

SOSYAL HİZMETLERDE KARIYER YÖNETİMİ

Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR¹

Arş. Gör. Mustafa ARAS²

ÖZET

Yaşlı, çocuk ve dezavantajlı kişilerin bakımı, kadına ve aileye yönelik uygulamalarla sosyal hizmet kurumları toplumsal açıdan önemli bir görevi yerine getirmektedir. Bu yüzden sosyal hizmetler istihdam açısından gelişmekte ve bir çalışma alanı olarak önemi artmaktadır. Bu çalışmada sosyal hizmetlerde kariyer uygulamalarına değinilmiştir.

Sosyal hizmetlerde çalışma alanları geniş olmasına rağmen özel sektör kuruluşlarının aksine kamuda kariyer uygulamaları-terfi ve transferler yönetmelikler ile belirlenmiştir. Başarı ve yetkinliklerden ziyade kıdem kariyer uygulamalarında öne çıkmaktadır. Ayrıca sosyal hizmet uzmanlarının tükenmişlik ve cam tavan gibi kariyer sorunları ile karşılaştıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sosyal hizmet, Sosyal hizmet uzmanı, Kariyer

CAREER MANAGEMENT IN SOCIAL WORKS

ABSTRACT

Care of elderly, children and disadvantaged people, practice for women and their families' social service agencies fulfills an important task in society. Therefore social works are becoming develop and increasingly important working area for employment. In this study, we focused on a career practice in social work.

Although there is various working area in social work, in contrast to private sector organizations in public organizations career practice such as promotions and transfers are determined by regulations. Success and competence rather than seniority stands out in career practices. Also it is seen that social workers encounter with burnout and glass ceiling problem in their career.

Keywords: Social work, Social workers, Career

GİRİŞ

Sosyal hizmetler; insanların sağlık ve iyilik hallerinin geliştirilmesinde, insanların başkalarına bağımlı olma hallerinin önlenmesinde ve kendine daha

¹ Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, yasemino@sakarya.edu.tr

² Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, maras@sakarya.edu.tr

yeterli hale gelmesinde, aile bağlarının güçlendirilmesinde bireylerin, ailenin, grupların ve toplulukların sosyal işlevlerini başarıyla yerine getirilmesine yardımcı olmak amacıyla sosyal hizmet uzmanları ve diğer profesyoneller tarafından gerçekleştirilen etkinlikler bütünüdür (Backer,1999; akt. Berkün, 2010, s.100).

Sosyal hizmetin amacı; her insanın potansiyeli tam olarak geliştirmesini, yaşamını zenginleştirmesini sağlamak ve işlev bozukluğunu önlemektir. Sosyal hizmet mesleği sorun çözmeye odaklanmıştır. Sosyal hizmet uzmanları toplumsal açıdan dezavantajlı kişi ve grupların toplumdaki eşitsizliklerini gidermek, savunmasız ve ezilen kişileri özgürleştirmek için çalışır.

Sosyal hizmetler çocuk bakımı ve gelişiminden yaşlı bakımına kadar geniş bir çalışma alanını kapsadığı için sosyal hizmet uzmanının bilgi birikimi açısından donanımlı, kapasite olarak da bu bilgileri taşıyabilecek nitelikte olması gerekmektedir. Ayrıca sosyal hizmetlerin kapsamı nedeniyle mesleki bilginin yanında kişilik olarak bu mesleği yapmaya yatkın olunmalıdır. Bu nedenle sosyal hizmetler alanında kariyer yapmak isteyenler kariyerin insan yaşamındaki konumunu ve etkilerini göz ardı etmeden alanının kapsamını, çok yönlü yapısını ve kamu ağırlıklı çalışma olanaklarını, bireysel özelliklerini ve çevresel unsurları analiz edip değerlendirerek tercihlerini şekillendirmelidirler. Bunun yanı sıra topluma hizmet etme amacı taşıyan, sorun çözmeye odaklanan sosyal hizmet uzmanları, insanlarla yakın bir ilişki içinde çalıştıklarından bu mesleğin ne anlama geldiğini bilmeli, mesleğin işsel tatmin sağlaması gibi olumlu yönlerinin yanında zorluklarında farkında olmalıdır.

Kariyer yönetimi anlayışı kamu sektöründe genel olarak özel sektörde olduğu gibi uygulamalara sahip olmadığından bu bölümde sosyal hizmetler ve kariyer yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve bütünlük bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda kariyer yönetimine ilişkin teorik çerçevenin sosyal hizmetler alanında bireysel ve örgüt anlamda nasıl bir karşılık bulduğuna ilişkin bir değerlendirmeye, sosyal hizmetlerde örgütsel açıdan kariyer uygulamaları ve kariyer gelişiminin bağlı olduğu şartlar, sosyal hizmetler alanında çalışanların kariyer sorunları gibi başlıklar altında yer verilmiştir.

1. Kariyer Yönetimine İlişkin Kavramsal Çerçeve

1.1. Kariyer Tanımı ve Kariyer ile İlişkili Kavramlar

İlk olarak meslek, iş, başarı ve statü gibi kavramları çağrıştıran, odağında birey ve iş olan kariyer kavramı insan yaşamını kuşatan bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle önemi, bireysel ve örgütsel anlamda giderek artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklı şekillerde tanımlandığı da görülmektedir.

Kariyerin farklı şekillerde tanımlanmasının temelinde ilerleme ve gelişme, yaşam boyunca birbiri ardına girilen işler, meslek ve iş, kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranışlar gibi görüşlerin etkisi söz konusudur (Klaft ve

diğ., 1985; akt. Aytaç, 2005). Farklı kariyer tanımlarından birkaçını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Erdoğan, 2003).
- Kariyer, bireyin yaşamı boyunca izlediği faaliyetler yolu olarak bireyin yaşam süreci içinde işiyle ilgili deneyimler ve faaliyetlerle ilişkili bireysel olarak elde edilmiş davranışlar ve tavırlar dizisidir (Aytaç, 2005).
- Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aydemir, 1995; akt. Çelik, 2007, s.11).
- Kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır (Merden, 1995; akt. Aytaç, 2005, s.5). Bu tanım bu bölümün konusu olan sosyal hizmetlerde kariyeri de kapsayan bir niteliktedir.

Bu tanımlarda dikkat çekici olan bir diğer unsur ise bireye yapılan vurgudur. Ancak bireyin kendi iş deneyimlerini düşünmesi ve deneyim kazanmasının yanı sıra kariyer, örgütün birey tarafından işgal edilen iş pozisyonları dizisini nasıl ele aldığını da ortaya koyan bir kavram olduğundan bireysel ve örgütsel boyutta ele alınmalıdır. Bu açıdan ele alındığında (Erdoğan, 2003);

- Bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlaması olarak tanımlanan kariyer planlama, kariyerin bireysel boyutunu,
- İşgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması süreci (Carrel ve Elbert., 1992; akt. Aytaç, 2005, s.115) olarak tanımlanan kariyer yönetimi, kariyerin örgütsel boyutunu ve
- Kariyer geliştirme ise kariyerin bireysel ve örgütsel boyutlarının bütünleştirilmesini ifade etmektedir.

Kariyer ile ilişkili bu yapı özellikle kariyer yönetiminin etkin bir şekilde hayata geçirilmesine katkı sağlayacak olan ve o kapsamda yer alan insan kaynakları temin ve seçim, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile daha bütünlük bir nitelik kazanacaktır. Bu bakış açısı, “sosyal hizmetlerde kariyer yönetimi” bölümünün de temel perspektifini oluşturmaktadır.

1.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak performans değerlendirme ve eğitim-geliştirme gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile bütünlük bir şekilde ele alınması gereken kariyer yönetimi, kariyerin örgütsel boyutunu temsil eden ve tüm çalışanları etkileme potansiyeli olan oldukça önemli bir kavramdır.

Bölümün diğer bölümlerinde daha detaylı bir şekilde ele alınacak olan farklı uygulamaları ve araçları kapsayan kariyer yönetimi ile kariyer planlarının gerçekleştirilmesi ve kariyer gelişiminin önemi giderek artmaktadır.

Kariyer yönetimi işletmelerin dış çevre koşullarının ve buna paralel olarak işgücü piyasasının değişimine ayak uydurmasına ve böylece varlığını sürdürmesine, beşeri sermayenin geliştirilmesine ve daha esnek örgüt yapılarının sağlanmasına, bireysel ve örgütsel hedeflerin bütünleştirilerek gerçekleştirilmesine destek olmaktadır (Bingöl, 2013). Böylece bireysel ve örgütsel gelişme fırsatlarının değerlendirilmesi genel anlamda başarıyı, verimliliği ve iş yaşamının sürdürülebilirliği gibi unsurları bireysel ve örgütsel açıdan pozitif yönde etkilemektedir.

1.3. Bir Süreç Olarak Kariyer Yönetimi

Bireysel ve örgütsel açıdan kariyeri ve onunla ilişkili olarak değinilen kavramları bir süreç olarak ele almak mümkündür.

Bireysel açıdan ele alındığında bu dinamik sürecin, bireyin yaşamını kapsayıcı niteliği gereği bireyin yaşamı ile ilişkili olarak kariyer devreleri şeklinde adlandırılan çeşitli dönemlerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Bu devreler çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan biri şu şekildedir (Aytaç, 1997, ss. 60-74; akt. Özdemir, 2005):

- **Keşfetme-Arama (-25 yaş):** Okuldan işe başlayıncaya kadar süren devredir. Birey kendini tanıyıp başarılı olabileceği alanı belirlemeye çalışır. Bu devre iş arama, bulma ve yerleşme ile başarma (ilerleme, terfi ve transferler) gibi iki temel adımdan oluşmaktadır.
- **Kurma (26-35 yaş):** Birey aradığı işi bulmuştur ve başarılı olmaya çalışmaktadır.
- **Kariyer ortası (36-50 yaş):** Bireyin çıraklıktan ustalığa ve öğrencilikten yapıcılığa geçişi söz konusudur. Birey, kariyerinde belli bir noktaya ulaşmıştır ve bunları korumaya çalışır.
- **Kariyer sonu (51-65 yaş):** Bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği en uzun kariyer devresidir. Bireyin dikkati iş dışındaki konulara yönelir ve kariyer ortası sorunları bu devreye taşınmıştır.
- **Azalma/emeklilik (65 + yaş):** Kariyerin azaldığı ve son bulunduğu bu devre, bireyi farklı beklenti ve çabalara itmektir.

Örgütsel boyutta bir süreç olarak ele alındığında ise kariyer yönetimi, örgütlerin çalışanlarını iş yaşamı ile ilgili olarak bilgilendirmeleri, çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesine yönelik bir sistemi koordine etmesi, işletme-çevre-çalışan uyumunun sağlanması konusunda yapılanları ifade etmektedir. Bu süreçte diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının oldukça önemli bir yeri vardır (Şimşek ve Soysal, 2007). Örgütsel kariyer yönetimi sürecini kariyer planlamasında içerilecek personelin belirlenmesi, kariyer patikasının çizilmesi, kariyer danışmanlarının atanması, bireysel planların geliştirilmesi adımlarından oluşan bir model olarak da ele almak mümkündür (Kaynak, 2000; Kaynak, 2002; Klatt ve diğ., 1985; akt. Özdemir, 2005).

Bu süreci oluşturan aşamaların yaş aralıkları, uzunluğu, nitelikleri bireyin özelliklerine, yaşamındaki gelişmelere, kariyer alanının niteliklerine göre farklılık göstermektedir.

1.4. Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer yönetimi araçları; bireylerin planı oluşturması ve bu planı gerçekleştirmek için neler yapması gerektiğini belirlemesi konusunda destekleyen örgütsel unsurlardır.

Kariyer yönetimi araçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Özdemir, 2005):

- **Kariyer Haritaları:** Bir işletmedeki tüm pozisyonları ve pozisyonlar arasındaki geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasından hareketle organizasyon içinde ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir.
- **Kariyer Danışmanlığı:** İnsan kaynakları departmanı tarafından bireylerin ilgi ve isteklerini dikkate alarak, kişilere organizasyon içerisinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereklilikleri hakkında bilgi verilmesidir (Bayraktaroğlu, 2011).
- **Kariyer Rehberliği:** Kariyer danışmanlığının tamamlayıcı unsuru olarak çalışanların kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, kişinin farklı kariyer imkanlarını tanımlarına, bu imkanları doğru bir şekilde değerlendirmelerine, birey ve örgütün üzerinde anlaştığı bir hedefe ulaşmak için stratejik bir planlama yapması konusunda insan kaynakları personelinin destek olmasını ifade etmektedir (Şimşek, 2010).
- **Kariyer Merkezleri:** Örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve personelin kendi kendisini değerlendirmesine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır (Şimşek, 2010, s.128). Ayrıca kariyer merkezleri kariyer danışmanlığı ve rehberliği araçlarını bütünleştiren bir niteliktedir.
- **Koçluk:** İşletmede farklı düzeylerdeki hedeflere ulaşılması için uygun ortam ve koşulların oluşturulmasını sağlayan ve çeşitli türleri olan yönetsel bir eylemdir. Bu kapsamda yer alan kariyer koçluğu bireylerin niteliklerini sorgulamalarını ve uygun bir kariyer tercihinde bulunmalarını destekleyen, kariyer yolları ile pozisyonların ve geçiş noktalarının belirlemelerini sağlayan bir hizmettir (Bedük, 2007).
- **Eğitim ve Geliştirme Programları:** Bireylerin kariyer planlarını gerçekleştirmelerini, kariyerlerini geliştirmelerini, performanslarını iyileştirmelerini ve böylece işletmeye de daha fazla katkı sağlamalarını mümkün kılan ve farklı yöntemler kullanılarak bireyin mevcut durum ve gelecekteki yeni kariyer geçişleri için ihtiyaç duyacağı yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasını sağlamaktadır.
- **İş Zenginleştirme:** İşle ilgili planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol sorumluluğunun da iş kapsamına eklenerek işin kapsamının dikey olarak artırılmasıdır (Özgen, 2010, s.71).

Kariyer yönetimi araçları işletmelerin çalışanlarının kendilerini geliştirmelerini ve gerçekleştirilebilir kariyer planları yapmalarını mümkün kılmaktadır. Ancak daha etkin olmaları için çalışanların da farkındalığı ve bu araçlara yönelmesi oldukça önemlidir.

1.5. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Bireysel ve örgütsel kariyer planlarının hayata geçirilmesini sağlayan en önemli unsur işletmenin insan kaynakları politikalarının bir yansıması olan kariyer yönetimi uygulamalarıdır.

Çok sayıda kariyer yönetimi uygulamasından söz etmek mümkündür (Özdemir, 2005):

- **İç İşe Alım:** Esas itibarı ile işletmenin mevcut çalışanlarının boşalan pozisyonlar için değerlendirilmesini diğer bir ifade ile iç kaynakların insan kaynağı tedarik kaynağı olarak kullanılmasını ifade etmektedir. İç işe alım; terfi, transfer ve yer değiştirme ile gerçekleştirilmektedir. “Terfi”, başvuran için daha üst pozisyonu ve “transfer ve yer değiştirme” ise farklı bir örgütsel fonksiyona ait pozisyonu ifade etmektedir. (Özdemir, 2014).
- **İşten Çıkarma:** İşten çıkarma, iş hayatında en son çare olarak görülmesi gereken, birey ve örgüt üzerinde önemli etkileri olan bir uygulamadır. İşten çıkarmanın düşük performans gibi özel ve ekonomik durgunluk gibi genel nedenleri olabilir. İş Kanunu’nda işverenin çalışanı tazminatsız olarak işten çıkarabileceği haklı nedenler belirlenmiştir. Bu haklı nedenler dışında çalışanın işten çıkarılması, başarılı kariyer yönetimi uygulamaları açısından en az terfi kararı kadar önemlidir (Bayraktaroğlu, 2011).
- **Emeklilik:** Yasal düzenlemelere dayalı olmakla birlikte kişisel ve durumsal faktörlerin etkisi ile bireyin iş hayatını sonlandırması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak birçok kişi için çeşitli şekillerde yeni bir kariyerin başlangıcı ya da mevcudun sürdürülmesi anlamına gelmektedir (Aytaç, 2005).
- **Yönetici Geliştirme:** Her düzeydeki yöneticilerin profesyonel ve kişisel anlamda gelişim süreci olarak, örgütün ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip yöneticilerin bulunabilirliğini sağlama amacı taşır. Bu programlar, çalışanlara işlerini yapmaları için gerekli olan temel becerilerden daha fazla beceri kazandırmak üzere düzenlenir (Barutçugil, 2004).
- **Örgütsel Yedekleme Planlaması:** Tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlarda, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir (Şimşek, 2010, s.97).

Kariyer yönetimi uygulamaları işletmelerin kariyer geliştirmeye yönelik olarak bireysel ve örgütsel kariyer planlarının hayata geçirilmesini mümkün kılmaktadır.

Kariyer yönetimi araçları ve uygulamaları işletme büyüklüğü, kurumsallaşma, işletmelerin organizasyonel yapısı, işletmelerin benimsediği

insan kaynakları yönetimi anlayışı, çalışanlara verilen değer, gelecek odaklılık, çalışanların beklentileri gibi birçok faktöre bağlıdır. Örneğin; eğitim ve geliştirme programları, oryantasyon ve rotasyon gibi araç ve uygulamalar kamu sektöründe de fazla yer bulmaktadır. Bunun yanı sıra kamu sektöründeki düzenlemeler, kariyer yönetimi araçlarının kullanımı ve uygulamaları açısından ciddi kısıtlar oluşturmaktadır.

Ayrıca bazı işletmelerde bu araçların bir kısmı informal olarak var olmaktadır. Örneğin; daha kıdemli bir çalışan yeni çalışanlara resmi bir görevlendirme olmadan da rehberlik edebilir.

1.6. Kariyer Sorunları

Bireyler çalışma yaşamları boyunca diğer bir ifade ile kariyerleri sürecince bireysel ya da örgütsel faktörlerden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlardan bir kısmı tüm çalışanlar için söz konusu olabilecek iken (stres, tükenmişlik, çift kariyerlilik vb.), bir kısmı cinsiyetten kaynaklanmakta (cam tavan, süper kadın ve kraliçe arı sendromu gibi) ve diğer bir kısmı ise bireyin içinde yer aldığı kariyer devresinden (gerçek şoku, emeklilik gibi) kaynaklanmaktadır.

Kariyer sorunları herhangi bir sınıflandırma gözetmeksizin kısaca özetlenecek olursa (Özdemir, 2005);

- **Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar:** Genel olarak kadın odaklı ele alınan bir yapıya sahiptirler. Bu sorunlar arasında en fazla bilineni formel anlamda görünen herhangi bir düzenleme olmamasına rağmen kadın çalışanların üst düzey yönetici olamamasını ifade eden *cam tavan sendromudur*.
- **Çift Kariyerli Eşler:** Bu sorun adından da anlaşılacağı üzere eşlerin her ikisinin çalışıyor olmasının kariyerleri ve özel yaşamlarına olumsuz etkilerinin olabilmesinden kaynaklanmaktadır.
- **Çift Kariyerlilik:** Bir çalışanın iki farklı alanda profesyonel bir alt yapıya sahip olması nedeniyle her ikisini sürdürme çabasının çalışanın performansını olumsuz etkilemesidir.
- **Ay Işığı Sorunu:** Ay ışığı, düzenli istihdamdaki birinin haftanın 12 veya daha fazla saati dışarıda çalışması olarak tanımlanırken (Mathis ve Jackson, 1994; akt. Aytaç, 2005, s.276), bir örgüte bağımlı olarak çalışan bir bireyin gelir yetersizliği, tecrübe ve yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile örgüt dışında kendi hesabına çalışması ay ışığı sorunu olarak adlandırılmaktadır (Özden, 2001).
- **İşten Çıkartılma:** İşten çıkartılma, çalışan bireyin iradesi dışında işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır (Aytaç, 2005). Birey için sorun olan bu durumun aynı zamanda bir kariyer yönetimi uygulaması olduğu daha ifade edilmişti.
- **Stres ve Tükenmişlik:** Stres, içeriden ya da dışarıdan gelen ve kişinin mevcut dengesini ya da duygusal, bilişsel, toplumsal işleyişini bozma eğilimi gösteren ve bozulan bu dengeyi yeniden kurmaya yönelik yeni davranışlara zorlayan, gerçek ya da algılanan uyarcılara verdiği fiziksel, ruhsal ve bilişsel tepkilerdir. Belli bir

düzeyi aştığında stres verimlilik, işten ayrılma eğilimi, işe geç kalma gibi genelde bireyi ve örgütü olumsuz etkileyen bir durumu ifade etmektedir. Tükenmişlik ise stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik, duygusal ve fiziksel bitkinlik halidir (Can ve diğ., 2006, s.252).

- **Engellenme:** Bireyin işi ve çevresi ile uyuşamaması, beklentilerine karşılık bulamaması ve ilerleyememesi nedeniyle olduğu yerde kalması ve engellenme duygusuna kapılmasıdır (Aytaç, 2005, s.296).
- **Kariyer Devreleri Sorunları:** Bu bölümde daha öncede kısaca ifade edildiği üzere bireyin içinde yer aldığı her bir kariyer devresinin kendi özgü özellikleri ve yansımaları söz konusudur. Bu nedenle birey bu devrelerde farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

a. Başlangıç Devresi Sorunları: Bireyin iş yaşamına ilişkin beklentileri ile gerçeklerin uyuşmamasından kaynaklanan gerçek şoku ile işe yeni başlayan bireyin kurumsal politikalardan kaynaklanabilen bürokratik engellerle karşı karşıya kalması bu kariyer devresinin temel sorunlarıdır.

b. Kariyer Ortası Sorunları: Kariyer ortası devresi, bireyler için kariyer platosu ile beceri ve yeteneğin yitirilmesi gibi bazı sıkıntılara neden olmaktadır. Çünkü yaşamının da ortasına gelen birey; hissettiği fiziksel ve zihinsel süreçlerdeki yavaşlamaları, stresi, artan ailevi sorumlulukları kısacası “orta yaş” krizi olarak adlandırılan durumu kariyer yaşamında da hissetmektedir (Aldemir ve diğ., 2001; Aytaç, 2005; Erdoğan, 2003).

- Bireyin uzun bir süre yeteneklerindeki bir eksiklik ya da diğer kusurları nedeniyle yükseltilemeyecek bir konumda bulunması kariyer platosunu ya da kariyer düzleşmesini ifade etmektedir (Ataol, 1989; akt. Aytaç, 2005).

- Bireyin yeni iş süreçleri hakkındaki yeni bilgileri, teknikleri ve teknolojiyi bilmemesinden dolayı yetkinliğinin azalması ise beceri ve yeteneğin yitirilmesini ifade etmektedir (Noe, 1999, s.364).

c. Kariyer Sonu Sorunları: Daha önce bir kariyer yönetimi uygulaması ve kariyer devresi olarak ifade edilen emeklilik bazı bireyler için bir sorun olarak görülmektedir. Ayrıca emeklilik öncesindeki geçiş sürecinde de gözden düşme gibi bir sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

-Gözden Düşme: Bireyin kariyerinin sonlarına özellikle emekliliğe doğru çalıştığı kurumun kendisine eskisi kadar önemsemediği ve görüşlerine yeterince değer vermediği hissine kapılmasıdır (Erdoğan, 2003, s. 25).

Daha önce de ifade edildiği üzere; kariyer sorunları bireysel ya da örgütsel birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kariyer sorunlarının çözümü için öncelikle sebepler iyi analiz edilmeli ve buna uygun çözümler üretilmelidir. Bu sorunların çözümü için çalışma yaşamının iyileştirilmesine yönelik makro düzenlemelerin yanı sıra özellikle kamu sektöründe olan çalışanlar açısından iş-kişi uyumunun dikkate alınması, performans değerlendirme sonuçları ile bireysel yetkinlikleri dikkate alan bir yapılanma önemli bir katkı sağlayacaktır.

2. Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi

Sosyal hizmetlerde de diğer kamu kurumlarında olduğu gibi yasal düzenlemeler temel belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, sosyal hizmetlerde kariyer yönetimi başlığı altında kariyer yönetimine ilişkin kısımda yer alandan farklı bir işleyiş söz konusu olacaktır. Bu bağlamda sosyal hizmetlerde çalışma alanları, sosyal hizmetlerde kariyer ve kariyer geliştirme ve kariyer sorunları başlıklarına yer verilecektir.

2.1. Sosyal Hizmetlerde Çalışma Alanları

İstihdam avantajı yüksek olan sosyal hizmet bölümünden mezun olanlar başta Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı merkezi olmak üzere Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlükleri, sağlık, özel eğitim, gençlik, sosyal güvenlik, sosyal yardım, yükseköğretim kurumları vb. alanlarda görev yapmaktadır. Sosyal hizmet uzmanlarının çalışabileceği kurum ve kuruluşlar aşağıda detaylı olarak sıralanmıştır (www.shy.hacettepe.edu.tr, 2014):

- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı
- Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlükleri
- Kreş ve gündüz bakım evleri
- 0-12 yaş çocuk yuvaları
- Sevgi evleri
- 12-18 yaş kız ve erkek yetiştirme yurtları
- Ergen danışma merkezleri
- Koruyucu aile hizmetleri
- Aile danışma merkezleri
- Yaşlı huzur evleri
- Özürlü bakım ve rehabilitasyon merkezleri
- Özel eğitim kuruluşları
- Spastik çocuklar merkezleri
- Toplum merkezleri
- Sosyal yardım birimleri
- Sağlık bakanlığı
- Hasta hakları birimleri
- Devlet, üniversite ve özel hastaneler
- Branş ve ihtisas hastaneleri (Onkoloji, Sanatoryum, Çocuk hastaneleri, Doğumevleri gibi)
- Ana-çocuk sağlığı ve Aile planlaması merkezleri
- Kredi ve yurtlar kurumu
- Gençlik ve spor genel müdürlüğü gençlik merkezleri
- Sokak çocukları merkezleri
- Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü
- Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
- Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı
- Çalışma ve sosyal Güvenlik Bakanlığı
- Çeşitli kuruluşların halkla ilişkiler birimleri

Yukarıda sayılan kurum ve kuruluşlar artırılabilir. Görüldüğü üzere sosyal hizmet uzmanları özel sektör kuruluşlarında da çalışabilmelerine rağmen ağırlıklı olarak kamu kurumlarında çalışabilmektedir. Bu kurumlarda çalışabilmek için kamu personeli seçme sınavından (KPSS) yeterli puanı almak gerekir.

2.2. Sosyal Hizmetlerde Kariyer ve Kariyer Geliştirme

Kamu personeli seçme ve yerleştirme sınavında (KPSS) başarılı olup yerleştirilenler için sosyal hizmetlerde kariyer yolculuğu başlamaktadır.

Mayıs 2013 tarihinde yayınlanan Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre *terfi ve transfer* diğer bir ifade ile yer değiştirmeler temel kariyer yönetimi uygulamaları olarak görülmektedir. Bu uygulamalar ise hizmet bölgeleri ve bu bölgelerdeki zorunlu çalışma süreleri, atama dönemleri, atamalarda göz önünde bulundurulması gereken kriterler alt başlıkları dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Atamalarda (Terfi) hizmet puanı belirleyicidir. Atama talebinde bulunanların puanlarının eşit olması durumunda hizmet süresi fazla olana, bu sürenin eşit olması durumunda ödül puanı yüksek olana, bunların da eşit olması durumunda doğum tarihi önce olana öncelik verilir. Bu yönetmeliğe göre hizmet bölgeleri illerin sosyal, kültürel, ulaşım imkânları ve ekonomik şartları ile hizmet gerekleri dikkate alınmak suretiyle 4'e ayrılmıştır. Zorunlu çalışma süreleri birinci bölgede 7 yıl, ikinci bölgede 5 yıl, üçüncü bölgede 4 yıl, dördüncü bölgede 3 yıldır. Personelin tüm bölgelerde belirtilen süre kadar fiilen çalışması zorunludur. Bulunduğu bölge veya yerin zorunlu çalışma süresini doldurarak yer değişikliği (nakil veya transfer) talebinde bulunan personelin atamaları her yıl Haziran ve Eylül ayları arasında yönetmelikte belirtilen esaslara göre toplu olarak yapılır. Sağlık problemleri, eş durumu mazereti ile can güvenliği şartlarının ortaya çıkması, görevde yükselme ve unvan değişikliği vb. gibi durumlarda atama dönemine bağlı kalınmaksızın atama yapılabilmektedir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2013).

Hizmet içi eğitimler terfi açısından büyük faydalar sağlamaktadır fakat bununla yetinilmemeli ve daha fazla eğitim ve öğrenme ile kişisel ve mesleki gelişim sürdürülmelidir. Kamu kurumlarında terfi, ücret gibi uygulamaların kapsamı yasalarla belirlendiği için değişiklikler yapmak veya kapsamın dışına çıkmak kolay değildir. Terfi ve ücret performans esaslı değil de kıdem esaslı olmasına rağmen sosyal hizmet uzmanları, hizmet verdikleri kişilere daha iyisini vermek (böylece içsel tatmin artar) için eğitim ve gelişime gereken önemi vermeli, bunu sürdürülebilir hale getirmelidir. Son zamanlarda kamuda performans esaslı ücret ve kariyer vurgusu yapılırsa da tam bir işleyişten bahsetmek şuan için mümkün değildir.

Sosyal hizmet uzmanları özel kurumlarda da çalışma imkanlarına sahiptirler. Bu kurumlarda çalışacak kişiler, kamudaki işleyişin aksine mesleki yetkinlik ve başarı durumlarına göre ücret ve terfi almaktadırlar. Performans değerlendirilmenin önemli olduğu ve performans sonuçlarına göre şekillenen

kariyer uygulamaları özel sektör sosyal hizmet kurumlarında daha iyi işlemektedir.

2.3. Sosyal Hizmetlerde Kariyer Sorunları

Bu bölümün ilk kısmında bireysel perspektifte dile getirilenler sosyal hizmetler alanında çalışanların kariyeri açısından daha gerçekçi görünmesine rağmen örgütsel perspektifte özellikle kariyer yönetimi araçları ve uygulamaları kamu sektörüne özgü bazı yapılanmalar nedeniyle olması gerekenden uzak görünmektedir. Ancak bu nedenle kariyer planlama ile kariyer yönetiminin diğer bir ifade ile kariyerin bireysel ve örgütsel boyutlarının bütünleştirilmesi ile ilgili sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Bu kısımda özellikle sosyal hizmetler alanına ilişkin araştırmalarda öne çıkan kariyer sorunlarına yer verilecektir.

2.3.1. Tükenmişlik

Sosyal hizmetlerde hizmeti alan ile veren arasındaki yoğun ilişki, değerlendirme kriterlerinin belirsiz olması, rol çatışması ve iş yükünün fazla olması gibi faktörler sosyal hizmetleri tükenmişlik riski yüksek bir meslek yapmaktadır (Yürür ve Sarıkaya, 2011).

Ancak tükenmişlikle ilgili bir değerlendirme yapmadan önce tükenmişliğin bir diğer kariyer sorunu olan stresle ilişkisinin göz ardı edilmemesinin gerektiği vurgulamak ve bu sorunların sadece sosyal hizmetler alanına özgü bir sorun olmadığını yeniden dile getirmek yararlı olacaktır.

Tükenmişlik; “*bireyin işi dolayısı ile sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalması ve bu esnada yoğun duygusal taleplerle karşılaşması sonucu yaşadığı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi*” (Maslach vd., 2001, s. 399).

Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin birey düzeyinde boyutunu temsil etmekte olup “*bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı*” ifade etmektedir (Maslach, 2006, s.38). Duygusal tükenme; gerilim, kaygı, fiziksel yorgunluk ve uykusuzluk ile ilişkili olarak gerginliği temsil eder (Lee ve Ashford, 1990). *Duyarsızlaşma*: Bu boyut tükenmişliğin kişiler arası boyutunu oluşturur (Maslach, 2006). Lee ve Ashforth’a (1990) göre duyarsızlaşma; istenmeyen taleplere ve algılanan tehditlere karşı bir savunma mekanizması oluşturmanın bir şeklidir. *Düşük Kişisel Başarı Hissi*: Maslach’a göre bu boyut kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade eder. Bu boyutu yaşayan bireyler sürekli olarak kendilerine “Ben ne yapıyorum?”, “Ben neden buradayım?”, “Benim bu işi seçmem bir hata mıydı?” gibi sorular sorarlar (Maslach, 2006).

Tükenmişlik sendromu sosyal hizmet, öğretmen, hemşire ve akademisyen gibi insanlarla yoğun ilişki içinde çalışan mesleklerde görülmektedir. Sosyal hizmet kurumu çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile ilgili gerek yurtdışında (Acker, 1999; Landsman, 2011; Regehr ve diğ., 2004; Barth ve diğ., 2008) gerek ülkemizde çalışmalar yapılmış (Basım ve Şeşen, 2005; Bilgin ve diğ., 2011; Yürür ve Sarıkaya, 2011) ve sosyal hizmetlerde çalışanların

tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Sosyal hizmet çalışanlarının tükenmişliğini boyutlar bağlamında değerlendirdiğimizde duyarsızlaşma eğiliminin olmadığını ancak duygusal yönden tükenmenin söz konusu olduğu söylenebilir. Sosyal hizmet çalışanlarının sayıca az olmaları, yardımcı personel eksikliği, fiziksel yetersizlikler ve iş yükü fazlalığı (Berkün, 2010) gibi mesleki sorunlar çalışanların stres düzeyini arttırmakta, gerekli iyileştirmeler yapılmadığında ise tükenmişlik yaşanmaya başlamaktadır.

2.3.2 Cam Tavan Sorunu

Son yıllarda, kadınların eğitim seviyesindeki artış ile ilintili olarak çalışan kadın sayısında bir artış yaşanmaktadır. Kadın istihdamında bir artış olsa da birçok şirket ve kamu kurumunda kadınların yönetim kademelerine gelmesi uygun görülmemektedir. Kadınlar odaklı olarak ifade edilen kariyer sorunlarından en fazla bilinen “cam tavan” sendromudur. *Cam tavan sendromu*; kadınların örgütlerde üst yönetim pozisyonuna gelmeleri önündeki keyfi engellemeyi ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2011, s.160).

Gerek dünyada gerek ülkemizde sosyal hizmetlerde kadın istihdamı fazla olmasına rağmen yönetim ve idari pozisyonlarda erkeklerin sayısı daha fazladır. Kadınların yönetim kademelerine gelmesinin önündeki engeller sosyal ve örgütsel olarak ayrılmaktadır. Kadınların duygusal olmaları, ailevi görevleri (ev, çocuk bakım sorumluluğu), toplumun kadına bakışı gibi sosyal faktörlere ek olarak kadınların işe geç gelme sıklığı, işten ayrılmaların fazlalığı, kadınların birçok konuda yetersiz olduğu inancı ve diğer önyargılar (Rhyne ve Shiremen, 1998), kadınların karşısına çıkan örgütsel engellerdir.

Sosyal hizmetlerde kadın istihdamının fazla olmasına rağmen yönetim kademelerinde kadınların sayıca az olduğu görülmektedir. Bu durum özel sektör de dahil birçok işletme ve kurumda olduğu gibi sosyal hizmetler alanında da kadınların yönetim kademelerine gelmelerinde engeller olduğunu göstermektedir. Bunu örneklemek gerekirse;

Ülkemizde kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmediği/yükseltilmediğini örnekler ile açıklamak için Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın resmi internet sitesine bakılmıştır. Her ne kadar Bakan ve Bakan yardımcısı kadın olsa da diğer birimlerin yöneticilerin hemen hemen hepsinin erkek olduğu görülmüştür. İl ve ilçe teşkilatlarında da durum farklı değildir. Bu kurumlarda dikkat çeken önemli husus kadın ve çocuklar ile ilgili birimlerde bile erkek yöneticilerin olmasıdır (bakınız, www.aile.gov.tr, 2014).

Sonuç Ve Değerlendirme

Yaşlı, çocuk ve dezavantajlı kişilerin bakımı, kadına ve aileye yönelik uygulamalarla sosyal hizmet kurumları toplumsal açıdan önemli bir görevi yerine getirmektedir. İnsanlarla ilgilenen, onların sorunlarını çözmeye çalışan sosyal hizmet uzmanlarının kendilerine yüklenen misyonu en iyi şekilde yapmaları için mesleki ve kişisel yönden nitelikli olması gerekmektedir. Bunun için hizmet içi eğitimlere gerekli önem verilmelidir. Sosyal hizmet kurumları kendilerine has özellikleri olan ve çalışanların özverili şekilde

çalıştığı yerlerdir. Bundan dolayı bu kurumlarda çalışanların çalışma azimlerinin ve duyarlılıklarının kırılmaması, hizmetlerin sağlıklı şekilde devam etmesi açısından önem arz etmektedir.

Diğer mesleklerde olduğu gibi sosyal hizmet uzmanları da gelecekte hangi pozisyonlara yükselebileceğini bilmek ister. Bireysel açıdan kariyerini planlarken kurumunda kendisine destek olmasını, kariyer yönetimi uygulamalarını adil şekilde uygulamasını bekler. Terfi, ücret ve diğer haklar adil şekilde dağıtılsa çalışanların kuruma katkıları artar.

Sosyal hizmetler istihdam açısından gelişen ve önemi artan bir çalışma alanıdır. Çalışma alanı geniş olduğu için gerek kamuda gerek özel sektörde çalışılabilmektedir. Sosyal hizmetler işin doğası gereği insanlar ile yakın ilişki içinde olmayı gerektirmektedir. Yaşlı, çocuk ve dezavantajlı kişiler ile ilgilenmek, iş stresi, iş yükü, rol belirsizliği gibi faktörler sosyal hizmet uzmanlarında tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir. Bu sorunu çözmek için yöneticilerin çalışma şartlarının iyileştirilmesi, destek elemanlarının sayısının artırılması gibi önlemler alması gerekmektedir. Sosyal hizmetlerde kariyer yapanların karşılaştığı bir diğer sorun ise cam tavan sendromudur. Kadın istihdamının fazla olduğu sosyal hizmet kurumlarında yönetim pozisyonlarında kadınların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu problemi çözmek için kadınlara pozitif ayrımcılık sağlanmalı, kadınların yönetim pozisyonu gereklerini kazanmaları için çaba gösterilmelidir.

Ülkemizde sosyal hizmetler kamu kurumları ağırlıklı olarak sürdürülmektedir. Bu nedenle sosyal hizmet uzmanları genel olarak kamu personeli statüsünde çalıştıklarından ve özlük hakları yasalarla belirlendiğinden ücret ve kariyer uygulamaları performans esaslı değil kıdem esaslı olmaktadır. Bu durum iyi performans gösterenlerin, başarılı olanların yükselmesini ve daha fazla ödül almasını engellemektedir. Performans esaslı kariyer ve ödül uygulanırsa sosyal hizmet uzmanlarının iş tatminlerinin artacağı ve ekstra performans sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- ACKER, G.M. (1999). "The Impact of Client Mental Illness on Social worker Job Satisfaction and Burnout", *Health and Social Work*, 24, s.112-119
- AYTAÇ, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- AYTAÇ, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BARTH, R.P, Llyod, E.C., Christ, S.C., Chapman, M.V. ve Dickinson, N.S. (2008). "Child Welfare Worker Characteristics and Job Satisfactions: A National Study", *Social Work*, 53(3), s.199-209.

BASIM, N. ve Şeşen, H. (2005). “Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 16(2), s.57-69

BAYRAKTAROĞLU, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi.

BEDÜK, A. (2007). “Kariyer Geliştirme Politikalarında Yeni Bir Kavram: Koçluk”, içinde *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, edit. Şimşek, M. Ş. ve diğ., Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, s. 214-242.

BERKÜN, S. (2010). “Sosyal Hizmet Uzmanlarının Mesleki Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar: Bursa Örneği”, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 21(1), s.99-109

BİLGİN, R., Emhan, A. ve Bez, Y. (2011). “Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon: Diyarbakır İli Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(8), s.210-228.

BİNGÖL, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.

CAN, H., Aşan, Ö. ve E. M. Aydın (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayınları, İstanbul.

ÇELİK, A. (2007). “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, içinde *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, edit. Şimşek, M. Ş. ve diğ., Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, s. 1-30.

DÜNDAR, G. (2008). “Kariyer Geliştirme”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*, edit. Uyargil ve diğ., 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 306-342.

ERDOĞMUŞ, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara.

<http://www.aile.gov.tr/tr/3078/Birimler> erişim tarihi: 11.02.2014

<http://www.aile.gov.tr/upload/Node/2176/files/yonetmelik.pdf> erişim tarihi: 20.02.2013

<http://www.shy.hacettepe.edu.tr/calismaalan.html> erişim tarihi: 11.02.2014

LANDSMAN, M.J. (2001). “Commitment in Public Child Welfare”, *Social Service Review*, 75, s.386-419

LEE, R.T. ve Ashforth, B. E. (1990). “On the meaning of Maslach’s three dimensions of Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 75(6), s.743-747

MASLACH, C. (2006). “Understanding Job Burnout, Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health”, Ed. Ana Maria Rossi, Pamela L. Perreve ve Steven L. Sauter, Information Age Publishing, USA

MASLACH, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter M.P. (2001). “Job Burnout”, *Annual Review Psychology*, Vol.52, s.397-422

ÖZDEMİR, Y. (2005). *Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği*, Sakarya Üniversitesi SBE, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÖZDEMİR, Y. (2014). *Personel Seçme ve Yerleştirme, Sakarya Üniversitesi Basılmamış Uzaktan Eğitim Ders Notları*, Sakarya.

ÖZGEN, H. (2010). “İş Analizi ve Tasarımı”, içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Yaklaşım*, edit. Özgen, H. ve Yalçın, A., Nobel Yayınları, Adana, s. 53-74.

REGHEHR, C., Hemsworth, D., Leslie, B., Howe, P ve Chaau, S. (2004). “Predictors of Post Traumatic Distress in Child Welfare Worker: A Linear Structural Equation Model”, *Children and Youth Service Review*, 26(4), s.331-346.

RHYNE, C. ve Shiremen, J.(1998). “Career Paths for Women in Social Work Administration”, *Journal of Teaching in Social Work*, 16:1-2, s.163-178.

Şimşek, E. (2010). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Vizyoner Yayıncılık, İstanbul.

ŞİMŞEK, M. Ş. ve A. Soysal (2007). “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, içinde *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, edit. Şimşek, M. Ş. ve diğ., Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, s. 31-95.

YÜKSEL, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.

YÜRÜR, S. ve Sarıkaya, M. (2011). “Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı:4, s.537-552