki sosyal destekten yoksun bireylerde de stresin etkisi gözlemlenebilmektedir. Sosyal destek; bireylerin belli başlı sosyal ihtiyaçlarının diğer bireylerle iletişim ve etkileşim sonucunda giderilmesi şeklinde tanımlanabilir. Sosyal destek, sosyal ilişkilere bağlı olarak kazanılmış ve karşılıklı güvene, inanca ve saygıya dayalı oluşan desteklerdir (Tosi vd. , 1986:307’den aktaran, Keser,2013: 33). Sosyal destek; psikolojik olabileceği gibi maddi ve iş ile ilgili de olabilmektedir. Sosyal destek için iletişim şarttır. Örgüt içerisinde karşılıklı anlayış ve güvene dayalı olarak gerçekleştirilecek destek, stres düzeyini azaltmakta ve işe bağlılığı da arttırmaktadır. Sosyal destek, bir örgütte çalışana değer verildiği, katkısının kabul edildiği ve iletişimin güçlü olduğu durumlarda oluşmaktadır. Bireyler de sosyal desteği, örgüt içerisinde çalışırken geçirdikleri zaman içerisinde iletişime geçmiş oldukları bireyler ile ilişkileri sonucunda fark eder. Dolayısıyla gün içerisinde çalışan ile yöneticiler arasında işleyen iletişim kanalları, algılanan destek açısından önemli bir etkiye sahiptir (Akın,2008:142).

#### **2.5.1.4. Fazla Mesai ve Vardiyalı Çalışma Sistemi**

Vardiyalı çalışma şeklinde günün 24 saatine yayılan çalışma süreleri periyodik olarak değiştirilmektedir. Endüstrileşmenin hız kazandığı ülkelerde çalışanların ortalama % 20'sinin vardiyalı olarak çalıştığı tahminler arasındadır(Ross ve Altmair, 1994). Vardiyalı çalışma düzeninde özellikle vardiyalar arasında yaşanan geçişlerde uygu problemleri ve farklı fiziksel ve psikolojik sorunlar oluşabilmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar vardiyalı çalışmanın bireylerin vücut ısısını, metabolik yapısını, kan şekerini ve performansını olumsuz etkilemektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 36 ). Ayrıca vardiyalı çalışma düzeni insan yapısının doğal işleyişinde bozulmalara neden olarak, uygu problemleri, bağışıklık sisteminin zayıflaması, stres, bitkinlik ve depresyon gibi pek çok olumsuz duruma neden olabilmektedir (Aytaç, 2009: 13).

#### **2.5.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

##### **2.5.2.1. Örgütsel Yapı ve İklim**

İşletmelerin faaliyetlerinde gösterdiği başarı rekabet ortamında varlığını sürdürmesini kolaylaştırıcı bir faktördür. Bu sebeple örgütün bölümlerindeki görev ve sorumlulukların belirli mevkilere dağılımı ve bunlar arası ilişkilerde uyumlaştırma gerekliliği zorunludur. Çünkü işletmeler dış dünya ile etkileşimde bulunan açık sistemlerdir ve çevre ile sürekli iletişim halinde bulunmaları neticesinde çevre ile oluşabilecek olası olumsuz etkileşim durumlarına karşın işleyişlerini sürekliliğini ve istikrarı sağlayacak bir örgüt yapısına sahip olmak zorundadırlar (Örnek ve Aydın,2008:179).

Merkeziyetçi örgüt yapıları iş stresini arttırıcı özelliğe sahiptir. Kararlara katılma yolunun kapalı olduğu, genellikle üst kademe yöneticilerin aldığı kararların uygulandığı ve geliştirici iletişimin olmadığı bir örgüt yapısı, oluşturduğu resmi ilişkiler ile bireyler üzerinde stres yaratmaktadır. Aynı zamanda örgütte terfi için yaratılan fırsat azlığı ve terfi için yapılan yanlış değerlendirmeler birey için stres

unsuru olacaktır. Örgüt içerisinde çalışan bireyler arasındaki rekabet ve özellikle genç, dinamik ve iyi eğitilmiş yeni çalışanların, kariyer ortasında bulunan bireyler üzerinde yarattıkları baskı bir stresör olarak karşımıza çıkmaktadır (Örnek ve Aydın,2008: 182).

Örgüt iklimi, çalışanların davranışlarına ve örgütsel yapının işleyişine bağlı olarak ortak algılar sonucu oluşan iş ortamının atmosferidir (Gök, 2009: 590).Örgüt iklimi bireylerin örgütsel yapıyı nasıl benimsediklerini göstermektedir. Bireylerin örgütü algılayışları da kuşkusuz iş motivasyonunu ve stresini etkilemektedir. Burada önemli olan nokta bireyler arası iletişimin örgüt iklimine etkisi ve bireylerin kişisel özellikleri olmaktadır. Bireyler örgüt politikalarını benimseyemez ve olumsuz bakış açısı geliştirirlerse örgütsel iklim önemli bir stres faktörü olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **2.5.2.2. Örgüt Politikaları ve Stratejileri**

Örgütlerin belirlemiş olduğu politikalar da bazı durumlarda stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme politikaları ile belirlenen izin, ücret, çalışma koşulları, terfi mekanizmaları, ücret ve iş değerlendirme programları da bazı durumlarda bireyler için stres kaynağı olabilmektedir. Maddi koşullar da bireyler üzerinde fiziksel ve ruhsal etkilerde bulunmakta ve örgüt politikaları bireylerin ruhsal durumlarını etkilemekte ve tipik stres davranışları göstermesine sebep olmaktadır (Özkalp veKırel,2011:441).

İzin, ücret, performans değerlendirmesi vb. insan kaynakları konusunu oluşturan unsurların bireylerin özelliklerine, verimliliğine ve örgütsel faktörlere uyumuna göre adil bir biçimde değerlendirilmeye alınmış olması oldukça önemlidir. Özellikle işletmelerde personel değerlendirme adı altında başarı ve verimlilik takibi belirsizlik içinde yapılmakta ise, bu durum bireyler açısından stres yaratacaktır. İş görenin örgüt içindeki geleceği ve kariyer gelişimi, örgüt tarafından yapılacak olan bu değerlendirmelere bağlı ise ve aynı zamanda işgören değerlendirmenin belirli kurullarla sistematik bir biçimde yerine getirilmediğini ve adil bir değerlendirme yapılmadığını düşünüyor ise önemli düzeyde iş stresi ile karşı karşıya kalmaktadır (Pehlivan,1995: 32).

### 2.5.2.3. Çalışma Ortamı ve Fiziksel Koşullar

Çalışanların iş ortamı ve faaliyetlerini etkileyen fiziksel koşullar bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Fiziksel koşulların uygun seviyede olması çalışanların yaşamında denge oluşturacak ve bireylerin örgütle bütünleşmesine destek olmaktadır. Bu sebeple ışık, sıcaklık, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşullar çalışma ortamında rahatlık için ve bireylerin motivasyonunun etkilemeyeceği bir biçimde düzenlenmelidir (Aydın, 2002: 52; Sabuncuoğlu,1987: 55).

İş hayatında strese neden olacak faktörler arasında önemli faktörlerden birisi de, işgörenlerin çalışırken karşılaşılabileceği tehlikelerdir. Bazı iş alanlarında tehlike ya hiç yokken veya asgari düzeydeyken, bazı iş alanlarında tehlikeler aşırı derecede mevcuttur (Eroğlu,2000:325). Bu tür işlerde işgörenlerin sağlıkları açısından tehdit unsurları aşırı derecede bulunduğu için işgörenler gerilim ve tedirginlik içine girmektedirler. Bu şekilde sürekli gerilim altında çalışan iş görenler bütün ilgi ve dikkatlerini işlerine sürekli olarak toplamak zorundadırlar. Bu durumda iş görenlerde bıkkınlık ve yorgunluğa neden olabilmektedir (Özkalp veKırel,2004).

### 2.5.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması, çalışanların veya yöneticilerin rol gerekleri konusundaki belirsizlikler sebebiyle yaşadığı kararsızlıkları ve bu durumun yarattığı gerilimi içeren bir kavramdır. Genel olarak örgütlerde rol çatışmasının gönderici içi rol çatışması, göndericiler arası rol çatışması, bireyle rolün çatışması, rol yüklenmesi olmak üzere dört türde ortaya çıktığı görülmektedir (Başaran,1991:269). Rol çatışması genel olarak kişilerin birbirinden ayrı ve tutarlı olmayan görevler nedeni ile baskı altında kaldıkları durumlarda meydana gelmektedir (Güler vd. , 2001: 20).

Erdoğan rol çatışmalarının örgütler açısından doğuracağı sonuçları şu şekilde özetlemektedir (Erdoğan,1991: 29);

- Rol çatışması ile karşı karşıya kalan birey, rollerden birisini yerine getirmeme durumuyla karşılaşacaktır. İhmal edilen bu rolün, örgütte yerine getirilmeyen

önemli bir fonksiyon, etkinliği önleyen bir davranış olma olasılığı bulunmaktadır.

- İhmal edilen görev, bireyi yapması gerektiğini düşündüğü sorumluluklarını yerine getiremediği düşüncesine itmekte ve ruhsal sıkıntı yaratmaktadır.
- Örgütte yaşanan rol çatışması kişiler arası çatışmalara dönüşerek örgüt iklimini olumsuz etkileyebilmektedir.
- Birey, rolün gerekleri ve sembolleri ile yüklü olabilir. Böyle durumlarda bireyin toplum içerisindeki hareket serbestisinin azalması, birey açısından sıkıcı olduğu kadar, rol etkinliği açısından da istenmeyen durumlara yol açabilmektedir.

Rol belirsizliği ise bireylerin işini gerçekleştirmesi için yeterli bilgiye sahip olamadığı durumdan kaynaklanmaktadır. Bu durumdaki örgüt personelinin, kendi iş rollerinin amaçları ile kendi çalışma arkadaşlarının rol beklentileri ve iş sorumluluklarının sınırları hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Rol belirsizliği temelde kişilerarası iletişim sorunlarının sonucu olarak kendini göstermektedir. Örgütlerde rol belirsizliğini ortaya çıkaran iki çeşit faktör bulunmaktadır(Bumin veŞengül:574).

- İşin ne olduğunun tanımı, sonuçlarının neler olması gerektiğinin tanımı ve işin nerede, ne zaman, kimlerle koordineli biçimde yapılacağıın işi yapan kişiye tam olarak açıklanmamasıdır.
- Kişinin, rol göndericilerin gözünde performansının nasıl değerlendirildiğine ilişkin bir bilgi edinememesi durumudur. Bu durumdaki personel örgüte olan katkısını bilememektedir.

Çalışanların iyi bir performans gösterebilmeleri için, çalıştıkları işletmenin beklentilerinin ne olduğunu bilmeleri, kendilerinden istenenlerin ne olduğunu anlamaları gerekmektedir. Kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olması iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olamama duygusu doğurabilir (Güler vd. , 2001: 21).

### 2.5.3. Bireysel Stres Kaynakları

Bireysel stres kaynakları bireyin iş dışında geçirdiği zaman süresince ortaya çıkan sorunlar ve edinilen deneyimleri kapsar. Bu tür stres etmenleri çalışanların kişisel yaşamından kaynaklanmaktadır (Güler vd. 2001: 19). Bireysel iş stresi kaynakları aşağıda sırası ile incelenecektir.

#### 2.5.3.1. Kişilik ve Kişilik Özellikleri

Bireyler kişiliklerinin sonucu olarak çevresel değişmelere tepki vermekte ve kişiliğine uygun ilişki geliştirmektedirler. Bu noktada kişiliğin tanımı şu şekilde açıklanabilmektedir; “Bireylerin karakteristik özelliklerini, bu özellikler arasındaki ilişkileri ve durumlara uyum gösterme yollarını kapsayan yaşam durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri ve insan davranışının çekirdeğidir.” (Kolosa,1979:152’den aktaran Aydın,2002: 31).

Ray Roseman ve Meyer Friedman adlı iki Amerikalı doktor insan tiplerini A ve B tipi olmak üzere sınıflandırmıştır. A ve B tipi kişilik özellikleri bireylerin davranışlarını etkilemektedir ve yapılan çalışmalar sonucu stres ile kişilik tipleri arasında yüksek düzeyde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Aydın,2002: 33). Buna göre: A tipi kişilik, zamana karşı devamlı bir yarış halindedir. Kısa süre içinde çok iş yapmaya çalışır. Bu kişiler hızlı yer, hızlı yürür, hızlı konuşurlar. Devamlı bir acelecilik ve rekabet halindedirler. Sabırsızdırlar, hareket ve konuşmaları hızlıdır. Kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmaları çok zordur. Kaybetmeyi kolay kabul etmeyen, zaman zaman saldırgan, mücadeleci, çok fazla hareketli kişilerdir. A tipi kişilerin kalp ve damar hastalıklarına yakalanma riski daha yüksektir (Gültekin,2008: 15).B tipleri ise daha rahat, uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırganlırlar. A tipleri en ufak ayrıntılara takılma eğilimi gösterirken, B tipleri durumlara daha geniş bir çerçeveden bakabilmektedirler. B tipleri, A kişilik tipinden olan bireylere kıyasla daha az telaşlı bir tavır sergilerler. B tipleri de stres yaşarlar, ancak baskılar ve zorluklar karşısında A tipleri kadar paniğe kapılmamaktadırlar (Aytaç,2009: 14).

Kuşkusuz kişiliğin oluşmasında, aile, çevre, yaşam biçimi, ekonomik durum ve eğitim gibi pek çok faktör etkili olmaktadır. Bu sebeple bireyleri A veya B tipi olarak sınıflandırmak oldukça zorlaşmaktadır. Her iki gruptan özellikleri de taşıyan karma bir grup bu nedenle oluşmaktadır. Örgütler için asıl önem arz eden faktör her iki tip kişilik yapısına sahip bireylerin iş ile bütünleşmesinin sağlanması ve iletişimde uyumlaşmanın oluşturulmasıdır. Fakat özellikle yönetici oranına yönelik yapılan araştırmada yöneticilerin % 60 oranında A tipi,% 12 oranında ise B tipi kişilik özellikleri gösterdiği görülmektedir (Balci,2000: 15)

Ayrıca bir diğer kişilik özelliği olan içe dönüklük- dışa dönüklük konusunda yapılan araştırmalar iş yaşamında gerçekleşebilecek rol çatışmasının içe dönük özellik sergileyen bireyleri, dışa dönüklerden daha çok etkilediğini göstermektedir. İçe dönük bireyler, dışa dönük bireylere nazaran daha yüksek oranda iş gerilimi yaşamaktadır. İçe dönük bireyler genellikle iletişim problemleri yaşamakta ve bağımsızlıklarını tehdit edecek her türlü yakınlıktan kaçınmaktadırlar. İçe dönük bireylerin iş ortamında çatışma yaşama olasılıkları yüksektir. Bunun sebebi ise sosyal ortamlardan uzak durmalarıdır (Balci, 2000: 17).

### **2.5.3.2. Denetim Odağı**

Birey yaşamında karşılaşılan her değişim uyum sağlama uğraşını da beraberinde getirmekte ve stres tepkisinin kaynağını oluşturmaktadır. Değişim düzeyi ne kadar yüksekse uyum için gösterilen çaba da o kadar yüksek olacak ve bireylerin bu durumu algılayışına göre strese karşı göstereceği tepki de değişkenlik gösterecektir (Aydın,2002: 12). Denetim odağı stres üzerinde önemli etkisi olan bir belirleyicidir. Denetim odağı kavramı ile anlatılmak istenen; çevredeki değişimlerin ve karşılaşılan durumların birey tarafından kontrol edilebilirliği ile ilgilidir. Bu noktada bireyler ikiye ayrılmaktadır: içselle çevredeki gelişen tüm olayların kendi kontrollerinde olduğuna ve bu şekilde geliştiğine inanırken, dışsallar çevredeki olayların büyük oranda kendilerini kontrol ettiğine inanmaktadır. İçsel olarak adlandırılan bireyler ise, çevrenin kontrolü ile dengelerin değişmesi ve bu değişim tehdidi altında kendilerini stres altında hissetmektedirler (Balci,2000: 16).



### 2.5.3.3. Yaşam Değişimi Oranı

Bireylerin yaşadığı olayların durağan ya da değişken olması stres üzerinde etkili olmaktadır. Bireylerin yaşadığı olayların değişkenliğine ve öngörülebilirliği de içeren durağanlığa göre Ruch ve Holmes (1971) “ Yaşam Değişme Oranı” ölçeğini geliştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre bir dizi yaşam olayının stres ve hastalık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bunlar arasında en stresli değişmenin yaşandığı durumlar; ebeveynlerin ölümü, eşin ölümü ve işsizlik gibi bireylerin yaşantısında travma etkisi yaratabilen olaylardır. Açıkçası yaşam değişmelerinin stres ve hastalık üzerindeki etkilerini endocrine sistem tayin etmektedir. Bu sistem yeni durumlarla baş edecek enerji yaratmaktadır. Değişme oranı belli bir yüzdeyi aşarsa sistem aşırı yüklenme ve yanlış işlev yaşamakta ve bunun sonucunda bireyin hastalığa ve virüse karşı vücudunun direnci azalmaktadır (Balcı,2000: 17).

### 2.5.3.4. Demografik Özellikler

Bireysel stres kaynakları ile beraber bazı sosyo-demografik faktörlerin de stres yapıcı etkileri bulunmaktadır (Işıkhan, 2004: 252’den aktaran Gültekin, 2008: 17 ).

**Yaş Faktörü:** Gençlik zamanlarında başarısız tecrübeler yaşamış, çeşitli imkânsızlıklar nedeniyle kariyer engelleri ile karşılaşmış bireyler ileri yaşlarda bilgi, beceri ve yeterlilik açısından kendilerini yetersiz görebilmekte ve bu durum önemli bir stres faktörü oluşturmaktadır. Aynı zamanda bir örgütte çalışan kariyer ortası aşamasında bulunan bireyler, aynı örgüt içerisinde kariyer başlangıcı yapan genç ve dinamik çalışanlar karşısında yetersizlik duygusuna kapılmakta ve bu durum verimliliğin azalmasına ve tükenmişlik duygusunun oluşmasına neden olmaktadır.

**Cinsiyet:** Kadınların özel yaşamlarında daha fazla sorumluluk yüklenmek zorunda kalmaları, yönetim kademesinde yaşanması muhtemel olan cinsiyet ayrımcılığı özellikle kadınlar için yıldırıcı olabilmekte ve iş stresinin kadınlarda daha yüksek düzeyde görülme olasılığını arttırmaktadır.

**Medeni durum:** Evliliğin gerektirdiği sorumluluk ile iş dengesinin kurulması kimi zaman oldukça güç olmaktadır. Bunun yanında özel yaşamla ilgili problemler; boşanma, eşin sağlık durumunda değişim, eşin ölümü ve iletişim problemlerinin yaratabileceği çeşitli uyumsuzluklar strese neden olmaktadır. Ayrıca iş aile hayatını dengede tutabilen, pozitif ve gelişime açık bir iletişim ile yaşanan bir evlilik süreci bireylerin de stres düzeyini azaltarak, iş verimliliğinde pozitif etki yaratmaktadır.

**Eğitim düzeyi:** Üniversite mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha fazla yıprandıkları bilinen bir gerçektir. Fakat buna karşılık eğitim düzeyi bilgi ve tecrübe düzeyi yükseldikçe stresle baş edebilmenin daha kolaylaştığı görülmektedir.

**İşteki çalışma süresi (yıl):** İşe yeni başlayan bireyler, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uyumlaştırılması aşamasında oldukça zorlanmaktadır. Ayrıca yeni işe başlayan bireyler, örgütün diğer bireyleri ile iletişimde zorluk yaşayabilmektedirler. İşe yeni başlayan genç bireyler, başarılı bir kariyer yaşamı arzu etmekte ve terfi ve ilerleme için daha fazla strese girebilmektedirler.

**İşle ilgili memnuniyet:** İşten doyum almama stres nedeni olabilmektedir. Memnuniyet düzeyi ise bireylerin yaşamlarını nasıl algıladıkları ile bağlantılıdır.

#### 2.5.4. Örgüt Dışı Stres Kaynakları

Örgüt dışı stres kaynakları kontrolü bireyin tekelinde olmayan, dış çevrenin etkisiyle oluşan stres kaynaklarıdır. Dış çevrenin etkisi ile oluşan bu kaynaklar küreselleşen dünya yapısının gereği olarak ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve ekonomik koşullarda meydana gelen değişimlerdir. Aynı zamanda yaşanan ülkenin politik durumu da bireyin üzerindeki stresi arttırıcı bir unsur olmaktadır. Bunun dışında bireylerin sosyal yaşamı da karşılıklı ilişki ile gelişme göstermesi sebebi ile stresi etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.5.4.1. Politik Durum**

Politik durumun sürekli değişkenlik gösterdiği, yasama ve yürütme uyumsuzluklarının yaşandığı, dışa bağımlılığın olduğu, kamu üzerinde psikolojik baskı kurulmak istenen ülkelerde bireyler üzerindeki stres yüksek düzeyde görülmektedir. Demokratik ve laik yönetim biçiminin belirlendiğı, yurttaşlara eşit koşulların sağlandığı, işsizlik oranının düşük olduğu, siyasi çatışmaların nispeten daha az olduğu ülkelerde ise bireylerin stres düzeyi daha düşük olmaktadır.

#### **2.5.4.2. Ekonomik Koşullar**

Bir ülkede yaşanan siyasi istikrarsızlık, ülkenin ekonomisini ve politikalarını olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Bu durumun sonucu olarak yüksek vergi talebi, yatırımların azalmasına ve ekonomik durgunluğa sebep olmaktadır. Ekonomik durgunluk sonucunda ülke içerisinde oluşan yüksek enflasyon ve yüksek faiz bireylerin gelirleri üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır. Aynı zamanda işsizlik oranında artış görülmekte ve ülkede yaşanan belirsizliğin bireyler üzerinde yarattığı endişe, stresli olmalarına neden olmaktadır. (Eren, 2004: 300)

#### **2.5.4.3. Sosyal Hayat**

Toplumsal yapıda yaşanan değişmeler de bireylerin stres düzeylerini etkilemektedir. Geleneksel yapıdan, yenilikçi çağdaş toplum yapısına geçişle birlikte yaşanan değişimin bireyler üzerinde yarattığı gerilim uyum problemlerine yol açmaktadır. Sosyal hayat konusunda yapılan araştırmalar, stres kaynaklarının gelenekler, toplumsal kurallar, toplumsal kimlik, din, toplumsal sınıflar, yaşam alanları, yerleşim bölgeleri gibi pek çok faktörden etkilendiğini göstermiştir. Tüm bu faktörler farklı kültürlere ve coğrafi yapıya göre de farklılık göstermektedir (Cooper ve Davidson, 1987:217' den aktaran Okutan ve Tengilimoğlu,2002: 22 ).

Sosyal hayat içerisinde aile yaşamını da kabul etmek mümkündür. Yaşamsal koşulların gelişimi ve eğitim dönemi sonrası, kariyer döneminin başlaması ile birlikte iş- aile yaşam dengesini koruma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesi ile birlikte iş saatleri dışında da çalışma olanağının artması bu dengenin korunmasını zorlaştırmaktadır (Keser,2013).

Sonuç olarak, iş yaşamı bireyler için ne denli önemli ise aile ve özel yaşamlarının da o denli önemli olduğu unutulmamalıdır. İş yaşamından kaynaklanan herhangi bir sorun, özel yaşamı etkilemekte, bu durum da iş- aile yaşamı dengesine zarar verebilmektedir. Aile rolleriyle iş rolleri arasında çelişen konuların artması, bireyin iş- aile çatışması yaşamasına yol açmakta ve bu çatışma, bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol,2009:166 ).

#### **2.5.4.4. Teknolojik Değişim**

Günümüz koşullarında teknolojik değişim bir stres kaynağı olabilmektedir. Teknolojinin gelişimi yaşamımızı kolaylaştırmakla birlikte teknolojinin günümüzde iş yaşamı ile bütünleşik hale gelmesi, iş ortamında da yoğun bir teknolojinin kullanımını gerekli kılmaktadır. Bu sebeple bireyler sürekli gelişen teknolojiyi ve yenilikleri daima takip etmek zorunda kalmaktadır. Bunun sonucu olarak örgütsel yenilikler bireyler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Günümüzde özellikle kariyer sonu ve emeklilik aşamasına gelmek üzere olan örgüt çalışanları teknolojinin hızlı değişimine adapte olmakta zorlanmakta ve buna bağlı olarak iş stresi oluşmaktadır.

## **2.6. STRESİN SONUÇLARI**

Stres bireylerin yaşamında oldukça önemli etkilere sahiptir ve bireyleri fiziksel ve psikolojik olarak etkilemektedir. Bireysel ve örgütsel bağlamda stresin sonuçlarının bilinmesi aynı zamanda çözüm yollarına gidecek adımların da belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple iş stresi sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak incelenmektedir.

### **2.6.1. Stresin Bireysel Sonuçları**

Steers, stres düzeyinin artışının örgüt çalışanları üzerinde psikolojik ve fiziksel deformasyon yaratabileceğini ve bu sebeple bireylerin sağlığını olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmiştir. Bunun yanında bir bireyde görülen stres, iş ve sosyal çevresini de olumsuz olarak etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz: 2001: 149 ). Bu sebeple stresin bireysel sonuçları bireyler için olduğu kadar işletmeler ve örgütler için de önemlidir. Stresin bireysel sonuçları fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak incelenebilmektedir.

#### **2.6.1.1. Fizyolojik Sonuçlar**

Stresin bireyler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Stresin kontrol edilemediği durumlarda bireylerde pek çok fizyolojik problemlere neden olmaktadır. Bu problemlerin en başında baş ağrısı, boğaz kuruluğu, mide rahatsızlıklarının yanında ayrıca hipertansiyon, kronik kalp yetmezliği, şeker hastalığı, hipertroid gibi ciddi problemler gelmektedir (Aytaç, 2009: 15; Atkinson ve Hilgard, 2012). Fizyolojik rahatsızlıkların ortaya çıkışı her bireyde aynı olmamakta ve bu durum da stresin etkisinin bireyler üzerinde gözlenmesini zorlaştırmaktadır. Gerekli incelemeler ve kapsamlı olarak yapılacak sağlık kontrolleri ile stres kaynaklı sorunlarının belirlenmesi ve çözüm için gerekli adımların atılması gerekmektedir.

#### **2.6.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

Stres bireyin yaşamının her alanında etkide bulunmaktadır. Stres kaynaklarının örgüt çalışanları üzerinde yarattığı baskı ile birlikte endişe ve kaygı bozuklukları, depresyon, tükenmişlik sendromu, kişiler arası çatışma, içe dönüklük, konsantrasyon eksikliği gibi pek çok psikolojik bozukluk oluşmaktadır. Stresin bireyler üzerinde yarattığı bu olumsuz sonuçlar örgüt çalışanları üzerinde iletişim problemleri oluşturmakta, işe bağımlılıkta azalışa sebep olmaktadır. Psikolojik

sorunlar nedeniyle oluşabilecek zararların minimize edilmesi, öncelikle bireylerin sorunu kabul etmesi ile başlayan bir süreçtir. Psikiyatr yardımı, psikolog desteği, rehberlik merkezleri de bu noktada sorun çözümünde oldukça etkili olmaktadır.

### **2.6.1.3. Davranışsal Sonuçlar**

Stresin davranışsal sonuçları ve stresten kaçınmak için bireylerin en fazla başvurduğu davranış kalıpları sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar ve uyuşturucu madde kullanımı gibi zararlı alışkanlıklardır. Bu tür maddeler kaygı düzeyin azaltma etkileri nedeniyle bireyler tarafından gerilim durumlarında yöneldikleri kaçış yollarıdır. Başlangıçta kaygıdan kurtulmak için kullanılan bu maddeler zamanla bağımlılık yapmakta ve zararlı sonuçlara yol açabilmektedir (Kırel, 1993: 56; Tutar, 2000: 262; Örnek ve Aydın, 2008: 205).

### **2.6.2. Stresin Örgütsel Sonuçları**

Örgüt çalışanlarının çeşitli örgütsel faktörler sebebi ile strese maruz kalmaları, bireyler üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin ise birey tabanlı olarak gerçekleşmesi sebebi ile bireyleri etkileyen tüm stres faktörleri örgütler üzerinde de olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Stresin örgütsel sonuçlarının çeşitli boyutları ile incelenmesi, örgütlere yeni bir bakış açısı kazandırmakta ve stresin birey ve örgüt üzerinde yarattığı etkilerin açık bir biçimde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

#### **2.6.2.1. İşe Yabancılaşma**

Günümüz dinamik ve değişken yaşam koşullarının etkisi ile birlikte modern toplum yapısının olmazsa olmazı arasında yer alan stres de hayatın bir parçası haline gelmiş olmaktadır. Bireyselliğin toplum yapısında ön plana çıkışı ile birlikte

yalnızlık ve yabancılaşma da bireyler için sık yaşanan bir durum haline gelmiştir. Davranış bilimcilere göre yabancılaşma, iş görenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu,2000:337).

İş görenin yabancılaşması, örgütsel bağlamda bireylere güçsüzlük, işi benimseyememe, örgüt kültürüne uyum sağlayamama, bireylerle iletişim kurmaktan kaçınma, tatminsizlik gibi olumsuzluklar yaşatırken aynı zamanda bireyleri de mutsuz etmekte, değişime karşı direnç gösterme, tükenmişlik, endişe, depresyon vb. psikolojik problemlere neden olmaktadır. Sonuç olarak içinde buldukları durumun da etkisi ile örgütsel hedeflere ulaşılması adına çaba ve istek göstermekten yoksun olan bireyler, örgüt için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır.

### **2.6.2.2. İş Devamsızlığı**

İş devamsızlığı, iş görenin işini tamamen terk etmeden, belirli günlerde işe gelmemesi durumudur. Böyle bir durumda, işe giriş aşamasında da belirtilen işe devamlılığın gerekliliği yerine getirilmemektedir. Yıldırım'ın çalışmasına göre (1989) iş devamsızlığı; isteksizlik, kişisel problemler, işe adaptasyon sorunları, rahatsızlık gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. İşletmelerde devamsızlığın, çalışanların doyumsuzluklarını ve memnuniyetsizliklerini ifade etmek için kullandıkları kolay ve zahmetsiz bir yol olduğu düşünülebilir. Özet olarak, stresin yıkıcı boyutu, motive olma düzeyini düşürerek, iş görenlerin işe gitme konusunda isteksiz olmalarına neden olmaktadır (Örnek ve Aydın,2008:209).

### **2.6.2.3. Çatışma**

Çatışma, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta değerlendirilebilmektedir. Bireysel anlamda çatışma, bir insanın amaçlarına ulaşmasını engelleyen davranış biçimleri olarak tanımlanabilir (Tutar vd. ,2006).

Birey çatışma durumunda stres belirtileri gösterebilecek ve endişe ve gerginlik gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilecektir. Örgütsel çatışma ise örgütsel faaliyetlerin verimliliğine doğrudan etki eden, birey- örgüt amaç uyumlaştırma faaliyetlerinin aksamasına neden olan ve genellikle iletişim eksikliği ile ortaya çıkan durumlardır. Çatışma örgütlerde iyi yönetilemediği takdirde taraflar arasında düşmanlıklara, kargaşaya, kavgaya, başarının engellenmesine, kuşku ve güvensizliğe, çıkarların keskinleşmesine ve strese neden olabilecektir (Tutar vd.,2006; Aytaç,2009: 18 ).

Örgüt düzeyinde yaşanan çatışma durumlarında ise yöneticilerin etkili bir yönetim tarzı oluşturarak durumu örgütsel verimliliği artırıcı bir unsura dönüştürücü faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Bu durumda yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken nokta örgütte yaşanan çatışmanın nasıl bir bakış açısıyla ele alınacağı ve çatışmanın düzeyinin ve sınırlarının nasıl belirleneceğidir(Özdemir vd. , 2014: 4).

#### **2.6.2.4. Performans Düşüklüğü**

Bireylerin katılımı ile faaliyetlerine devam eden örgütlerin etkinliği bireylerin performansına bağlı olarak gelişme göstermektedir. Çalışanların performanslarını etkileyen en önemli etkenlerden birisi de strestir. Stresin etkileri ile mücadele eden bireyler örgütsel faaliyetleri gerekli performansla yürütememektedirler. Uzun vadede stresin bireyleri yıldırıcı etkiler göstermesi işe karşı tutumda da olumsuz yönde etkide bulunabilmekte ve performans düşüklüğünün etkisi ile bireyin kariyer gelişiminde yavaşlama ve işe bağlılığın azalması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.

#### **2.6.2.5. Verimsizlik**

Aşırı derecede hissedilen stres çalışanların bedensel ve zihinsel yapısında çeşitli olumsuzlukların görülmesine neden olmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde iş kazalarında yükselişe, işgücü kayıplarına sağlık giderlerinde artışa, bireyler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olarak verimsizliğin yaşanmasına neden olmaktadır.



Verimsizlik bu nedenle doğrudan bireyleri ve iş yaşamını etkilerken, dolaylı yollardan da örgüt üzerinde önemli sonuçlar doğurmaktadır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:22).

#### **2.6.2.6. İşgören Devri**

İş gören devri (turnover) çalışanların bir örgütte istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Eren,2004). İş gören devri işletmelerin en önemli sorunlarından biridir. İşten ayrılan iş görenin yerine alınacak bireylerin seçimi, yerleştirilmesi ve oryantasyon eğitimleri örgüt için hem zaman kaybı yaratmakta hem de ekonomik zarara neden olmaktadır.

İş gören devir hızının yüksekliği iş görenlerin stres altında olduklarının önemli göstergelerindedir. Stres ise bireylerin örgüt ile bütünleşmesini engelleyerek iş tatminini engellemektedir. İş görenlerin yeteneklerinin kullanılmasına izin vermeyen, kariyer gelişiminde problem yaratan örgütler bireylerde önemli ölçüde iş stresinin oluşumuna neden olarak iş gören devir hızında yükselişe sebep olabilmektedir. Örgüt için oluşturulacak seçme değerlendirme ve kariyer uygulamaları ile optimum devir hızı işletme için nitelikli personelin seçimini kolaylaştırmakta ve örgütün hedeflerine ulaşmasında da kolaylık sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

#### **2.6.3. Stresin Yararlı Etkileri**

Stresin pek çok olumsuz etkisinin yanında, optimum düzeyde stresin bireyin psikolojik ve fiziksel olarak olumlu olarak gelişmesini sağlayan etkileri de bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Birkök, 2004:4-5) ;

- Motivasyonu, sevk ve idareyi artırmaktadır.
- Uyanıklığı ve canlılığı sağlamaktadır.
- Yüksek bir enerji hissi vermektedir.

- Detaylara dikkat edilmesini sağlamaktadır.
- Heyecan ve umut hisleri vermektedir.
- Kendine güveni artırmaktadır.
- Amaç ve hedef duygusu sağlamaktadır.

## 2.7. İŞ STRESİ YÖNETİMİ

İş stresi yönetimi bireyin strese neden olan tüm faktörlerin farkına varması, durumu geliştirme niyet, beceri ve sorumluluğu ile hareket ederek stresle baş etmeye yönelik faaliyet göstermesi, özdenetim mekanizması oluşturarak iş stresini kontrol altına alması ve denetlemesi faaliyetleri bütünüdür. Bireylerin iş yaşamında ve günlük yaşamlarında stres oluşturan durumların nedenini bilmeleri farkındalığı arttırmakta ve bireyler ve örgüt açısından da gün geçtikçe artan öneme sahip olmaktadır (Yıldırım vd. , 2004 ).İş stresi ile baş etme stratejileri bireysel ve örgütsel olarak iki boyuttan oluşmaktadır.

### 2.7.1. Bireysel Stres Yönetimi

Operasyonel bir örgütte çalışmak çoğu zaman strese neden olur. Stresle başa çıkmak için öncelikle bireysel olarak stresin varlığının ve etkilerinin fark edilerek kabul edilmesi gerekmektedir. Yaşanılan stres hangi düzeyde olursa olsun, olumsuz stres faktörleri çevresel stres faktörleri kontrol altına alınarak ve çalışanlara stresle baş etme yolları öğretilerek olumlu hale dönüştürülebilmektedir (Aytaç,2009: 20) . Hollanda'da 15000 çalışanı kapsayan bir araştırmaya göre; çalışanlar tarafından benimsenen stresle başa çıkmada yollar aşağıda belirtilmiştir( Drenth vd. , 2001:403' den aktaran, Zonana,2011: 33) :

- Konuşmak, en önemli olarak da dengeli bir sosyal ortamda dostluk kazanmak için iş arkadaşlarıyla konuşmak

- Spor olaylarına katılmak (örneğin bisiklet, hızlı yürüyüş, fitness programları gibi)
- Faaliyetlere kesin bir mesafede devam etmek, işe daha fazla katılım göstermek
- Yürüyüş, yoga ve meditasyon ile kendini eğiterek dinlenme
- Her şeyi orantılı yapmak, iş dışında diğer şeyleri de önemli bulmak
- Bahçeye ilgilenmek, okuma, müzik dinleme gibi bir hobi edinmek
- Görev dağılımını adil yapmak, herkesin limitlerini belirlemek
- Daha sağlıklı bir yaşama yönlenmek (daha fazla uyumak, yeterli dinlenmek ve sağlıklı yiyecekler yemek)
- Örgüt çalışanlarının işini değiştirmek; istifa etmek
- İş faaliyetlerini planlamak

### **2.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi**

Örgütsel yaşamda stres kaçınılmazdır. Daha önce de belirtildiği gibi stresin kurumlar için maliyeti yüksektir. Stres yöneticiler tarafından endüstriyel değişimin bir parçası ve başarının faturası olarak değerlendirilmektedir( Kırel, 1993:162). Örgütsel stres yönetimi, bireylerin de katılımları ile örgüt tarafından uygulanmaktadır. Örgütsel stres yönetiminin amacı, stresin bireyler üzerinde yaratacağı olumsuz etkilere karşı önlem almak, ve çeşitli stratejilerle stresi optimal seviyede tutmaktır.

#### **2.7.2.1. Zaman Yönetimi**

Kariyer yaşamı içerisinde bireylerin zamana olan gereksinimleri de sürekli artış göstermektedir. Bunun yanında özel hayat ve kariyer yaşamı dengesi kurulması da zaman yönetimi ile ilişkili olmaktadır. İyi yönetilemeyen zaman bireyler üzerinde baskı gerginlik ve stres oluşmasına neden olacaktır. Bu sebeple örgütlerde zamanın

doğru bir Şekilde değerlendirilmesi işin zaman yönetimi uygulamaları geliŐtirmiŐtir. Zaman yönetimi, planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol ile oluşan yönetim ilkelerine göre planlanmaktadır (Coffey vd.,1993:528' den aktaran Örneğ ve Aydın,2008:216).

Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini sağlayan faktörler; önceliklerin belirlenmesi ve planlama, etkili iletişim ve karar verme, yetki devri ve ast ve üstlerin yönetimi olarak ifade edilebilir(Yılmaz ve Aslan, 2002: 27). Bu faktörler ışığında sürdürölen örgütsel faaliyetler bireylerin motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını arttırmaktadır. Aynı zamanda etkili zaman yönetimi bireylere kariyer yaşamını stresten arındırarak gelişme gösterme fırsatı yaratmaktadır.

#### **2.7.2.2. Sosyal Destek**

Sosyal destek bireylere iş ortamındaki diğer insanlarla yakın bağ kurmayı kolaylaştırmaktadır. Örgüt iÇerisinde geliştirilen etkili iletişim ile sağlanan sosyal destek günümüz yaşam koşullarında gereklilik olarak görölmektedir. Bireylerin temel ihtiyaÇlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesine sosyal destek denilmektedir (Kırel,1993:168). Örgütlerde özel günler işin düzenlenen organizasyonlar, ŐalıŐanların görevlendirildiği sosyal sorumluluk projeleri, örgüt iÇerisinde verilen kişisel gelişim eğitimleri, iş yerinde kurulan yakın arkadaşlık ilişkileri bireylerin kariyer yaşamını anlamlandırmakta ve aynı zamanda stresin yarattığı olumsuz etkileri ortadan kaldırmakta ve iş yaşamını arka planda destekleyerek bireyin gelişim göstermesine etkide bulunmaktadır. Bunun yanına sosyal desteğin faydaları Şu baŐlıklar altında toplanabilir (AytaÇ,2009: 23).

- Sosyal destekler stresli olayların ortaya Çıkma ihtimalini azaltır.
- Eğer bu tür olaylar olursa önemli diğer kiŐilerle etkileşim, bireyin olayı algılama biçimini deđiŐtirecek veya algılama Şiddetini hafifletecektir.
- Stres düzeyinin Őiddeti potansiyel gerilim olayının bireyin rolünü değiştirme derecesine bağlıdır. Sosyal destek, rol gerginliği ile gerilim yaratan olay arasındaki ilişkiyi deđiŐtirebilir.

- Sosyal desteklerin bireyin uyum düzeyi üzerinde doğrudan bir etkisi olabilir.

### 2.7.2.3. Amaçları Belirleme Faaliyetleri

Amaç belirleme faaliyetleri de bireylerin iş stresini dengeleyen ve bireyleri geliştiren bir uygulamadır. Örgütlerin amaçlarını çalışanlarına açık ve net bir şekilde aktarması, bireylerin amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması adına da oldukça önemli olmaktadır. Belirli örgütsel amaçlara ne derece ulaşıldığını geribildirim yoluyla öğrenen bireyler, iş stresini kontrol ederek daha iyi performans göstermektedirler. Amaçların net bir şekilde belirlenmesi ve geribildirim mekanizması, iş ve süreç belirsizliğini ortadan kaldırarak çalışanlar üzerindeki baskıyı da ortadan kaldırmaktadır (Öztürk,1994: 124). İş stresinin azaltılması amacıyla gerçekleştirilen amaç belirleme faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus örgütün amaçlarını net bir şekilde açıklamasının yanında, amaçların bireyler tarafından da nasıl algılandığının da geribildirim yolu ile sürekli kontrol edilerek geliştirilmesidir.

### 2.7.2.4. İş Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirme, çalışanların görev ve yetkilerini arttırarak daha fazla sorumluluk almaları için uygulanmaktadır. Çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin değerlendirilmesi motivasyonu arttırıcı etki göstermektedir. Herzberg iş zenginleştirme uygulamasının motivasyon politikalarının olmazsa olmazı olduğunu ileri sürmektedir. Herzberg'e göre işler farklı beceri seviyelerinde çeşitli sorumluluklar ve fırsatları içerecek şekilde düzenlenmelidir.(Fourmanand, Jones, 1997'den aktaran Marangoz ve Biber,2007:205). Ancak unutulmamalıdır ki her birey bu şekilde bir çalışma temposunu arzu etmeyebilir veya ayak uyduramayabilir. Bunun sebebi ise iş zenginleştirilmesinin bireylerin yeteneklerini zorlaması sonucu iş stresini azaltma amacı taşıırken tam tersine arttırabilecek olmasıdır. Bu konuda karar

verilirken her zaman çalışanların ihtiyaç ve istekleri de göz önünde tutulmalıdır (Özkalp,1989:163).

#### **2.7.2.5. Katılımlı Yönetim**

Günümüzde pek çok örgütte hiyerarşinin yüksek olduğu katı bir yapılanma vardır ve bu durum bireyler için önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, katılımlı yönetimi benimseyen, iletişime önem veren bir yapı, çalışanlara destek veren bir hava yaratarak stresle başa çıkmada önemli olmaktadır (Aydın,2002:164). Katılımlı yönetimin etkin bir biçimde uygulanabilmesi iletişim ile mümkün olmaktadır. Katılımlı yönetim ile iş görenlerin talepleri belirlenebilmektedir. Bireylerin yeniliklere karşı direnci azalarak alınan kararların daha kolay benimsenmesi sağlanmaktadır.

#### **2.7.2.6. Rollerin Berraklaştırılması ve Çatışmayı Önleme**

Örgütlerin bireylerin faaliyetlerini yeterince açık bir biçimde tanımlamadığı durumlarda rol çatışmaları oluşmakta ve bireyler için de stres yaratıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde bireylere verilecek her görev, iş görene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir (Luthans,1989'dan aktaran Aydın,2002:165). İşe alım aşamasında iş tanımlarının yeterince açık bir biçimde yapılması, oryantasyon eğitimlerinin gerçekleştirilmesi ve sürekli iletişimin sağlanması rollerin berraklaştırılmasına katkıda bulunmakta ve kişiler arası çatışmayı önlemektedir.

#### **2.7.2.7. Stres Yönetim Eğitimi**

Stres yönetimi eğitimi bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu programda öncelikle bireylere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim verilmektedir ve sonrasında bireylere stresin psikolojik ve fizyolojik

sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilmektedir. Çalışanlara verilen rehberlik ve danışmanlık hizmeti ve stres yönetimi için geliştirilen uygulamalar strese çözüm bulmaktadır. Bu stratejiler çalışanların stresle başa çıkmalarını kolaylaştırarak stres koşullarından daha az etkilenmelerini sağlamaktadır. Üzerinde durulabilecek stratejiler ise (Aytaç,2009: 25) :

- Çalışanların rollerinin yeniden tanımlanması,
- Sosyal destek sağlama,
- Aşırı iş yükünü ortadan kaldırma,
- Çalışma koşullarını yeniden gözden geçirme,
- Çalışanların kararlara katılımını artırma,
- Çalışanların güven duygularını geliştirme,
- Stresli personele danışmanlık hizmeti vermektir.

#### **2.7.2.8. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

İş yerinde fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi de stresi önleyici bir etkiye sahip olmaktadır. Gürültü, aydınlatma ve renk düzeni, hava şartları gibi fiziksel koşulların oluşturabileceği olumsuz koşulların çalışanların motivasyonunu etkilemesi ve gerilim yaratma olasılığı nedeniyle örgüt içerisinde çeşitli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Daha öz bir ifade ile iyi bir aydınlatma sistemi, çalışmayı destekleyecek hava şartları ve çalışanın rahatsız olmayacağı derecede gürültü, hem moral üzerindeki negatif etkileri önlemekte hem de uzun vadede oluşabilecek fiziksel rahatsızlıkların da önüne geçmiş olmaktadır (Aydın, 2004:68).

İşyerinin fiziksel koşulları ile ilgili bir diğer konu da ergonomidir. Ergonomi, çalışmaların yapılabilmesi için gerekli olan teknolojinin insanla uyumlaştırılmasıdır. İşletmelerin, ergonomik koşullar nedeni ile oluşabilecek her türlü stres ve gerginliği ortadan kaldırmak için iş yerindeki ergonomik iyileştirmeleri yapmaları gerekmektedir (Örnek ve Aydın, 2008: 228).

### **2.7.2.9. Ücret Yönetimi**

Örgüt içerisinde karşılaşılan bir diğer stres kaynağı da ücret yönetimidir. İşletmelerin ücret yönetimi konusunda tedbirli olmaları çalışanların örgütü algılayışları ve bağlılığını etkilemektedir. Tedbirlerin bireylerin istek ve ihtiyaçlarının göz önünde tutulması ile desteklenmesi gerekmektedir. Öyle ki, iş görenler çalıştıkları işletmeyi ücret ve yaşam koşullarını iyileştirebilecekleri bir yer olarak görmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001: 148 ). Bu şartların sağlandığı örgüt çalışanları, örgütlerin adil ve dengeli bir yönetim anlayışına sahip olduğunu düşünecek ve ücret politikalarına karşı da güven duyacaklarından beklenti içine girmeyecekler ve stresin olumsuz etkilerinden korunmuş olacaklardır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER YÖNETİMİ-İŞ STRESİ İLİŞKİSİ VE İMALAT SEKTÖRÜNDEBİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmada Kariyer Yönetimi- İş Stresi İlişkisi, imalat sektöründe faaliyet gösteren beyaz yaka çalışanın bakın açısı ile değerlendirilmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı kariyer yönetimi ile iş stresi ilişkisini incelemektir. Örgütsel faaliyetlerin devamlılığı süresince bireyleri etkileyen aşırı iş yükü, zaman baskısı, tekdüze çalışma, bireyler arası ilişkiler ve yönetimden beklentilerin oluşturduğu iş stresi ile bireylerin örgütsel faaliyetleri ve bu süreç boyunca kişisel gelişimlerini arttıracak faaliyetleri, iş rotasyonu ve terfi gibi kariyer yönetimi konusu olan insan kaynakları faaliyetlerinin ilişkilendirilmesi amaçlanmaktadır. İş dünyasında örgütsel dinamizmin yaratmış olduğu koşullara bağlı olarak bireylerin kariyer gelişimlerini devam ettirirken aynı zamanda belirsiz çalışma koşullarının yaratacağı endişe ve stres faktörlerinden de etkilenmemek adına bir takım uygulamalarda bulunması gerekmektedir. Stres kavramı özellikle aşırı hissedildiği durumlarda bireylerde bezginlik, tükenmişlik, düşük performans gibi gözlemlenebilir etkiler doğurmaktadır. Stres kavramının en önemli insan kaynakları uygulamaları arasında görülen kariyer yönetimi ile ilişkisinin incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi adına önem arz etmektedir.

### **3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

#### **3.3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma “ Kariyer yönetimi ve iş stresi arasında ilişki var mıdır?” şeklinde modellenmiştir. Bu doğrultuda bağımlı, bağımsız değişkenler ve tanımlanan hipotezler aşağıda verilmiştir.

#### **3.3.2. Bağımsız ve Bağımlı Değişkenler**

Araştırmada iş stresi bağımlı, kariyer yönetimi bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta incelenen kariyer yönetiminin etkinliğine ve kariyer yönetimi uygulamalarının hayata geçirilebilmesine bağlı olarak iş stresinde değişim görülebileceği öngörülmektedir.

#### **3.3.3. Hipotezler**

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırma sürecidir (Bayram,2008:217).Bu tanımlamaya göre bireylerin yaşam süresince ilerleyeceği kariyer yollarını belirlemeye yönelik çeşitli amaç ve hedefleri olduğu ve bireylerin bu amaçların gerçekleşmesine yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir. Bireysel kariyer yönetimi olarak adlandırılan bu sürecin örgüt tarafından desteklenmesi ile de örgütsel kariyer yönetimi kavramı ortaya çıkmaktadır. Kariyer yönetiminde örgütün sağlayacağı destek çeşitli kariyer yönetimi uygulamaları ile sağlanmaktadır. Jamal’a göre (2005) iş stresi ise bireyi fiziksel ve duygusal anlamda tehdit eden, iş ortamının özelliklerine karşı sergilenen tepkilerdir.

Araştırmamda konu olarak kariyer yönetimi-iş stresi ilişkisinin belirlenmesinin en önemli sebebi stres türleri arasında görülen çatışmanın bireysel ve örgütsel hedef uyumsuzlukları nedeniyle oluşmasıdır. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin de en önemli amacının bireylerin kariyer hedefleri oluşturmalarında

yardımcı olmak ve örgütsel amaçlarla aynı doğrultuda eylem planları geliştirerek çalışanları desteklemek olduğu bilinmektedir. Araştırma kapsamında merak edilen konu kariyer yönetimi faaliyet ve uygulamalarının iş stresi ile ilişkisinin açıklanması ve örgütsel ve bireysel farkındalık yaratılarak sürecin etkin yönetimidir.

Stres ve kariyer ilişkisini incelemeye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde;

Serinkan vd.' ne göre (2012) yapılan araştırmada örgütsel stres ölçeği ile kariyer planlaması arasında orta derecede anlamlı ilişki bulunmuştur.

Aşkun'a göre (2006) bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer planlaması arasındaki uyumsuzluğun örgütsel stres üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Aşkun'a göre çalışanlar kariyer planlama faaliyetlerinin olumlu etkilerinin farkına varamadıkları için, stres faktörleri ile kariyer planlama çalışmalarını ilişkilendirememiştir.

Gültekin (2008) bağımsız değişkeni oluşturan işten kaynaklanan stres faktörleri, dış çevreden kaynaklanan stres faktörleri ve kişilik yapısından kaynaklanan stres faktörlerinin; bağımlı değişken olan kariyer yönetimi üzerindeki etkisini incelemiş ve yapılan analizler sonucunda kavramlar arasında pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde kariyer planlama konusunun sadece kariyer yönetimi kavramının bir işlevi olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca stres faktörleri ile kariyer yönetimi ilişkisine yönelik oluşturulan araştırma modelinde, kariyer yönetimi bağımlı değişken olarak ele alınmış, stres kaynakları ise bağımsız değişkeni oluşturmuştur. Kariyer yönetimi- iş stresi ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada ise bireylerin yaşamış olduğu iş stresinin, kariyer yönetimi alt boyutu olan örgütsel kariyer yönetimini ve uygulamalarını etkilemesinin mümkün olmadığı varsayımı ile kariyer yönetimi bağımsız değişken ve iş stresi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Yapılan bu çalışmalar ışığında hipotezler, bağımlı değişken iş stresi ile bağımsız değişken kariyer yönetiminin boyutları olan bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Bireysel Kariyer Yönetimi ile İş Stresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel Kariyer Yönetimi ile İş Stresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumsuz bir ilişki vardır.

### **3.3.4. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamını evren ve örneklem oluşturulması ile verilerin derlenmesi oluşturmaktadır.

### **3.3.5. Araştırmanın Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem**

Araştırma örgüt altı düzeyde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Tekirdağ ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren imalat işletmelerinin beyaz yakalı personeli oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem düzeyi olarak kolayda örnekleme belirlenmiştir.

### **3.3.6. Verilerin Derlenmesi**

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden biri olan anket kullanılmıştır. Araştırma verileri Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren 15 imalat işletmesinde çalışan beyaz yaka çalışana uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Anketler uygulanırken araştırma problemine cevap verebileceği düşünülen imalat sektöründe çalışan beyaz yaka çalışanlar seçilmiştir. Bunun sebebi kariyer yönetimi uygulamalarının beyaz yaka çalışanlarda daha net gözlemlenebilir olmasıdır. Araştırmada uygulanan anket, 34 sorudan oluşmakta ve iki bölümden meydana gelmektedir. 8 demografik sorudan oluşan ilk bölümü, kariyer yönetimi ve iş stresi ilişkisini belirlemeye yönelik sorular takip etmektedir. İş stresinin ölçümünde Netemeyevd.'nin (2005) dört maddelik ölçeklerinden yararlanılmış, kariyer yönetiminin ölçümünde ise Küçük (2012)

tarafından modellenmiş 13 sorudan oluşan örgütsel kariyer yönetimi ile 9 sorudan oluşan bireysel kariyer yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Kariyer yönetimi örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. Anketin hazırlanmasında “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Ankette araştırmaya katılanların cinsiyetleri, kadın ve erkek, yaş aralığı; “25 yaş ve altı, 26- 30 yaş arası, 31- 35 yaş arası, 36- 40 yaş arası, 41-45 yaş arası, 46-50 yaş arası ve 51 ve üstü”, eğitim düzeyleri; “ilkokul, ortaokul, lise, önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora”, son görev süreleri “3 yıldan az, 3-6 yıl, 7-10 yıl, 11-14 yıl,15-18 yıl ve 19 yıldan daha fazla”, işyerinde çalışma süreleri; “3 yıldan daha az, 3- 5 yıl arası, 6- 8 yıl arası, 9-11 yıl,12-14 yıl, 15-17 yıl,18-20 yıl ve 21 yıldan daha fazla, çalışanların ücretleri; “1500 TL’den az, 1500-2000 TL arası, 2001- 2500 TL arası, 2501- 3000 TL arası, 3001-3500TL arası, 3501- 4000 TL arası, 4001-4500 TL arası ve 4501 TL ve üstü şeklinde kapalı uçlu demografik sorulardan sorulmuştur. Ayrıca işyeri pozisyonları için her işletmede bulunabilecek ortak pozisyonlar çeşitli organizasyon şemalarının değerlendirilmesi sonucu belirlenmiştir. Pozisyonlar, “ Genel Müdür, Gn. Md. Yard. , İşletme Müdürü, Md. Yard. , Fabrika Müdürü, Departman Müdürü, Departman Sorumlusu, Kısım Şefi, Mühendis, Tekniker, Teknisyen, İdari Ofis Elemanı ve Diğer olarak belirlenmiştir. Anket sonuçları SPSS 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırma Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren 15 imalat işletmesinde yapılan anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Sektörel bazda bakıldığında 8 işletme tekstil imalat işletmesi olmakta ve toplam içinde oranı % 53,33 olarak görülmektedir.2 işletme makine imalat işletmesi olmakta ve toplam içinde oranı % 13,33 olarak görülmektedir. 4 işletme inşaat sektöründe hizmet vermekte ve toplam içinde oranı % 26,66 olarak görülmektedir. 1 işletme ise plastik imalat işletmesi olmakta ve toplam içerisinde % 6,66 ile temsil edilmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde imalat işletmelerinde toplam 340 çalışanın olduğu tespit edilmiştir. Fakat araştırma bağlamında 340 personelin tamamına ulaşamamıştır. Uygulama sonucunda 242 anket formu geri dönmüştür. Geri dönüş oranı % 71 olarak belirlenmiştir. Ayrıca uygulama için uygun görülmeyen 6 anket ise değerlendirmeye

alınmamıştır. Sonuç olarak 236 anket ile analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu ekte mevcut bulunmaktadır.

### 3.3.7. Araştırmanın Hipotez Testleri

Araştırma bulguları 236 adet anket üzerinden gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Analiz için SPSS 15. 0 programı kullanılmıştır. Çalışanların bakış açısıyla iki adet hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin test edilmesi için örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi bağımsız değişkenleri ile iş stresi bağımlı değişkeni alınarak korelasyon testi yapılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediği için faktör analizi yapılamamıştır.

## 3.4. BULGULAR

### 3.4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 8: Çalışanların Cinsiyet Dağılımları**

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Erkek	143	60,6
Kadın	93	39,4
Toplam	236	100,0

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların % 60,6'sının cinsiyeti erkek iken, % 39,4'ü kadındır.

**Tablo 9: Çalışanların Yaş Dağılımları**

Yaş	Sıklık	Oran
25 ve altı	28	11,9
26-30	62	26,3
31-35	48	20,3
36-40	48	20,3
41-45	24	10,2
46-50	19	8,1
51 ve üstü	7	3,0
Toplam	236	100,0

Araştırmaya katılanların % 11,9'u 25 yaş ve altı, % 26,3'ü 26-30 yaş arası, % 20,3'ü 31-35 yaş arası, % 20,3'ü 36-40 yaş arası, % 10,2'si 41-45 yaş arası, % 8,1'i 46-50 yaş arası ve % 3'ü 51 ve üstü yaş aralığında bulunmaktadır.

**Tablo 10: Çalışanların Medeni Hal Dağılımları**

Medeni Hal	Sıklık	Oran
Evli	154	65,3
Bekâr	82	34,7
Toplam	236	100,0

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların % 65,3'ü evli iken, % 34,7'si bekârdır.

**Tablo 11: Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımları**

Eğitim Durumu	Sıklık	Oran
İlkokul	7	3,0
Ortaokul	9	3,8
Lise	52	22,0
Ön Lisans	61	25,8
Lisans	89	37,7
Yüksek Lisans	17	7,2
Doktora	1	0,4
Toplam	236	100,0

Araştırmaya katılanların % 3'ü ilkokul mezunu, % 3,8'i ortaokul mezunu, % 22'si lise mezunu, % 25,8'i ön lisans, 37,7'si lisans,% 7,2'si yüksek lisans,% 0,4 ü doktora mezunudur.

**Tablo 12: Çalışanların Gelir Durumu Dağılımları**

Gelir Durumu	Sıklık	Oran
1500 TL' den az	51	21,6
1500-2000 TL	59	25,0
2001-2500 TL	37	15,7
2501-3000 TL	21	8,9
3001-3500 TL	18	7,6
3501-4000 TL	15	6,4
4001-4500 TL	11	4,7
4501 TL ve üstü	24	10,2
Toplam	236	100,0

Araştırmaya katılanların % 21,6' sı1500 TL'den az ücret almaktadır, %25'i 1500-2000 TL arası, %15,7'si 2001-2500 TL arası, % 8,9'u 2501-3000 TL arası, % 7,6'sı 3001-3500 TL arası,% 6,4'ü 3501-4000 TL arası, % 4,7'si 4001-4500 TL arası, % 10,2'si ise 4501 TL ve üstü ücret almaktadır.



**Tablo 13: Çalışanların Pozisyon Dağılımları**

Pozisyon	Sıklık	Oran
Genel Müdür	4	1,7
Fabrika Müdürü	2	,8
İşletme Müdürü	2	,8
Departman Müdürü	15	6,4
Müdür Yardımcısı	4	1,7
Departman Sorumlusu	42	17,8
Kısım Şefi	28	11,9
Mühendis	29	12,3
Tekniker	16	6,8
Teknisyen	4	1,7
İdari Ofis Elemanı	49	20,8
Diğer	41	17,4
Toplam	236	100,0

Pozisyonlarına baktığımızda çalışanların % 1,7 si genel müdür, % 0,8 'i fabrika müdürü, % 0,8'i işletme müdürü, % 6,4'ü departman müdürü, % 1,7'si müdür yardımcısı, %17,8'i departman sorumlusu, %11,9 u kısım şefi, % 12,3'ü mühendis, %6,8'i tekniker,% 1,7'si teknisyen, % 20,8'i idari ofis elemanı ve % 17,4'ü diğer pozisyonlarda çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 14: Çalışanların Son Görev Süresi Dağılımları**

Son Görev Süresi	Sıklık	Oran
3 yıldan az	76	32,2
3-6 yıl	67	28,4
7-10 yıl	40	16,9
11-14 yıl	20	8,5
15-18 yıl	12	5,1
19 yıl ve üstü	21	8,9
Toplam	236	100,0

Tablo 14'te analize konu olan imalat işletmelerinde çalışanların % 32,2'si 3 yıldan az, % 28,4'ü 3-6 yıl, % 16,9'u 7-10 yıl, %8,5'i 11-14 yıl,% 5,1'i 15-18 yıl, %8,9'u 19 yıl ve üstü süre ile son görev süresinde bulunmaktadır.

**Tablo 15: Çalışanların İşyerinde Çalışma Süresi Dağılımları**

İşyerinde Çalışma Süresi	Sıklık	Oran
3 yıldan az	85	36,0
3-5 yıl	55	23,3
6-8 yıl	22	9,3
9-11 yıl	24	10,2
12-14 yıl	19	8,1
15-17 yıl	14	5,9
18-20 yıl	5	2,1
21 yıl ve üstü	12	5,1
Toplam	236	100,0

Çalışanların işyerinde çalışma süresine bakıldığında % 36'sı 3 yıldan az, %23,3'ü 3-5 yıl arası,% 9,3'ü 6-8 yıl arası,%10,2'si 9-11 yıl arası, %8,1'i 12-14 yıl arası, %5,9'u 15-17 yıl arası, % 2,1'i 18-20 yıl arası, %5,1'i 21 yıl ve üstü süredir faaliyet gösterdikleri işyerinde çalışmaktadırlar.

### 3.4.2. Ölçümün Güvenilirliği

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Ölçeği oluşturan kavramlar arası ifadeler korelasyon değerlerine bakılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucu Tablo 16'da verilmektedir. Tablo 16'dan da anlaşılacağı üzere Cronbach's alfa sayısının her bir değişken için 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. İç tutarlılık analizi sonucunda iş stresi kavramının (0,815), kariyer yönetimi kavramının iki alt boyutu olan örgütsel kariyer yönetiminin (0,942) ve bireysel kariyer yönetiminin (0,875) alfa katsayıları iç tutarlılığın kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 16: Ankette Mevcut Bulunan İfadelere İlişkin Betimsel Bulgular**

İfadeler	$\alpha$	Ort. ( $\bar{X}$ )	s.s.
<b>İş Stresi</b>	0,81		
1.İşim sağlığıma doğrudan etki etmektedir.		3,00	1,344
2.Gün sonunda işim, aşırı stresli olmama neden olur.		3,10	1,205
3.İşle ilgili problemler gece uyanık kalmama neden olur.		2,77	1,248
4.İşim yüzünden gergin ya da huzursuz hissedirim.		3,00	1,181
<b>Örgütsel Kariyer</b>	0,94		
1.Bu işletmede çalışanların yeteneklerine uygun kariyer fırsatları sunulur.		3,12	1,199
2.Çalıştığım işletmede açık olan pozisyonlara yetenekli personelin terfi etmesi sağlanıyor.		3,33	1,076
3.Bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.		3,01	1,122
4.Bu işletmede çalışanların ihtiyaçlarına uygun kariyer fırsatları sunulur.		3,13	1,072
5.Bu işletmede çalışanların kariyer ilerlemelerine yardım edebilecek olanaklar mevcuttur.		3,26	1,005
6.Bu işletmede başarılı çalışanlara yükselme olanakları açıktır.		3,43	1,019
7.Çalıştığım işletmede kariyer planlaması çalışmaları yeterince yapılıyor.		3,08	1,011
8.Çalıştığım işletmede açık olan pozisyonlara yetenekli personelin transfer edilmesi sağlanıyor.		3,36	1,029
9.Bu işletmede yapılan kariyer planlama sistemi sayesinde yükseleceğim pozisyonları bilerek daha istekli çalışıyorum.		3,22	1,134
10.Çalıştığım işletme kariyer geliştirme fırsatları (eğitim, yüksek lisans, yurtdışı eğitimi) sağlıyor.		2,86	1,214
11.Bu işletmede bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulmasında gerekli destek hizmetleri verilir.		3,06	1,129
12.Bu işletmede kurum içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir.		3,12	1,088
13.Çalıştığım işletmede ise yerleştirme ve alıştırma süreci başarılı bir şekilde uygulanır.		3,43	1,051
<b>Bireysel Kariyer</b>	0,87		
1.Kariyerimi planlamak ve geliştirmek moralimi yükseltiyor.		3,89	,957
2.Kariyerimi planlamak ve geliştirmek verimliliğimi artırıyor.		3,97	,940
3.İş hayatımda kariyer hedefime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.		3,94	,943
4.İş hayatında nerede olmak istediğimi biliyorum.		4,09	,879
5.Seçmiş olduğum mesleki yolun bana uygun olduğunu düşünüyorum.		3,95	,909
6.İşten çıkarılmaktan korkmam çünkü kullanabileceğim birçok beceriye sahibim.		4,20	,851
7.İşimde sık sık yapılan değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum.		3,94	,970
8.Beş yıl sonra nerede olmak istediğimi biliyorum		4,07	,903
9.Kendi kariyerimi seçmek ve bunun için üstlerimle işbirliği yapmak, işyerime bağlılığımı artırıyor.		3,80	1,061

### 3.4.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmada iş stresi ve kariyer yönetimi ilişkisinin tespiti amacıyla iki adet hipotez, geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu hipotezleri test etmek için; Örgütsel kariyer yönetimi ve bireysel kariyer yönetimi bağımsız değişkenleri ve stres bağımlı değişkeni alınarak, korelasyon testi yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler normal dağılım göstermediği için hipotezlerin test edilmesi Spearman Korelasyon analizi ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 17: İş Stresi ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Stres	Örgütsel Kariyer	Bireysel Kariyer
<b>Stres</b>	<b>r</b>	1,000	-0,157*	-0,042
	<b>P</b>		0,016	0,522
<b>Örgütsel Kariyer</b>	<b>r</b>	-0,157*	1,000	0,448**
	<b>P</b>	0,016		0,000
<b>Bireysel Kariyer</b>	<b>r</b>	-0,042	0,448**	1,000
	<b>P</b>	0,522	0,000	

Tüm değerler,  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyelerinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemeye yönelik olup, korelasyon katsayısı (  $r$  ) iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsünü gösterir ve  $-1$  ile  $+1$  arasında değerler alabilir (Altunışık vd. 2010: 226 ). Köse (2008)'e göre korelasyon katsayısının gücü ise: 0.00- 0.25 çok zayıf ilişki, 0.26- 0.49 zayıf ilişki, 0.50- 0.69 orta ilişki, 0.70- 0.89 yüksek ilişki, 0.90- 1.0 çok yüksek ilişki şeklinde verilen aralıklarla belirlenebilmektedir.

İş stresi ve kariyer yönetimi ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizine göre örgütsel kariyer ile stres arasında istatistiksel açıdan anlamlı( $p=0,016 < 0,05$ ), olumsuz ( $-0,157$ ) ve çok zayıf bir ilişki bulunmakta ( $0,00 < 0,157 < 0,25$ ); bireysel kariyer ile stres arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır( $p=0,522 > 0,05$ ).

Özetleyecek olursak yapılan araştırmada imalat işletmeleri çalışanlarının bireysel kariyer ile iş stresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı

görülmüştür. Bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel kariyer ile iş stresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüş ve bu sonuca göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern endüstrileşmenin gösterdiği artış ile birlikte, örgütlerde çalışanlara verilen değerde artış görülmüş ve çalışanların örgüt içi faaliyetlerinin ve bireysel yaşamlarının yönetilmesi gereği duyulmuştur. Sanayileşmenin gerektirdiği nitelikli işgücü ile faaliyet sürdürme anlayışı, bireylerin kişisel yaşamlarını düzenlemelerini, belirli bir yaşam tarzı oluşturmalarını, istek ve arzularının farkına vararak yetenek ve kapasitelerinin belirlenmesini gerekli kılmıştır. Bireylerin yaşamı boyunca süregelen yol, tecrübe ve öğreti olarak değerlendirilen kariyer yönetimi, bireyin hayata daha sıkı tutunmasına, etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesine, kendini gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bireysel kariyer yönetimi kavramı önem kazanmaktadır. Örgütsel kariyer yönetimi ise bireyin işe yerleşip kendi kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren söz konusu olmaktadır (Aytaç,2005:124). Bu sebeple örgütsel kariyer yönetimi ile bireysel kariyer yönetimi birbiri ile ilişkili olarak bireysel gelişime katkıda bulunmaktadır.

Küreselleşme ile sayısı artan büyük ölçekli işletmelere ek olarak, her sektörde büyük oranda genç nüfusun iş yaşamına dahil olduğu günümüzde, örgütler performansı yüksek bireyleri tercih ederken, bireyler ise ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak örgütlerde çalışmayı tercih etmektedir. Örgütler işe alma, seçme ve yerleştirme sürecinde adil davranarak etkili bir terfi politikası ile çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilmektedir. Ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bireysel kariyer yönetimine destek olmakta ve personel beceri ve yeteneklerinin gelişmesini sağlamaktadırlar. Bireyler ise, beklentilerinin karşılandığı oranda artan motivasyon ile örgütsel faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Çalışma yaşamında artan rekabet ile birlikte bireylerin stres kaynakları ile karşılaştıkları görülmektedir. Stres yaratan unsurlar birey kaynaklı olabildiği gibi, dış çevre etkisi ile de oluşmaktadır. İnsan, çevresi ile etkileşim içinde olan açık bir sistem olarak görüldüğünde, çevre unsurlarının birey üzerinde yaratacağı baskı da stres oluşumuna neden olmaktadır. Bu aşamada bireye düşen görev, etkili kontrol mekanizması oluşturarak dış çevreyi, öz denetimi sağlayarak ise bireysel kaynaklı gerilim ve çatışmayı denetlemektir. Bunun sebebi kontrol edilemeyen stresin bireyler üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerdir. Bireylerde stresin etkisi ile çeşitli psikolojik

ve fizyolojik problemler oluşmaktadır. Aynı zamanda çalışma koşulları, örgüt politikaları, örgüt içi iletişim, işten çıkarılma korkusu, fiziki koşullar gibi pek çok nedenle bireylerde stres oluşmaktadır. Örgüt kaynaklı iş stresi, işe devamsızlık, verimde meydana gelecek azalış, motivasyon eksikliği gibi pek çok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Bireyler iş yaşamında belirli amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermekte, ihtiyaç ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmasını istemektedirler. Örgütlerin, bireylerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayarak motive edici örgüt politikası oluşturmaları, şüphesiz iş stresinde azalışa yol açacaktır.

Tekirdağ ilinde tekstil, inşaat, makine ve plastik sektöründe faaliyet gösteren 15 imalat işletmesi çalışanlarına uygulanan iş stresi ve kariyer yönetimi ilişkisini belirlemeye yönelik anketin sonuçlarına göre, bireysel kariyer yönetimi ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken; örgütsel kariyer yönetimi ile iş stresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumsuz ilişki tespit edilmiştir.

İş stresi ile kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar özetlenecek olursa;

- Araştırmaya katılan çalışanların %37,7 oranında lisans mezunu oldukları görülmektedir.
- Çalışanların görev sürelerine bakıldığında, 3 yıldan az süredir aynı iş yerinde çalışanların %36 oranı ile daha fazla olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi ile kariyer yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, iş stresi ile örgütsel kariyer yönetimi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuş, iş stresi ile bireysel kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığı görülmüştür.

Araştırma bulguları değerlendirilirken dikkat çeken en önemli faktörlerin başında betimsel analiz sonuçlarına göre iş yerinde çalışma süresinin 3 yıldan az olarak %36 oranı ve 3-5 yıl arası süre ile % 23 şeklinde toplam içinde oldukça yüksek orana sahip olması gelmektedir. Araştırma sonuçlarına göre stresin örgütsel sonuçları arasında yer alan işgücü devir oranının araştırmama konu olan imalat işletmelerinin en önemli sorunları arasında yer aldığı görülmektedir.

İş gücü devir oranının yüksek oluşu çoğunlukla örgüt içi iletişim sorunları, örgüt- birey hedef uyumsuzlukları, bireylerin artan beklentilerinin örgüt tarafından

karşılanmaması sonucunda oluşmaktadır. Bu sebeple örgüt çalışanlarının kariyer yaşamları boyunca yaşanacak sorunlar ve amaca götürücü faaliyetlerinde yaşanabilecek problemlere karşı örgütlerin birtakım önlemler alması gereklidir. Bu noktada örgütün kendini çalışanlarına yeterince net bir biçimde ifade etmesi ve örgütsel politika ve stratejiler konusunda bireylerin bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların düşünce ve deneyimlerinin de dikkate alındığı yönetim uygulamalarının yanında gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması da işgücü devir oranında azalışa sebep olacak çözümler arasındadır. Bireyler örgütsel gereksinimleri karşılandığı, beklentilerine uygun planlamalar yapılarak katılımlı yönetim ve etkileşim sağlandığı takdirde örgütte kalmak isteyecek ve kariyer aşamalarını gerekli çaba ve sadakat ile gerçekleştirecektir.

Araştırma kapsamında bireysel kariyer yönetimi ile iş stresi arasında olumsuz yönde bir ilişki beklenirken analiz sonuçlarına göre bireysel kariyer yönetiminin iş stresi üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar oldukça çarpıcıdır. Araştırmada bireysel kariyer yönetimi sorularına verilen cevap ortalamaları 3,80 ile 4,20 değerleri arasında ve genel olarak olumlu yönde kararlı bir eğilim gösterirken, örgütsel kariyer yönetimi sorularına verilen cevap ortalamaları ise 2,86 ile 3,43 değerleri arasında ve genel olarak kararsızlık eğilimi göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçları da göz önüne alınarak bir değerlendirme yapılacak olursa, bireylerin kendi kariyerlerini yeterli ölçüde geliştirdiklerini ve mesleki anlamda yaşanan sorunların sadece örgütsel kaynaklı olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu düşünce bireylerin iş stresi problemini yalnızca örgüte ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına yansıttıklarının bir göstergesidir. Öncelikle bireyleri bu düşünceye iten unsurların neler olduğu, kendi kişilik, ilgi ve yeteneklerinin yeterince farkına varıp varmadığı, bireysel kariyer yönetimini ne ölçüde gerçekleştirdikleri belirlenmelidir. Çalışanların içinde bulunulan sosyo-kültürel yapı, ekonomik koşullar ve politik gelişmelerin yanında yaşam süresince bireyler üzerinde psikolojik ve fizyolojik etkileri bulunan olayların da psikolojik araştırmalarla incelenmesi, analiz sonuçlarına zenginlik katacaktır. Neden bireysel kariyer yönetimi faaliyetlerinin iş stresi ile ilişkisinin bulunmadığının psikolojik araştırmalar ile derinlemesine incelenmesi araştırmayı destekleyici



nitelikte olacak ve bireylerin kendini tanınmasını ve farkındalık düzeyinin artırılmasını sağlayacaktır.

Örgütsel kariyer yönetimi analiz sonuçlarına bakıldığında ise örgütler etkili bir kariyer politikası uyguladığı takdirde iş stresinde azalış görüleceği ve yanlış örgüt politikalarının iş stresinde artışa sebep olduğu bulgularla tespit edilmiştir. Özellikle ankette mevcut bulunan başarılı çalışanlara yükselme olanağının sağlanması içerikli soruya verilen cevap ortalamalarının düşük olması (2,86) bireylerin çalışma azim ve gayretlerinin yanıtsız kalacağını düşündüklerini göstermektedir. Bu durumun yarattığı belirsizliğin çalışanlarda oluşturacağı gerilim ise stres oluşumunu tetiklemektedir. Buna göre örgütler, çalışanlarının stres düzeylerinin yaşamsal faaliyetler açısından tehdit oluşturmayacak şekilde dengelenmesi için örgütsel kariyer yönetimi politikaları ile çalışanların faaliyet göstermesine katkıda bulunmalıdırlar. Örgüt politikalarının ilerlemeye ve gelişime açık bir biçimde düzenlenmiş ve kariyer yollarının yeterince net bir biçimde belirlenmiş olması, kuşkusuz bireylerin motivasyonunda artışa neden olacak, bireylerin daha istekli çalışmalarına katkıda bulunacaktır. Bu sayede, stresin bireyler üzerinde yarattığı etkinin azaltılması da mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

Ağın, Cem, “Çalışanlarınızın Geleceğine Işık Tutun” , (Çevrimiçi) [arsiv.ntv.com.tr/news/309155.asp](http://arsiv.ntv.com.tr/news/309155.asp): Erişim Tarihi,15 Mart 2015

Akat, İlter; Budak, Gönül ve Budak, Gülay (2002). *İşletme Yönetimi*,4. Basım Barış Yayınları, İzmir.

Akın, Adnan (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)” , *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:3, No:1,ss: 97-113.

Akın, Mahmut (2008). “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No:25, ss:141-170.

Aktaş, M. Aliye (2001). “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri” , *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C:56,No:4.

Albayrak, Emine Gözde (2007). “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” , Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aldemir Ceyhan; Ataol, Alpay ve Budak, Gönül (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*,4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.

Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*,6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Armstrong, Micheal (2009).*Handbook of Personnel Management Practice*,11th Edition, KoganPage, LondonandPhiladelphia.

Aşkun Cem, Neva (2006). “Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Atay, Seynur (2006). “*Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Atkinson- Hilgard (2012). *Psikolojiye Giriş*, 14.Basım, Çev: Öncül, Öznur ve Ferhatoğlu, Deniz, Arkadaş Yayınları, Ankara.

Aydın, B. Ekim (2007). “*Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Aydın Pehlivan, İnyet (2002). *İş Yaşamında Stres*, 2 Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Aydın, Şule (2004). “Örgütsel Stres Yönetimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:6, No:3, ss:49-74.

Aydemir, Nilgün (1995). “2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”, *Tügiad*.

Aytaç, Serpil (2000). “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, *Verimlilik Dergisi MPM Yayını*. No: 3, ss. 49-51.

Aytaç, Serpil (2002). “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C:4,No:1.

Aytaç, Serpil (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.

Aytaç, Serpil (2009). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları*, Yönetimi, Türk-İş Yayını.

Aytaç, Serpil ve Keser, Aşkın (2002). “İşsizliğin Çalışan Birey Üzerindeki Etkisi: İşsizlik Kaygısı”, *İşgüç Dergisi*, C:4, No:2,ss: 3-4.

Balcı, Ali (2000). *İş Stresi*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Başaran, İbrahim Ethem (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.

Bayram, Cahit (2008). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*, Kumsaati Yayınları.

Beer Michael, Bert. Spector (1985). *Reading in Human Resource Management*, The Free Press a Division of Macmillanİnc, NewYork.

Berberoğlu, Güneş (1991). “İşletmelerde Organizasyon-Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama”, *Kariyer Yönetimi Amme İdaresi Dergisi*. C:24,No:1, ss:135-153.

Biber, Levent ve Marangoz, Mehmet (2007). “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. C:8,No: 2, ss. 202- 217.

Birkök, Cüneyt (2004). “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C:1,No:1,ss:1-9.

Bumin Birol ve Şengül, Arzu (2000). “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, ss: 571-581, Nevşehir.

Cam, Erdem (2004). “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.1, No:1, ss:2-10,İstanbul.

Can, Halil(1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara.

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

Canman, Doğan (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.

Ceylan, Canan (2004). “Mentorlük İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorlük” , *İsgüç Dergisi*, C:6,No:1.

Cüneyt Birkök (2000).“Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi” , *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303- 5134, (Çevrimiçi) <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewArticle/158>, 29 Mart 2015, s. 4-5.

Çalık, Temel ve Ereş, Figen (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*, Gazi Kitabevi.

Çarıkçı, İlker ve Çelikkol, Özlem (2009). “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:1, No: 9.

Çavdar, Hava ve Çavdar, Mehmet (2010). “İşletmelerde İş gören Bulma ve Seçme Aşamaları”, *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, C: 6, No:1, ss: 79-93.

Çelik, Derya (2014). “*İş Stresi ve Sağlık Çalışanları*”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Demirbilek, Tunç (1994). “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri” , *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 9, No: 11, ss: 71-85.

Deniz, Mehmet ve Ünal Ahmet (2007). “ İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Yeni Dünya Bilimleri Akademisi Dergisi*, C:2,No:2,ss: 101-119.

Ercan, Hayriye (2000). “*Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan İnönü Fabrikası*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Erdoğan, Nihat (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama*, Nobel Kitabevi, Ankara.

Eren, Erol (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Eren, Erol (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Erdoğan, İlhan (1991). *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma Stres ve Çözüm Yolları*, MESS Yayın, Ankara.

Eroğlu, Feyzullah (2000 ). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Erdoğan, İlhan (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:226,İstanbul.

Ersoy, Sevdije (2007), “*Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Eryiğit, Süleyman (2000). “Kariyer Yönetimi”, *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, C:6, No: 1.

Fındıkçı, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Gerek, Meltem (2009). “*Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans Tezi, Afyonkarahisar.

Güçlü, Nezahat (2001). “Stres Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C:21, S:1, ss:91-109.

Güler, Zeki ve Başpınar, Nuran Öztürk ve Gürbüz, Hüseyin (2001). “İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama”, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No:1322, Eskişehir.

Gültekin, Fikret (2008). “*Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetiminin Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Güneş, Mutlu (2006). “*Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gök, Sibel (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C:6, No:2.

Gökdeniz, İsmail (2005). “Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No:13, ss: 173-189.

Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

Jamal, Muhammad (2005). "Short Communication: Personal and Organizational Outcomes Related to Job Stres and Type- A Behavior: A Study of CanadianandChineseEmployees", *Journal of Stres and Health*, C: 21,No: 2, ss: 129-137.

Kabadayı, Sevtap (2013). "*Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme*", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kağnıcıoğlu, Deniz vd. (2014). *Performans ve Kariyer Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:2586.

Kahraman, Fatma Çam (2013)."*Nörotiklik Yapısının İş Stresi Sürecindeki Rolü*", İstanbul Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Keser, Aşkın (2013). *Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla İş Stresi Kaynakları*, Ekin Yayınevi.

Keskin, Gülümser (1997). "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No:2, ss:141-164.

Kırçı, Zafer (2007). "*Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kırel, Çiğdem (1993). "Örgütsel Stres Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:11, No:1-2, ss: 159-173, Eskişehir.

Korkmaz, Aydın (2003). "*Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama*", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Kotter, John Paul (1973). "The Psychological Contract: Managingthe Joining-up Process",*California Management Review*, Vol. 15 Issue 3, p: 91 California.

Köktürk, Mehtap (2000). "Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Nevşehir.

Köse, S. Kenan (2008). “Korelasyon ve Regresyon Analizi”, (Çevrimiçi) <http://tr.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>, 9 Eylül 2015.

Küçük, Meltem (2012). “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Manav, Faruk (2011). “Kaygı Kavramı”, *Toplum Bilimleri Dergisi*, C:5, No:9, ss: 201-211

Marangoz, Mehmet ve Biber, Levent (2007). “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:8, No:2, ss: 202-217.

Mathis, L. Robert ve Jackson, H. John (2010). *Human Resource Management* (13th Edition); South- Western Cengage Learning Company, USA.

Matiloğlu, Yeşim, “Çağımızda Kariyer Yönetimi ve Planlanması”, (Çevrimiçi). [http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://arelsema.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi), 20.06.2015.

Netemeyer, R. G.vd., (2005). “Conflicts in the Work–Family Interface: Links to Job Stress”, *Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent, Journal of Marketing*, Vol. 69.

Odabaşı, Salih (2013). *Kariyer Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

Oktay, Mualla (2005). “Çalışma Yaşamında İş yerinde Stres, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri”, *Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Sempozyum Dizisi*, No: 47, ss:111-116.

Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver (2002). “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S:3, ss:15-42.

Ölçer, Ferit (1997). “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme Dergisi*, C:30,S:4,ss:87-103.



Örnek, Ali Şahin ve Aydın, Şule (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Özen, Yener (2011). “Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, C: 2 No: 3,ss: 81-96.

Özdemir, A. Ayşe vd. (2014). *Çatışma ve Stres Yönetimi I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2547, Eskişehir.

Özden, Mehmet Cemil (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Akis Kitap, İstanbul.

Özgen, Hüseyin ve Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi (2002).*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel yayınları, Ankara.

Özkalp, Enver (1989). “Örgütlerde Stres”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:7, No:1.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2004). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1468, Eskişehir.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi,5 Baskı, Bursa.

Öztürk, Azim (1994). “İşletmelerde Stres Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, *Verimlilik Dergisi MPM yayını*, No:4.

Öztürk, Zekai ve Teber, Serdar (2006). “ Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği” , *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, No.19, ss: 67-91.

Palankök Yaşar, Nezihe (2004). “*Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentörlük ve Koçluk*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi, Ankara.

Palmer, Margaret J. (1995). *Performans Değerlendirmeleri*, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayınları.

Pehlivan, İneyet (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayınları, No:16, Ankara.

Pehlivanlı, Fikri (2004). “*Kariyer Yönetimi ve Bir İşletme Uygulaması*”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Ramon Aldag ve Timoty Stearns (1991). *Management*, Cicinnati, South Western Public.

Raymond Noe (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Beta Yayıncılık.

Ross, R. Randall ve Altmaier, M. Elizabeth (1994). *Intervention in Occupational Stres*, Sage Press, London.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, Kitap Ofset, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Saldamlı, Asım (2008). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, İlke Yayınevi, Ankara.

Sav, Duygu (2008). “*Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler Ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Seymen Aytemiz, Oya (2002). “*Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması*”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C:13, No:1, ss: 15-26.

Steers, Richard M. (1991). *Introduction to Organizational Behavior*, Fourth Edition, Harper Collins Publisher, USA.

Şahinöz, Saika (2006). “*Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şimşek, Mehmet Şerif (1999).*Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara.

Taşçı, Deniz vd. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1747,Eskişehir.

Taşçı, Deniz vd. (2013). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:2846.

Toros, Hüseyin: “ Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi” , (Çevrimiçi), [http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/7\\_IKY\\_Performans\\_Yonetimi.pdf](http://web.itu.edu.tr/~toros/iky/7_IKY_Performans_Yonetimi.pdf), 22 Mayıs 2015.

Tozluhurt, Erkan (2003). “Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi” , *İşgüç Dergisi*, C: 5, No:1,s: 2.

Tunç, Azize ve Uygur, Akyay (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirime*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Türkkahraman, Mimar ve Şahin, Kemal (2010). “Kadın ve Kariyer”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, No:1, ss: 75-88.

Tunçer, Polat (2012). “ Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”,*Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C:31 No:1, ss: 203-233.

Tutar, Hasan (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Tutar Hasan; Yılmaz, Mustafa Kemal ve Erdönmez, Cumhuri (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Tutar, Hasan; Tengilimoğlu, Dilaver ve Başpınar Ö. Nuran (2012). *Büro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2516, Eskişehir.

Uğur, Adem (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Ünver, Yeşim (2005). “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi, Ankara.

Yalçın, Selçuk (1991). *Personel Yönetimi*, 4.Basım, İşletme Fakültesi Yayınları, No:246,İstanbul.

Yavuz, Sibel (2006). “*İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldırım, Oya ve Tektüfekçi, Fatma ve Çukacı, Y. Cahit (2004). “Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 9, No:2, ss.1-20.

Yılmaz, Abdullah ve Aslan, Seyfettin (2002). “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:3, No: 1, Sivas.

Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C:10,No:2,ss: 1-19.

Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman (2006). “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:11, No:1, ss: 31-58.

Yüksel, İhsan(2004). “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:5,No:1,ss:47-58.

Zonana, Murat (2011). “*İş Stresinin İş görenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Werther, William ve Davis, Keith (1996). *Human Resources and Personal Management*, McGraw HillBook Co, USA.

Walker, James (1980).*Human Resource Planning.*, McGraw Hill Inc.,US.

**EK 1.****İŞ STRESİ VE KARIYER YÖNETİMİNE YÖNELİK ANKET FORMU**

Sayın katılımcı;

Bu anket çalışması “Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacaktır. Bu sebeple değerlendirmede göstereceğiniz dikkat ve içtenlik, araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır. Cevaplarınız sadece bu çalışma için kullanılacak; anket formuna isim yazılmayacak ve imza atılmayacaktır. Araştırma sonuçları isteğiniz doğrultusunda tarafımdan mail adresinize ulaştırılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız vakit için şimdiden teşekkür ederim.

Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ  
Tez Danışmanı  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
İİBF İşletme

Canan KOÇER  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD

**BİRİNCİ BÖLÜM: Demografik Özellikler**

1. Cinsiyetiniz: ( ) Bay ( ) Bayan
2. Yaşınız: ( ) 25 ve altı ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45  
( ) 46-50 ( ) 51 ve üstü
3. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr
4. Öğrenim Durumunuz : ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans  
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
5. Aylık ortalama geliriniz:  
( ) 1500 TL'den az ( ) 1500-2000 TL ( ) 2001-2500 TL ( ) 2501-3000 TL  
( ) 3001-3500 TL ( ) 3501-4000 TL ( ) 4001-4500 TL ( ) 4501 TL ve üstü
6. İşyerindeki pozisyonunuz:  
( ) Genel Müdür ( ) Gn. Md. Yard. ( ) İşletme Müdürü  
( ) Md. Yard. ( ) Fabrika müdürü ( ) Departman Müdürü  
( ) Departman sorumlusu ( ) Kısım şefi ( ) Mühendis  
( ) Tekniker ( ) Teknisyen ( ) İdari ofis elamanı ( ) Diğer.....
7. Kaç yıldır bu görevde bulunuyorsunuz?  
( ) 3 yıldan az ( ) 3-6 yıl ( ) 7-10 yıl  
( ) 11-14 yıl ( ) 15-18 yıl ( ) 19 yıl ve daha fazla
8. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?  
( ) 3 yıldan az ( ) 3-5 ( ) 6-8 ( ) 9-11  
( ) 12-14 ( ) 15-17 ( ) 18-20 ( ) 21 yıl ve daha fazla

## İKİNCİ BÖLÜM (İş Stresi ve Kariyer Yönetimi İlişkisi)

Sıra No	Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki kutucuklara (X) yazarak işaretleyiniz 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
		1	İşim sağlığıma doğrudan etki etmektedir.	(1)	(2)	(3)
2	Gün sonunda işim, aşırı stresli olmama neden olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşle ilgili problemler gece uyanık kalmama neden olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşim yüzünden gergin ya da huzursuz hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Bu işletmede çalışanların yeteneklerine uygun kariyer fırsatları sunulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çalıştığım işletmede açık olan pozisyonlara yetenekli personelin terfi etmesi sağlanıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu işletmede yükselme olanakları tüm çalışanlar için eşittir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bu işletmede çalışanların ihtiyaçlarına uygun kariyer fırsatları sunulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bu işletmede çalışanların kariyer ilerlemelerine yardım edebilecek olanaklar mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bu işletmede başarılı çalışanlara yükselme olanakları açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalıştığım işletmede kariyer planlaması çalışmaları yeterince yapılıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Çalıştığım işletmede açık olan pozisyonlara yetenekli personelin transfer edilmesi sağlanıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bu işletmede yapılan kariyer planlama sistemi sayesinde yükseleceğim pozisyonları bilerek daha istekli çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Çalıştığım işletme kariyer geliştirme fırsatları (eğitim, yüksek lisans, yurtdışı eğitimi) sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Bu işletmede bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulmasında gerekli destek hizmetleri verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bu işletmede kurum içi ilerleme olanakları, mevcut ve olası kariyer yolları hakkında net bilgi verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalıştığım işletmede ise yerleştirme ve alıştırma süreci başarılı bir şekilde uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kariyerimi planlamak ve geliştirmek moralimi yükseltiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Kariyerimi planlamak ve geliştirmek verimliliğimi artırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İş hayatımda kariyer hedefime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İş hayatında nerede olmak istediğimi biliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Seçmiş olduğum mesleki yolun bana uygun olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	İşten çıkarılmaktan korkmam çünkü kullanabileceğim birçok beceriye sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	İşimde sık sık yapılan değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Beş yıl sonra nerede olmak istediğimi biliyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Kendi kariyerimi seçmek ve bunun için üstlerimle işbirliği yapmak, işyerime bağlılığımı artırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

NOT: Araştırma sonuçlarından haberdar olmak istiyorsanız, lütfen mail adresinizi belirtiniz.

E-mail : .....

