



T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KİŞİLİĞİN VE ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMANIN BİREYSEL
KARIYER PLANLAMA İLE KARIYER MEMNUNİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE Y KUŞAĞI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
Sercan EDİNSEL
1340201526

DOKTORA TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Ömer Kürşat TÜFEKÇİ

Isparta, 2018



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Sercan EDİNSEL	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	Y Kuşağı Kişilik Özelliklerinin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ile Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma	
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 04.07.2018 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. H. Hale KÜNÜÇEN	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Murat KAYALAR	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Hatice BAYSAL	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 39-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç altı ay içinde gerekçini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.



T. C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama İle Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Sercan EDİNSEL

04.07.2018

(EDİNSEL, Sercan, “*Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ile Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Isparta, 2018)

ÖZET

Çağımızda örgütlerin kendileri aralarındaki farkı ortaya çıkaran en büyük ölçüt insan unsurudur. Özellikle artan rekabet ortamı ve demografik yapısı değişen işgücü piyasası ile birlikte örgütlerin personeli elde tutabilmek ve etkin bir şekilde kullanabilmek ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaçta örgütsel kariyer planlamasına önem verilmesi zorunluluğunu doğmuştur. 1980 ile 1999 yılları arasında doğan Y kuşağı önümüzdeki yıllarda işgücü piyasasında artan bir ivme ile yerini alacaktır. Bireyin kişilik özelliklerinin kariyer tercihlerine dolayısıyla bireysel kariyer planlarına ve mevcut iş pozisyonu ile hedefindeki durumun karşılaştırılması olan kariyer memnuniyetine etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca kurumun hedefleri ile bireyin hedeflerinin aynı doğrultuda birleştirilmesi amacını taşıyan örgütsel kariyer planlamasının, bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyetini de etkilediği düşünülmektedir. Konu, bugün verimli yaşlarında olan Y Kuşağı üzerinde uygulanması nedeni ile ayrıca bir önem taşımaktadır. Buna ek olarak konu özellikle günümüz işletme branşı mezunu gençlerin popüler meslek tercihlerinden biri olan bankacılık sektöründe incelenmiştir.

Araştırmanın amacı Y kuşağında kişilik özellikleri ve örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyetine etkisini ölçmektir. Bu amaçla çalışma Samsun il merkezindeki banka şubelerinde çalışan 294 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, kuşak kavramı, kuşak kavramını oluşturan etkenler, sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşakları, kuşakların temel ve kariyer ile ilgili özellikleri, Y kuşağının iş yaşamından beklentileri ve iş profiline değinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde kişilik kavramına, kişilik ile ilgili kavramlara, kişiliği oluşturan faktörlere, kişisel farklılıkları doğuran nedenlere, kişilik kuramlarına ve beş faktör kişilik özelliklerine değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde kariyer kavramına, kapsamına ve önemine, kariyer ile ilgili temel kavramlara, kariyerin tarihsel gelişimine, kariyer seçim süreci ve etkileyen içsel ve dışsal faktörlere, kariyer aşamalarına, kariyer kalıplarına, kariyer yaklaşımlarına, kariyer engellerine, kariyer planlama kavramına, kariyer planlamanın önemine, kariyer planlamanın amaçlarına, kariyer planlamanın gerekliliğine, bireysel kariyer planlamaya, örgütsel kariyer planlamaya ve kariyer memnuniyetinin tanımı, önemi ve kariyer memnuniyetini etkileyen faktörlere değinilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise Samsun ili bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca her bölüm sonunda konu ile ilgili yapılan çalışmaların incelendiği bir bölüm yer almaktadır.

Anket uygulaması sonucu alınan verilerin analizinde bağımsız deklem bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü (One way) varyans testi kullanılmıştır. Varyans

testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Sonuçlar çalışanları örgütsel kariyer planlamaya yönelik algıları ve bireysel kariyer planlama arasında, çalışanların örgütsel kariyer planlamaya yönelik algıları ile kariyer memnuniyeti arasında, kişilik özellikleri ve bireysel kariyer planlama arasında ve kişilik özellikleri ile kariyer memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu ortaya koymuştur. Örgütsel kariyer planlamanın eğitim durumu ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kurumda çalışma süresine, kurumdaki pozisyon, yaş, cinsiyet ve çalışılan banka türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyon, medeni durum, yaş, cinsiyet ve çalışılan banka türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bireysel kariyer planlamanın eğitim durumu, kurumdaki pozisyon, medeni duruma, cinsiyet ve çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği, kurumda çalışma süresi ve yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kariyer memnuniyetinin eğitim durumuna kurumda çalışma süresi, kurumdaki pozisyon, medeni durum ve cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği, yaşa ve çalışılan banka türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Kişilik Özellikleri, Örgütsel Kariyer Planlaması, Bireysel Kariyer Planlaması, Kariyer Memnuniyeti

(EDİNSEL, Sercan, “*Effects On Career Satisfaction and Individual Career Planning Of Personality and Organizational Career Plnning: A Research On Y Generation In The Banking Sector.*”, Doctorate Thesis, Isparta, 2018)

ABSTRACT

In our age the criterion that reveals the difference between the organizations is the human factor. Especially with the increasing competitive environment and demographic structure of the labor market, it has become necessary for organizations to hold on to personnel and give importance to organizational career planning in order to use this power efficiently. In this need it is attach importance to organizational career planning. The Y generation, born between 1980 and 1999, will take place in the following year with an increasing momentum in the labor market. It is evaluated that personality traits are influenced by career preferences and thus to individual career plans and career satisfaction, which is a comparison of current job position with target situation. It is also thought that organizational career planning, which aims to combine the goal of the institution with the objectives of the individual, affects individual career planning and career satisfaction. It is also of importance with the rason that it is practiced on Y generation which has a productive age today. In addition to this the issue has been examined int he banking sector which is one of the popular occupational preferences of todays business branch graduates.

The aim of the research is measure effect of the personality traits and organizational career planning of individual career planning and career satisfaction in the Y generations. For this purpose the study was carried out on 294 employees working in banking branches in Samsun. In the first part of study the concept of generation, the factors that create the generation concept, the silent generation, Baby Boomers, The X, Y, Z and alpha generation, the basic and characteristics related career of the Y generation, the business life expectancy and business profile of Y generation are mentioned. In the second part of the study the concept of the personality, the concepts about personality, the factors forming personality, the reasons that lead to personality differences, theories of personality, and five factor personality characteristics are mentioned. In the third part of the study concept of the careers, its scope and importance, basic concept about career, historical development of career, career selection process, internal and external factors effecting career paths, career patterns, career approaches, career hurdles, career planning concept, the goals of career planning, the necessity of career planning, individual career planning, organizational career planing, the factors effecting the defination of career satisfaction, care and career satisfaction are mentioned. In the fourth section which is the last part of study the results of the study on the employees of the banking sector in Samsun are mentioned. There is also a section at the end of each chapter that reviews the studies done on the subject.

In this study, the effects of personality traits and organizational career planning on individual career planning and career satisfaction were examined. T-test, one way anova test was used in the analysis of the data obtained after the questionnaire application. The Scheffe test was used as a complementary post-hoc analysis to determine the differences after the anova test. Pearson correlation and regression analysis were applied among the continuous variables of the study.

The results revealed that there was a statistically significant relationship between employees' perception of organizational career planning and individual career planning, between employees' perceptions of organizational career planning and career satisfaction, between personality traits and individual career planning, between personality traits and career satisfaction. It has been found that organizational career planning does not show any significant differences according to the educational status, marital status, but there is a meaningful differences between institutional working time, institutional position, age, gender and working bank type. Personality traits were found to show a significant differences according to education status, duration of institutional work, institutional position, marital status, age, gender and type of bank. It was determined that individual career planning showed significant difference according to educational status, institutional position, marital status, gender and the type of bank, but did not show any significant difference according to duration of institutional work and age. It was determined that career satisfaction showed significant differences according to age and type of bank, but did not show any significant difference according to the educational status, duration of institutional work, institutional position, marital status and gender.

Key Words: Y Generation, Personality Specialties, Organizational Career Planning, Individual Career Planning, Career Satisfaction

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
ÖN SÖZ.....	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KUŞAK KAVRAMI VE Y KUŞAĞI

1.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler	5
1.1.1. Yaş Olgusu	5
1.1.2. Fiziksel Yaş	5
1.1.3. Yaşam Seyri Teorisi (The Life Course Theory)	6
1.2. Kuşak Tanımları	7
1.2.1. Sessiz Kuşak	8
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)	10
1.2.3. X Kuşağı	11
1.2.4. Y Kuşağı	13
1.2.4.1. Y Kuşağının Temel Özellikleri	15
1.2.4.2. Y Kuşağı ve Kariyer İle İlgili Özellikleri	16
1.2.4.3. Y Kuşağı ve Önemli Olaylar	23
1.2.5. Z Kuşağı	24
1.2.6. Alfa Kuşağı	27
1.3. Kuşakların Belirgin Özellikleri	28
1.4. Y Kuşağı İle İlgili Yapılan Çalışmalar	29

İKİNCİ BÖLÜM KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

2.1. Kişilik Kavramı	36
2.2. Kişilik ile İlişkili Kavramlar	38
2.2.1. Mizaç (Huy)	38
2.2.2. Karakter	39
2.2.3. Yetenek	40
2.2.4. Zekâ	41
2.2.5. Benlik	41
2.3. Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler	42
2.3.1. Biyolojik Faktörler	43
2.3.2. Kültürel ve Sosyal Faktörler	44
2.3.3. Ailesel Faktörler	44

2.3.4. Sosyalleşme Süreci ve Sosyal Yapı Faktörleri	45
2.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler	46
2.3.6. Diğer (Durumsal) Faktörler	46
2.4. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler	47
2.4.1. Nesnellik	47
2.4.2. Girişim Ruhu	48
2.4.3. Hırslı Olma	48
2.4.4. Toplumculuk	48
2.5. Kişilik Kuramları	49
2.5.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	49
2.5.2. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı	50
2.5.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	52
2.5.4. Erick Berne'nin Kişilik Kuramı	52
2.5.5. Otto Rank'ın Kişilik Kuramı	53
2.5.6. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	54
2.5.7. Harry S. Sullivan'ın Kişilik Kuramı	54
2.5.8. Eric Fromm'un Kişilik Kuramı	55
2.5.9. Gordon Allport'un Kişilik Kuramı	56
2.5.10. Cattell Kişilik Kuramı	57
2.5.11. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı	58
2.5.12. Sheldon'ın Kişilik Kuramı	58
2.5.13. Erik H. Erikson Kişilik Kuramı	59
2.5.14. Henry Murray'ın Kişilik Kuramı	60
2.6. Beş Faktör Kişilik Modeli	60
2.6.1. Dışa dönüklük	65
2.6.2. Deneyime Açıklık	68
2.6.3. Duygusal Denge	69
2.6.4. Uyumluluk	71
2.6.5. Sorumluluk	73
2.7. Konu ile İlgili Çalışmalar	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL-BİREYSEL KARİYER PLANLAMA VE KARİYER MEMNUNİYETİ

3.1. Kariyer Kavramı	88
3.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Önemi	88
3.1.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi	90
3.1.3. Kariyer Konusu İle İlgili Temel Kavramlar	91
3.1.3.1. Kariyer Planlama	91
3.1.3.2. Kariyer Yönetimi	91
3.1.3.3. Kariyer Platosu	92
3.1.3.4. Kariyer Haritası	92
3.1.3.5. Kariyer Patikası	93
3.1.3.6. Kariyer Hayat Döngüsü	94
3.2. Kariyerin İçsel ve Dışsal Faktörleri	94
3.2.1. İçsel Faktörler	94
3.2.2. Dışsal Faktörler	98

3.2.2.1. Sosyal Art yetişim	98
3.2.2.2. Değerlerin Gelişimi	98
3.2.2.3. Bireysel Beklentiler	98
3.3. Kariyer Aşamaları	99
3.3.1. Keşif	100
3.3.2. Kurma	101
3.3.3. Kariyer Ortası	101
3.3.4. Kariyer Sonu	102
3.3.5. Azalma (Emeklilik)	102
3.4. Kariyer Kalıpları	103
3.4.1. Devamlı Durumdaki Kariyer	103
3.4.2. Doğrusal Kariyer	103
3.4.3. Spiral Kariyer Kalıbı	104
3.4.4. Geçiş Tipi Kariyer	104
3.5. Kariyer Yaklaşımları	104
3.5.1. Kurumsal Kariyer Yaklaşımı	104
3.5.2. Bireysel Kariyer Yaklaşımı	104
3.5.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı	105
3.5.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	105
3.5.5. Portföy Kariyer Yaklaşımı	105
3.5.6. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı	105
3.6. Kariyer Engelleri	105
3.6.1. Gözden Düşme	106
3.6.2. İşten Çıkartılmak	106
3.6.3. Stres ve Tükenmişlik	106
3.6.4. Engellenme	107
3.6.5. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	107
3.6.6. Çift Kariyerli Eşler	108
3.6.7. Ay Işığı Sorunu	108
3.6.8. Çift Kariyerlilik	108
3.7. Kariyer Planlama	108
3.7.1. Kariyer Planlama Kavramı	109
3.7.2. Kariyer Planlamanın Önemi	109
3.7.3. Kariyer Planlamanın Amaçları	111
3.7.4. Kariyer Planlamanın Gerekliliği	112
3.7.5. Kariyer Planlamanın İlkeleri	112
3.7.6. Örgütsel Kariyer Planlama	113
3.7.6.1. Örgütlerde Kariyer Planlamanın Amaçları	115
3.7.6.1.1. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı	116
3.7.6.1.2. Yükselme İhtiyaçlarının Tatmini İçin İş Gören Değerlendirilmesi	116
3.7.6.1.3. Yeni ve Farklı Bir Alana Giren İş Görenin Değerlendirilmesi	116
3.7.6.1.4. İyi Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarımının Yükseltilmesi	117
3.7.6.1.5. İş Görenlerin İşe Bağlılığının Sağlanması	117
3.7.6.1.6. Bireysel Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi	117
3.7.6.2. Örgütlerde Kariyer Planlamanın İlkeleri	118

3.7.6.3. Örgütlerde Kariyer Planlama Faaliyetleri	119
3.7.6.3.1. Kişisel Faaliyetler	119
3.7.6.3.2. Grup Faaliyetleri	120
3.7.6.3.3. Danışman Çalışan Faaliyetleri	120
3.7.6.3.4. Çalışanlara Kariyer Eğitimi	120
3.7.6.4. Örgütsel Kariyer Planlama Teknikleri	121
3.7.6.4.1. Kariyer Rehberliği	121
3.7.6.4.2. Kariyer Atölyeleri (Workshops)	122
3.7.6.4.3. İş Rotasyonu	122
3.7.6.4.4. İş Zenginleştirme	122
3.7.6.4.5. Koçluk	123
3.7.6.4.6. Kariyere Yönelik Eğitim ve Geliştirme Programları	124
3.7.6.5. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci	124
3.7.6.5.1. Kurumsal Değerlendirme	124
3.7.6.5.2. Pozisyonu Tanımlama	125
3.7.6.5.3. Personeli Belirleme	125
3.7.6.5.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme	125
3.7.6.5.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması	126
3.7.6.5.6. Performans Değerlendirme	126
3.7.6.5.7. Kariyere Yönelik Eğitimler	127
3.7.6.5.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi	127
3.7.7. Bireysel Kariyer Planlama	128
3.7.7.1. Bireysel Kariyer Planlamanın Amaçları	129
3.7.7.2. Bireysel Kariyer Planlama Süreci	129
3.7.7.2.1. Kendini Değerlendirme	130
3.7.7.2.2. Fırsatları Tanımlama	132
3.7.7.2.3. Hedef Belirleme	134
3.7.7.2.4. Plan Oluşturma	135
3.7.7.2.5. Geri Bildirim	136
3.7.7.3. Bireysel Kariyer Planlamanın Temel Belirleyicileri	137
3.7.7.3.1. Demografik Faktörler	137
3.7.7.3.2. Aile	137
3.7.7.3.3. Yaş	138
3.7.7.3.4. Cinsiyet	138
3.7.7.3.5. Kişisel Özellikler ve Yetenekler	138
3.7.7.3.6. Yasal Faktörler	139
3.7.7.3.7. Sosyal Faktörler	140
3.7.7.3.8. Ekonomik Faktörler	140
3.7.8. Kariyer Planlamada Örgüt, Yönetici ve Çalışanların Görevleri	140
3.8. Kariyer Memnuniyeti	142
3.8.1. Kariyer Memnuniyetinin Tanımı ve Önemi	142
3.8.2. Kariyer Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	145
3.8.2.1. Mesleki Başarılar ve Kariyer Memnuniyet	150
3.8.2.2. Mesleki Hedefler ve Kariyer Memnuniyeti	151
3.8.2.3. Gelire İlişkin Hedefler ve Kariyer Memnuniyeti	151
3.8.2.4. Mesleki İlerlemeler ve Kariyer Memnuniyeti	152
3.8.2.5. Yeni Beceriler Kazanma ve Kariyer Memnuniyeti	152
3.9. Konu ile İlgili Çalışmalar	153

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
UYGULAMA: SAMSUN İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı	162
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Örneklem Seçimi ve Hipotezleri.....	162
4.3. Araştırmanın Modeli	163
4.4. Evren ve Örneklem	165
4.5. Veri Toplama Aracı.....	168
4.5.1. Örgütsel Kariyer Planlama Genel Ölçeği.....	168
4.5.2. Hızlı Büyük Beşli Kişilik Ölçeği	170
4.5.3. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği	171
4.5.4. Bireysel Kariyer Planlama	171
4.6. Verilerin İstatistiksel Analizi	174
4.7. BULGULAR	175
4.7.1. Örgütsel Kariyer Planlama, Kişilik Özellikleri, Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti Puan Ortalamaları ve Korelasyon Analizi	175
4.7.2. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	182
4.7.3. Kişilik Özelliklerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	193
4.7.4. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	204
4.7.5. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	212
4.7.6. Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama Üzerine Etkisi	216
4.7.7. Örgütsel Kariyer Planlamanın Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi	219
4.7.8. Kişilik Özelliklerinin Bireysel Kariyer Planlama Üzerine Etkisi	220
4.7.9. Kişilik Özelliklerinin Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi.....	223
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	226
KAYNAKÇA	260
EKLER.....	292
EK -1. ANKET FORMU	293
ÖZGEÇMİŞ.....	296

KISALTMALAR DİZİNİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
v.b.	: Ve benzeri
PDR	: Psikolojik Danışmanlık Rehberlik
BFKÖ	: Beş Faktör Kişilik Özellikleri
BT	: Bilgi Teknolojisi
MH	: Müşteri Hizmetleri
UFRS	: Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları
MIDA	: Malezya Yatırım Geliştirme İdaresi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
OCM	: Örgütsel Kariyer Yönetimi
ICM	: Bireysel Kariyer Yönetimi
TPT	: Türk Polis Teşkilatı
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum Endeksi
GFI	: İyilik Uyum Endeksi

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kuşakların Başlangıç ve Bitiş Yılları	8
Tablo 2. Y Kuşağının Özellikleri	15
Tablo 3. Y Kuşağı Üyelerinin Şahit Olduğu Olaylar	24
Tablo 4. Kuşakların Öne Çıkan Özellikleri (Hammill, 2005).....	29
Tablo 5. “Beş Büyük” Kişilik Özelliği	64
Tablo 6. Beş Faktör Kişilik Modelinin Literatür Tablosu.....	65
Tablo 7. Holland’ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli.....	95
Tablo 8. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	166
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Bankacıların Tanımlayıcı Özellikleri	167
Tablo 10. Örgütsel Kariyer Planlama Genel Ölçeği Faktör Yapısı	170
Tablo 11. Bireysel kariyer planlama Ölçeği Faktör Yapısı.....	173
Tablo 12. Örgütsel Kariyer Planlama Algı Düzeyine İlişkin Puan Ortalamaları.....	175
Tablo 13. Kişilik Özelliklerine İlişkin Puan Ortalamaları	175
Tablo 14. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyine İlişkin Puan Ortalamaları	176
Tablo 15. Kariyer Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Puan Ortalamaları.....	176
Tablo 16. Örgütsel Kariyer Planlama, Kişilik Özellikleri, Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti Puanları Arasında Korelasyon Analizi.	177
Tablo 17. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	182
Tablo 18. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin kurumda çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	183
Tablo 19. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalamaları.....	185
Tablo 20. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	187
Tablo 21. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	188
Tablo 22. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	190
Tablo 23. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Çalışılan Banka Türüne Göre Ortalamaları.....	191
Tablo 24. Kişilik Özelliklerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	193
Tablo 25. Kişilik Özelliklerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	195
Tablo 26. Kişilik Özelliklerinin Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalamaları	196
Tablo 27. Kişilik Özelliklerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	198

Tablo 28. Kişilik Özelliklerinin Yaşa Göre Ortalamaları	199
Tablo 29. Kişilik Özelliklerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	201
Tablo 30. Kişilik Özelliklerinin Çalışılan Banka Türüne Göre Ortalamaları	202
Tablo 31. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	204
Tablo 32. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	205
Tablo 33. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalamaları.....	206
Tablo 34. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	208
Tablo 35. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları	209
Tablo 36. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	210
Tablo 37. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin çalışılan banka türüne Göre Ortalamaları.....	211
Tablo 38. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	212
Tablo 39. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin kurumda çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	213
Tablo 40. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin kurumdaki pozisyona Göre Ortalamaları.....	213
Tablo 41. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları ...	214
Tablo 42. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	214
Tablo 43. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	215
Tablo 44. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Çalışılan Banka Türü Göre Ortalamaları.....	215
Tablo 45. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Plan Oluşturma Üzerine Etkisi.....	216
Tablo 46. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Kendini Değerlendirme Üzerine Etkisi.....	217
Tablo 47. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Fırsatları Tanımlama Üzerine Etkisi	217
Tablo 48. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Hedef Belirleme Üzerine Etkisi.....	218
Tablo 49. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi	219
Tablo 50. Kişilik Özelliklerinin Plan Oluşturma Üzerine Etkisi	220
Tablo 51. Kişilik Özelliklerinin Kendini Değerlendirme Üzerine Etkisi	221
Tablo 52. Kişilik Özelliklerinin Fırsatları Tanımlama Üzerine Etkisi.....	222

Tablo 53. Kişilik Özelliklerinin Hedef Belirleme Üzerine Etkisi.....	222
Tablo 54. Kişilik Özelliklerinin Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi.....	223
Tablo 55. Hipotez Sonuç Tablosu	225



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Özellikler Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi	61
Şekil 2. Kariyer Patikası.....	93
Şekil 3. Kariyer Aşamaları.....	100
Şekil 4. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci	124
Şekil 5. Kariyer Planlama Süreci	130
Şekil 6. Ampirik Model	163
Şekil 7. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine Yönelik Formül.....	165
Şekil 8. Sonuç Tablosu.....	259

ÖN SÖZ

“Y Kuşağı Kişilik Özelliklerinin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer memnuniyeti Üzerine Etkisi” konulu bu tez Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanmıştır. Bu tezi hazırlamamdaki amaç Günümüzde ve gelecekte iş hayatında önemli bir yeri olan ve banka sektöründe çalışan Y kuşağı üyelerinin sahip oldukları kişilik özelliklerinin ve örgütsel kariyer planlamanın bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti üzerine etkisini araştırmaktır. Tez çalışmamın bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstereceğini umuyorum. Bu tezi hazırlamamda değerli fikirleri ile bana yön gösteren danışman hocam Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ’ye, Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT’a ve Dr. Öğr. Üyesi Hatice BAYSAL hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca her yıkıldığımda ayağa kalkmamı sağlayan, bana karşı gösterdiği sonsuz sabır ve desteğinden dolayı eşim Havva EDİNSEL’e, çalışmamın başarıya ulaşmasında büyük katkıları bulunan kendi işlerine bir kenarı bırakım bana yardımcı olan Serkan PEKİN, Serap PEKİN ve Doğa PEKİN’e sonsuz manevi destekleri ve duaları için annem Figen EDİNSEL, babam Sedat EDİNSEL, kardeşim Serra EDİNSEL, Murat YAPAK, Nebahat YAPAK, Sevtap YAPAK, Yıldız MARMARİSLİ, Erhan MARMARİSLİ ve ÖRNEK ailesine, Isparta’daki saygıdeğer ağabeylerim Özgür ÇAKIR ve İbrahim ÇELİK’e, çalışmam esnasında çizdiğim yol haritama önemli katkıları bulunan Dr. Turgut KARAALP’e, zorlu görev koşullarında bu çalışmayı yapmamda her türlü kolaylığı sağlayan Ersin DOĞU’ya sonsuz teşekkür ediyorum.

Sercan EDİNSEL
Isparta, 2018

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında birçok kuşak iç içe görev almakta ve bu farklı fikir, yetenek ve değerlere sahip kuşaklar ortak bir amaç uğruna aynı işletme içerisinde çalışmaktadırlar.

Kuşak veya nesil Türk Dil Kurumunun tanımına göre aynı veya yakın zamanlarda doğmuş, aynı şartlarda büyümüş, dolayısıyla yakın sıkıntıları ve hayatı paylaşmış, aynı veya yakın sorumluluklara sahip bireyler topluluğudur. Hâlihazır durumda iş gücüne bakıldığında Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağının iş dünyasında aktif bir şekilde yer aldığı bilinmektedir. Zaman geçtikçe Bebek patlaması kuşağının emekliliği ile birlikte boşalan orta-üst yönetici pozisyonlarını X Kuşağı, X Kuşağının boşalttığı kadroları ise Y Kuşağı doldurmaktadır. Her kuşağın birbirinden farklı birçok özelliği bulunmaktadır. Örneğin Sessiz kuşak sadakatli, otoriteye saygılı, deneyime önem veren, teknolojiyi kullanmakta zorlanan v.b., Bebek Patlaması Kuşağı, iyimser, bireyci, otoriteyi inkâr etme ve istememe eğiliminde ve büyük ölçüde anlık bireysel hazlara değer veren, X Kuşağı yüksek kanaat duyguları, sadakatleri, sınırları sevmemeleri ve sınırların olmadığı bir ortamda çalışmak istemeleri, kanaatkâr, tedbirli, garantici, eğlenceli, mücadeleci, dinamik, tedbirli, cesur olmaları v.b., Y kuşağı teknolojiyi kolaylıkla kullanabilmeleri, takım çalışmasına değer vermeleri ve ortaklaşa çalışmaktan keyif almaları, farklılıkları kolay kabullenmeleri, iyimser oldukları ve değişikliğe kolay uyum sağlamaları, iş-yaşam dengesine önem vermeleri, kendine güvenen, bağımsız ve hedef yönelimli olmaları, aynı anda birçok işi yapabilmeleri, geribesleme ihtiyacı duymaları, istekli olmaları ve sorumluluk almaktan korkmamaları, eğitim açısından diğer kuşaklar içerisinde en ileri kuşak olmaları, anlamı olan ve kendilerine bir şeyler katan işleri aradıklarını ve mesleğe geç atılmaları v.b. gibi özellikleri bulunmaktadır. Fakat günümüzde bu kuşaklar içerisinde en önemli kuşağın Y kuşağı olduğu değerlendirilmektedir. Bunun nedeni aktif çalışanlar içerisinde Y kuşağının bireylerinin sayısı yükselen bir ivme artmasıdır. Bu da rekabet ortamında rakiplerinden geri kalmak istemeyen ve belirlenen hedeflere daha etkin ve hızlı bir şekilde ulaşmak isteyen yöneticilerin bu kuşağın istek ve ihtiyaçlarına değer

vermesine neden olmuştur. Önceki kuşaklara nazaran daha hızlı yükselme isteği, bilgiye daha yüksek hızda ulaşma imkânı, yaptığı işten tatmin olmadığı takdirde yüksek iş değiştirme oranı, farklı ihtiyaç v.b. özellikleri bulunan Y Kuşağının sahip olduğu muazzam potansiyelleri ve iş güçlerini kendi lehlerine kullanmak isteyen yöneticiler de bu konuda büyük çaba göstermekte ve değişik yöntemler kullanmaktadırlar.

Türk Dil Kurumuna göre bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü, şahsiyet anlamına gelen kişilik ve buna istinaden sahip olduğu kişilik özellikleri bireyin meslek seçiminde ve seçmiş olduğu mesleğinde mutlu olması, başarı sağlaması ve memnuniyet duymasını sağlamaktadır. Bununla beraber kişilik özelliklerini etkileyen biyolojik faktörler, kültürel ve sosyal faktörler, ailesel faktörler, sosyalleşme süreci ve sosyal yapı faktörleri, coğrafi ve fiziki faktörler, diğer (durumsal) faktörler gibi birçok faktör bulunmaktadır. Birçok kişilik kuramı bulunmasına rağmen son yıllarda, kişiliğin temel olarak beş etkenden (Dışa Dönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Denge ve Gelişime Açıklık) oluşan bir yapıyı ifade ettiği görüşü egemen olmaya başlamıştır. Kişiliğin beş boyut olarak tanımlanmasının temelleri, 1960'lı yıllara dayanmaktadır. 1980 ve 1990'lı yıllarda kişilik araştırmaları ile birlikte hız kazanmıştır. 1980'lerin sonlarına doğru, kişilik psikologları, kişilik literatüründeki karışık bulguların düzenlenmesi için anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayabilen 'Beş Faktör Modeli'nin beş güçlü faktörü üzerinde genel bir ortak kanıya varmışlardır. Yapılan araştırmalarda, kişilikle ilgili ortak özellik yaklaşımlarının çoğunun, "beş faktör" altında toplanabileceği fikrinde birleşmiştir. Bu beş boyutlu yaklaşım "Büyük Beşli " (Big Five) olarak ifade edilmiştir. Bunlardan Dışadönüklük sosyal, konuşkan, girişken, iddialı, kalabalığı seven, Gelişime Açıklık meraklı, entelektüel, yaratıcı, kültürlü, güzel sanatlara meraklı, esnek, hayal gücü geniş, Duygusal Denge sakin, güvenli, mutlu, endişesiz, Uyumluluk işbirlikçi, ılımlı, dikkatli, iyi tabiatlı, güven verici, nazik, Sorumluluk güvenilir, çalışkan, düzenli, disiplinli, inatçı, sorumlu gibi özelliklerle tanımlanmaktadır.

Kariyer kavramı günlük yaşamda kariyer, meslek, ilerlemek, başarı, iş yaşamı, kişinin meslek hayatı boyunca yaptığı ve üstlendiği roller ve bunlar ile ilgili

deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır. Kariyer bireyin hayatı boyunca seçtiği meslek veya yaptığı iş ile eşdeğer kullanılmaktadır. Kariyer seçimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel faktörler bireyin kişiliğinde meydana gelmekte ve örgütte gelişmenin subjektif boyutu olarak tanımlanmaktadır. Dışsal faktörler ise sosyal art yetişim, kişilik gelişimi, değerlerin gelişimi, bireysel beklentilerden oluşmaktadır. Kariyer planlama; kişinin kendini tüm yönleri ile değerlendirerek analiz etmesi; işletme içi ve dışı kariyer imkânlarının tespit etmesi, kendisine kısa-orta-uzun dönemli hedefler tespit etmesi, kariyer planlarının oluşturulması ve planlarının uygulamaya konulması faaliyetlerini kapsamaktadır. Kariyer planlama, Bireysel Kariyer Planlama ve Örgütsel Kariyer Planlama şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bireysel kariyer planlama, çalışanın kendini bilmesi, eğilimlerini anlaması, örgüt içi imkânların araştırılması, hedeflerinin tespit edilmesi ve doğru kariyer seçimlerini yapabilmesi için gerekli diğer faaliyetlerden oluşur. Örgütsel kariyer planlama ise örgütün amaçları ile bireylerin kariyer hedeflerinin aynı doğrultuda birleştirilmesidir. Yani örgüt ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda bireyin yetenekleri ve istekleri doğrultusunda kariyerine yön vermeyi böylelikle kendi ihtiyaçlarına uygun bireyler yetiştirmeyi ve istihdam etmeyi amaçlamaktadır. Kişisel nitelikler ile kariyer fırsatlarını ilişkilendirmek hayati bir süreçtir. Örgütsel kariyer planlamasında odak noktayı örgütsel amaçlar ve ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Örgütsel kariyer planlama, örgüt yöneticileri tarafından örgütün amaçlarını, işlerin nitelik ve gereklerine uygun biçimde gelecekteki işgücünü şekillendirerek ve çalışanlarının gelişimlerini sağlayarak onların bireysel beklentileriyle uyumlu hedeflerin, stratejilerin ve kariyer yollarının belirlenmesi faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Bireysel Kariyer Planlamanın temel belirleyicileri içerisinde kişisel özellikler ve yetenekler önemli bir yer tutmaktadır. Yani birey kariyer seçimi yaparken mutlaka kendi kişisel özelliklerini ve yeteneklerini değerlendirerek meslek tercihi yapacaktır. Böylelikle bireyin kariyer planlamasının örgütün ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda yön verilmesi olan örgütsel kariyer planlaması da bireyin kişilik özelliklerinden etkilenecektir. Hsu'ya göre kişisel olarak yapılan karşılaştırma neticesinde kariyer hedeflerine ulaşp ulaşmadığının bir ifadesi olup, çalışanların mevcut kariyerlerine karşı tutumları ve işle ilgili tüm duygularının özet hali olan kariyer memnuniyeti

bireyin ulaşmak istediği hedefi ile hâlihazırdaki durumunun karşılaştırılmasıdır. Literatür incelendiğinde kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler demografik, kişisel ve örgütsel faktörler şeklinde ifade edilebilir. Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni hal, çalışanların kıdemi, kişisel faktörler; kişilik, iş-aile yaşantısı, sağlık durumu, stres, sosyal ağlara (desteğe) sahip olma, örgütsel faktör; örgütlerde meydana gelen değişim, örgüt tarafından sunulan olanaklar, kaynaklar ve örgüt desteğidir. Buna istinaden kariyer memnuniyetini kişisel özelliklerin ve örgütsel kariyer planlamasının etkilediği söylenebilir.

Araştırmanın amacı Y kuşağında kişilik özellikleri ve örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyetine etkisini ölçmektir. Bu maksatla çalışma Samsun ili merkez banka şubelerinde çalışan bireyler üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, kuşak kavramı, X, Y ve Z kuşakları, kuşakların özellikleri, Y kuşağının iş yaşamından beklentileri ve iş profiline değinilmiş, araştırmanın ikinci bölümünde kişilik kavramına, kişilik ile ilgili kavramlara, kişiliği oluşturan faktörlere, kişisel farklılıkları doğuran nedenlere, kişilik kuramlarına ve beş faktör kişilik özelliklerine değinilmiş, araştırmanın üçüncü bölümünde kariyer kavramına, kapsamına ve önemine, kariyerin tarihsel gelişimine, kariyer seçim süreci ve etkileyen içsel ve dışsal faktörlere, kariyer aşamalarına, kariyer kalıplarına, kariyer engellerine, bireysel kariyer planlamaya, örgütsel kariyer planlamaya ve kariyer memnuniyetine değinilmiş, son bölüm olan dördüncü bölümde ise Samsun ili bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca her bölüm sonunda konu ile ilgili yapılan çalışmaların incelendiği bir bölüm yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE Y KUŞAĞI

1.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler

Kuşak kavramına değinmeden önce konunun daha rahat anlaşılabilmesi için bazı kavramlar kısaca açıklanacaktır.

1.1.1. Yaş Olgusu

Yaş, TDK’de “Doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman. Hayatın çeşitli evrelerinden biri” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2015).

Bir kişinin hayata geldiği dönem veya zaman parçası, herhangi bir mesleği rahatlıkla yapabilmesini sağlayacak etken faktörler içerisinde gösterilmektedir. Bazı toplumlarda bireyler açısından yaş büyük öneme sahiptir. Bu önem kültürle nazaran değişebilmektedir. Toplamların gelişmişlik düzeyi de yaş olgusunu etkilemektedir. Yaş kavramı bazı toplumlarda ise okuryazarlık ve bilim tekniklerine göre yapılmaktadır (Fortes, 1984: 47).

Gelişmiş toplumlarda bu sıralama kronolojik olur iken, gelişmemiş toplumlarda bu olgu hiçbir önem taşımayabilmektedir. Bir diğer ifade ile yaş olgusunu saymak maksadıyla bir takvim düzenine dayandırmak kültür ile ilgili bir durumdur. Ayrıca saat ve takvimin öneminin artması ile yaş olgusu bu kavramlarla da ilişki içerisine girmesine neden olmuştur (Thompson, 1967: 75). Özetle, yaş olgusu kültürün sahip olduğu değer yargısı ve toplumun gelişmişlik düzeyleri oranında öneme haiz olmaktadır.

1.1.2. Fiziksel Yaş

Fiziksel yaş olarak ifade edilen terim TDK’ya göre cinsel olgunluğa girişin ortalama yaşına göre, bireyin ergenliğe girişinden itibaren insan bedeni biyolojik ve fiziksel olarak da yaşlanması ve birçok değişikliğe uğramasıdır (TDK, 2015).

İnsanlar, zaman geçtikçe kronolojik, fizyolojik ve biyolojik olarak yaşlanmaktadır. Bir diğer ifade ile insan vücudu doğduğu andan itibaren zaman ile birlikte önlenemez şekilde yıpranarak yaşlanmaktadır. Zaman içerisinde büyüyerek ergenliğe ve gençlik dönemine geçmektedir. Yetişkinlikle birlikte üreme döngüsünün başlamasıyla, kendilerinden bir sonraki nesli oluşturmaktadırlar. Biyolojik yaşlanma, kırışıklıkların oluşması, saç ve sakalların beyazlaması, duyu organlarının özelliklerinde azalmaların olması, kaybedilmesi ve fiziksel engellerin oluşması ile tanımlanır (Pilcher, 1995: 43).

Toplumlarda yaşlanmayla birlikte oluşan değişimin asıl nedeni, her toplumda oluşan kuşaksal değişim sürecidir (Tocqueville, 2004: 68). Bir diğer ifade ile yaşlanarak bulundukları mevkileri bir sonraki kuşaklara bıraktıkça, kişilerin davranışları, inançları, tutumları ve yaşam şekilleri aynı ivme ile değişmektedir.

1.1.3. Yaşam Seyri Teorisi (The Life Course Theory)

Yaşam seyri, bir insanın hayata geldiği günden terk ettiği güne kadar olan zaman ve bu zaman dilimindeki tecrübe ve deneyimleri şeklinde ifade edilmektedir. Yaşam seyri teorisinin konusunu bireylerin hayatları, yaşadıkları sebebi ile oluşan duygular, deneyim ve kişisel niteliklerinin, sosyal çevrenin, sosyo-ekonomik olayların, geçmiş sürece ait deneyimlerinin etkilerinin, kişiliğini ne şekilde meydana getirdiğini araştırmak oluşturmaktadır (Toruntay, 2011: 63).

Yaşam seyri teorisi; bireyin aile hayatı, diğer bireylerle olan ilişkileri, meslek yaşamı, bireyin sağlığı, eğitim ve öğretimdeki yeri, sosyal çevresinde meydana gelen farklılıkları düzenleme maksadına sahip yaşam bölgelerinde oluşan değişiklikleri göstermektedir (Bynner, 2001).

Bu teorinin merkezinde, kişisel ve ortamsal dinamik değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenler sonucu dört madde ortaya çıkmaktadır (Giele-Elder, 1998: 22).

- Coğrafi ve tarihi hayat benzerlikleri.
- Arkadaşlık ve sosyal çevre ile ilişkiler.

- Kişisel fikirlerini belirtme.
- Bireysel gelişim ve sürecini belirleme.

1.2. Kuşak Tanımları

Kuşak veya nesil, aynı veya yakın zamanlarda doğmuş, aynı şartlarda büyümüş, dolayısıyla yakın sıkıntıları ve hayatı paylaşmış, aynı veya yakın sorumluluklara sahip bireyler topluluğudur. Demografik yönden ise kuşak, yaklaşık yirmi ile otuz yıl arası yaş topluluğunu oluşturan kişiler topluluğudur (TDK, 2015).

Geleneksel olarak kuşak, anne ve babanın çocuklarını hayata getirmedeki yaklaşık süreyi belirtmektedir. Yani, yirmi ile yirmi beş yıllık aralıklar yaklaşık bir kuşağı ifade etmektedir. Ancak zamanımızda ortalama olarak aile ve evlatlarının hayata gelmesi arasındaki süre yirmi yıldan otuz yıla kadar uzamıştır. 1980’li yıllarda ilk çocuğunu doğuran bireyin ortalama yaşı yirmi beş iken, bu yaş otuz bir olmuştur. Bu artış, bireylerin önceki zamanlara oranla geç dünya evine girmeleri ve evlat sahibi olmalarından kaynaklanmaktadır. Zamanımızda kuşaklar, farklılaşan teknoloji, kariyer ve çalışma süreleri ile toplumsal değerler karşısında süratle farklılaşmaktadır (McCrindle-Wolfinger, 2010: 9). Bilim adamlarının yaptığı ortak tanımlamalara göre her bir kuşak aralığı yaklaşık 20 yıl olarak ifade edilmiştir. Ortalama doğum ve çocuk sahibi olma arasındaki geçen süre 20 yıl olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ortalama insan ömrünün 80 yıl olarak alındığı ortamda 20 yıllık bir Aralık 4 ana dönemi belirtmektedir. Bu dönemler çocukluk ve gençlik, yetişkin dönem, orta yaş ve yaşlılık dönemi şeklinde ifade edilmiştir (Strauss-Howe, 1991: 60).

Bir diğer tanımda kuşak kavramı, belirli süre aralığında dünyaya gelen, aynı yaş ve yaşam sürelerine sahip ve aynı zamanın olaylar, süreçler ile yönlendirilmiş insan topluluğunu ifade etmektedir. Her kuşağın kendine dair özellikleri de bulunmaktadır (Lower, 2008: 81). Kuşakların meydana gelmesi aynı süreci yaşayan yaş gruplarına dayanmaktadır. Her nesil kendi zamanına ait önemli olaylara şahit olmaktadır. Sadece paylaşılan zaman değil aynı zamanda tarihsel ve sosyal eşî benzeri olmayan deneyimler de kuşakların özelliklerini değişmez bir şekilde etkilemiştir (Sullivan, 2009: 285). Kuşakların kendine özgü nitelikleri ve değerleri

barındırması nedeniyle kişiler hayata geldikleri kuşağa uygun niteliklere sahipken, diğer gruplara göre farklı niteliklere ve davranışlara sahiptirler (Erden, 2013: 98).

Kuşakları kapsayan zaman aralığı ile ilgili olarak birçok değişik bilgiye rastlanılmış olup bu durum Tablo 1’de ifade edilmiştir.

Tablo 1. Kuşakların Başlangıç ve Bitiş Yılları

	Sessiz Kuşak	Büyük Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı	Alfa Kuşağı
Washburn, 2000	1926–1945	1945–1964	1965–1981	1982–2003		
Senbir, 2004	1929–1939	1945–1965	1965–1977	1977–1994	2003	
Kyles, 2005	1900–1945	1946–1964	1965–1979	1980–1999		
Oblinger, 2005	—1946	1947–1964	1965–1980	1981–1995		
Seçkin, 2005	—1945	1946–1964	1965–1980	1980–1995		
Hammill, 2005	1922–1945	1946–1964	1965–1980	1981–2000	2001-	
Yetkikalan ve Altın, 2010	1925–1945	1946–1964	1965–1979	1980–1994		
Keleş, 2011		1946–1964	1965–1979	1980–1999		
Teber, 2015		1946–1964	1965–1979	1980–1999	2000–2021	
İnterpress, 2015			1965–1979	1980–1999	2000-	
Starbenz, 2015						2010-
Kaynak, 2017						2010-

(Spector, 2012: 820 akt İşçimen, 2014: 3)

Literatür taraması sonucunda birçok kuşak çeşidine rastlanılmış olup bu çalışma kapsamında ortak olarak değinilen Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomers), X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı ve Alfa Kuşağına değinilecektir (Kuran, 2013; Senbir, 2004: 20; Taşlıyan v.d., 2014: 2, Williams-Page, 2011: 6).

1.2.1. Sessiz Kuşak

İkinci dünya savaşının bitişinden önce doğan bireyler gelenekseller ya da sessiz kuşak olarak tanımlanmaktadır (Kyles, 2005: 54). Ülkemizde ise bu kuşak 1900–1945 arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşağın şahit oldukları olaylar değerlendirildiğinde; Büyük Değişim Kuşağı, Buhran Kuşağı, I. Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı ve II. Savaş Kuşağı olarak isimlendirilmektedir. Söz konusu süre zarfında yaşayan kişiler bu zaman aralığında oldukça değişik olaylara şahit olmuşlardır. (Senbir, 2004: 20).

Sessiz Kuşak’ın günlük hayatlarındaki keskin hatlar, iletişim türlerinde de oldukça net bir şekilde göze çarpmaktadır. Konuşma için hangi konuların uygun olup olmadığına dair kesin kurallara sahiptirler. Örneğin kendinden sonraki nesil olan

Bebek Patlaması kuşağının konuşmalarını kendilerine uymamakla ve fazla bireysel olmakla eleştirebilmektedirler. İletişim stilleri resmidir; hazırlıksız, doğaçlama bir iletişim çeşidi yerine bilginin düzgün bir şekilde hazırlanarak kullanıldığı bir stile daha çok yatkındırlar. İletişimde kullandıkları stil sert ve nobran gözükmele birlikte, açık, kısa ve sade bir iletişim şeklini tercih etmektedirler. Kuşağın özellikle kentlerde yaşayan birçok üyesi e-posta hesabı, cep telefonu ve tablet bilgisayar kullanmaktadır. Bu sebeple, hem birebir hem de e-posta, cep telefon ile iletişim kurmaya yatkındırlar (Olson-Brescher, 2011: 65).

Bu kuşağın üyeleri karar vermekte oldukça sıkıntı çeken bireyler olmakla birlikte tartışma, çıkarım ve süreç odaklı kişilerdir. Otoriteye karşı sadakat sahibi olmakla birlikte aldıkları emre göre hareket etmeyi sevmektedirler. Düzenli ve dengeli bir çalışma ortamı istemektedirler. Gelenekçi olup amirlerine saygıda kusur etmemektedirler. Teknolojiye zor uyum sağlamakla birlikte kıdemi yaşla birlikte değerlendirmektedirler (Zemke vd., 2000: 38).

Sessiz Kuşak üyeleri sanayi devrinden bilişim ve teknoloji devrine kadar dünyanın birçok dönüşümsel olaylarına şahit olmuşlardır. Bu neslin kaynakta geçen karakteristik özelliği ise teknolojik aletlere uyum sağlamakla zorlanmalarına rağmen bu araçları kullanmaya oldukça hevesli olmalarıdır (Coates, 2007: 76). Sessiz Kuşak bireyleri çalışma sürelerinde esneklik, iş gruplarında daha az stresli görevler almak istemektedirler. Ayrıca fiziksel güç kullanımına ihtiyaç duyulmayan görevlere daha yatkındırlar. Sessiz Kuşak yaşadığı dönemin gelişmeleri ile oldukça uyumlu temel değerlere sahiptir. Bunlar arasında fedakârlık, sıkı çalışma, uyumluluk, kanun ve düzen, otoriteye saygı, sabır, ertelenmiş ödül, eğlenceden önce görev, kurallara bağlılık ve onur sayılabilmektedir (Zemke, vd.,2000: 38–39). Sessiz Kuşak çok sıkı çalışmakta ve fedakârlık kavramına oldukça değer vermektedirler. Sessiz kuşak için eğlence işten oldukça sonra gelmektedir. Kurallara uymakta ve saygıda kusur etmemektedirler. Emir verilmesine ve otoriter yönetim şekline oldukça yatkındırlar ve bu tarza önem vermektedirler. Deneyime önem vermeleri sebebiyle, kendi deneyimlerine de önem verilmesini beklemektedirler. Sıkı çalışmaya ve deneyimlerine göre, kuşak üyeleri iyi yapıldığını düşündükleri bir işin kabul görmesiyle motive edilmektedirler. Hürmet eksikliği bu kuşağın motivasyonunu

azaltmaktadır. Ayrıca kıdem, hırs ve hevesin önünde gelmektedir. Sessiz kuşak için kıdem haricinde diğer şeylerin ödüllendirilmesi motivasyonu azaltmaktadır (Olson-Brescher, 2011: 68).

1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

Bu kuşak 1945 ile 1964 arasında doğan bireyleri içermektedir. Toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanmalarının sebebi sayıca fazla olmalarından kaynaklanmaktadır (Levickaite, 2010: 171).

Bu kuşak, dünya savaşlarının yaratmış olduğu yıkımın temizlenmesi için uğraşıldığı, bu maksatla ona uygun siyasetlerin uygulandığı bir çağda da dünyaya gelmiştir. Yüksek doğum oranları nedeni ile “patlama kuşağı” şeklinde nitelendirilmektedirler (İzmirlioğlu, 2008: 43). İkinci dünya savaşının yıkıcı etkilerinden kurtulmak maksadıyla, bireysel sevinçler yaratmaya ve bu sebeple tüketime yönelmişlerdir (Fromm, 1985: 454; Topçuoğlu, 2007; Kuran, 2013).

Soğuk Savaş zamanı çocukları ve patlama kuşağı olarak nitelendirilen bu dönem bireyleri refahın, büyümenin, mal ve hizmetlere duyulan özlemin etkili olduğu bir dönemde meydana gelmişlerdir. Bu kuşak 60’lı yılları meydana getiren kuşak olarak belirmektedir (Senbir, 2004: 24).

Bebek patlaması kuşağı oldukça iyimser, bireyci, otoriteyi inkâr etme ve istememe eğiliminde ve büyük ölçüde anlık bireysel hazlara değer veren bir kuşaktır. Bebek patlaması kuşağı üyeleri evlerini geçindirebilmek için her iki üyenin de çalışmasına ihtiyaç duymuşlardır. Bu nedenle uzun saatler boyunca yoğun çalışmışlardır. Boş zamanları son derece sınırlı olan ve stres altında yaşayan bir kuşaktır. Bebek patlaması kuşağı ayrıca kariyerlerine de büyük önem vermektedirler (Sandeem, 2008: 15).

Bu dönemdeki çocuklar oldukça fazla sorumluluğa sahiptir. Hem yaşları ilerleyen ebeveynlerine hem çocuklarına bakmak zorunda kalmışlardır. İnsan potansiyeline oldukça fazla önem vermişlerdir. Çağımızın kişisel gelişim sürecinin başlangıcını bu kuşak oluşturmuştur. Bu kuşağın idealist mensupları dünya çapında

devrim yaratmışlardır. Örneğin, politik devrim, sosyal devrim, cinsel devrim. Bu kuşak tarafından devletin her kurumu reddedilmiştir (Gün, 2013).

Ana değerleri iyimserlik, çalışma, alaka, takım çalışması, bireysel tatmin, sağlıklı yaşam ve bireysel gelişim olarak belirtilmiştir. Bağlılık duyguları yüksek ve sadık olmakla birlikte elindeki ile yetinmeyi bilmektedirler. Tatmin olmuş bir kuşaktır. Duygusal, geleneklerine bağlı ve otoriteye saygılıdır. Teknolojiyi ancak ihtiyaç duyunca kullanmaktadırlar (Zemke v.d., 2013: 63-67; TED Ankara Koleji, 2011).

İş hayatlarında ise (TED, 2011);

- Tek işyerinde uzun süre çalışmayı hedeflemektedirler.
- Çalışmak için yaşamak anlayışı egemendir.
- Genç yaşta emekli olanlar, herhangi bir hobi kültürüne sahip olmadıkları için emekliliklerinden sonra iş bulmaya çalışmaktadırlar.
- İdealist, rekabeti, işkoliktirler.
- Az tüketmekle birlikte çok çalışmaktadırlar.

1.2.3. X Kuşağı

1965–1979 yıllarında doğanlardan oluşan kuşaktır. Bu kuşak için “Geçiş Dönemi Çocukları” tanımlaması yapılmaktadır. Bu nesil, dünyanın büyük değişimler yaşadığı zamana denk gelmesinden dolayı bu tanımlamanın yapıldığı düşünülmektedir (Seçkin, 2000: 24).

X kuşağı kendilerinden önceki nesil olan Bebek Patlaması kuşağına göre iletişim maharetleri ve teknoloji bilgisi konusunda daha ileridedir (Elmore, 2011: 38). Teknoloji bilgilerinin de elektronik postaya bakmak, internet üzerinden iş aramak gibi genel becerilerle sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Bebek Patlaması kuşağı gibi iş iletişim ustalıkları ve ağ geliştirme konularında oldukça bilgilidirler. Yeni iş arama konusunda sıkıntı yaşamamaktadırlar (Zhang-Bonk, 2010: 78).

Savaş sonrası kapitalist sistemin geliştirilebilmesi amacıyla, uygulanan Keynesyen politikaları ile sosyal devlet oluşturmaya çalışılmış ve insanların refah düzeyi artmıştır. Bu refah yükselişinin maliyetlerini, devletlerinin karşılayamaması ve 70’li yıllarda yaşanan petrol krizi şirketleri ve işletmeleri ekonomik sıkıntıya sokarak liberal politikaların uygulanmasını sağlamıştır. Bu dönemde doğan bireyler, Bebek Patlaması kuşağının yaşamış oldukları lüks ve refah hayatın faturasını ödemişlerdir. Buhranlı ve sıkıntılı bir dünyanın müphemiyet ve imkânları ile savaşmak zorunda kalan X kuşağına, bu nedenlerden dolayı “kayıp kuşak“ da denilmektedir. Bu kuşak gelecek korkusu nedeni ile daha çok çalışmaya ve kariyerlerine odaklanmışlardır (Altuntuğ, 2012: 867).

Bu kuşak, bireyleri yüksek kanaat duyguları ve sadakatleri ile aynı işte uzun yıllar çalışmaları ile ünlenmiştir. Teknolojik döneme denk geldikleri için kariyerlerinde yükselmek isteyen bireyler teknolojiyi öğrenmek zorunda kalmışlardır. Otoriteye saygılı ve iş motivesi oldukça yüksek bireylerdir. Bu kuşak için önemli değerler arasında kadınların iş sahibi olmasıyla daha az bebek sahibi olmak istemeleri de yer almaktadır (Mengi, 2009: 14).

Yaratıcılıkları sayesinde ulaşabilecekleri hedefleri istemektedirler. X kuşağı üyeleri, sınırları sevmemekte ve sınırların olmadığı bir ortamda çalışmak istemektedirler. Bireysel olarak çalışmayı sevmekle birlikte iş odaklı ve sabırsızdırlar. Kurmuş oldukları iş yaşam dengesine diğer bireylerin saygı göstermesini istemektedirler (Toruntay, 2011: 74). Ayrıca, kanaatkâr, tedbirli, garantici, eğlenceli, mücadeleci ve dinamiktirler. Her zaman tedbirli ve cesurdurlar. Marka sadakatleri oldukça yüksektir. Cinsiyet eşitliği ile tanışan ilk kuşaktır. Bağımsız yaşamayı ve çalışmayı sevmektedirler (TED Koleji: 2011).

X kuşağının özellikleri ise şu şekilde belirtilmektedir (İzmirlioğlu, 2008: 44; Mengi, 2012: 24):

- Temkinli davranmakta ve garanti işlere girmektedirler.
- Mücadeleci ve dinamik yapıya sahiptirler.
- Kendilerinden önceki kuşağa göre daha kanaatkârdırlar.

- Hesaplı riskleri tercih ederler.
- Cinsiyet eşitliği ile tanışmak zorunda kalan ilk kuşaktır.
- Bağımsızlıktan hoşlanmaktadırlar.
- Bireycidirler.
- Önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağına göre daha az bebek sahibi olmuşlardır.

İş hayatında yöntem ve iletişim yeteneklerinin güçlü olması, niteliğe önem vermeleri, iş güvenliği istemeleri, sabırsız ve iş odaklı olmaları, tedbirli ve girişimci olmaları, zaman kazanmak için çalışmaları, otorite ile iyi ilişki kurmaları ve saygılı olmaları ön plandadır (Mengi, 2012: 27; Altuntuğ, 2012: 867; İzmirlioğlu, 2008).

Günümüzde X kuşağı aktif olarak iş yaşamında yer almaktadır. Önceki kuşaklara nazaran evi ve işi arası dengeyi koruyan ve otoriteyi sevmeyen bir yapıya sahiptirler. (Zemke vd., 2000: 5) Geribildirim almaktan hoşlanmaktadırlar.

1.2.4. Y Kuşağı

Günümüzde işgücünü Bebek Patlaması kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı üyeleri oluşturmaktadır. Bununla birlikte Bebek Patlaması kuşağı emekli olmakta ve yönetici pozisyonu X kuşağı tarafından doldurulmaktadır. X kuşağının boşalttığı pozisyonlar ise Y Kuşağı tarafından doldurulmaktadır.

Y kuşağı teriminin ortaya çıkışı 1993 yılında medya ve pazarlamada veri analizleri üzerine odaklanan "Advertising Age" dergisinde 1980 ve 1993 yılları arasında doğan insanları tanımlamak amacıyla ortaya çıkmıştır (Schlitzkus vd., 2010: 108).

Bu kuşağın üyeleri Washburn (2000) tarafından 1982–2003, Senbir (2004) tarafından 1977-1994, Kyles (2005) tarafından 1980-1999, Oblinger (2005) tarafından 1981-1995, Hammill (2005) tarafından 1981-2000, McCrindle (2006) tarafından 1982-2000, Yetkikalan ve Altın (2010) tarafından 1980-1994, Keleş

(2011) tarafından 1980-1999, Teber (2015) tarafından 1980-1999, Interpress (2015) tarafından 1980-1999 arasından doğmuş kişiler olarak ifade edilmektedir.

Y Kuşağı kaynağa bağlı olarak değişmekle birlikte 1978–2003 arası doğmuş bireyleri içermekte olduğu görülmektedir. Fakat yapılan çalışmalarda genel olarak Y kuşağının üyeleri 1980 ile 1999 yılları arasında doğmuş bireyleri kapsadığı için bu çalışmada belirtilen yıllar arası doğan bireyler Y kuşağı olarak kabul edilmiştir (Crampton-Hodge, 2006; Hammill, 2005; Keleş, 2011; McCrindle, 2006).

Bu kuşağa verilen birçok isim bulunmaktadır. Bunlar arasında Millenials, Nexters, Generation www, Dijital nesil, Nesil E, Echo Boomers, N-Gens ve Net Nesil'dir. Ayrıca kuşağın üyeleri de kendilerini Nükleer Olmayan Aileler Nesli, Meraklılar Kuşağı, İyi Hisset Kuşağı, Siber Çocuklar, Yap veya Öl Kuşağı olarak da nitelendirmektedir (Tolbize, 2008: 4; Oblinger-Oblinger, 2005: 2; Martin-Tulgan, 2006:55; Broadbidge vd., 2007: 523- 544; Spiro, 2006:1).

Bilgisayar ve cep telefonunun ortaya çıktığı dönemin bireyleridir. Bireysel ve teknolojik olmakla birlikte kendinden önceki kuşağın idealist ve kanaatkâr ruhlarını da taşımaktadırlar. Z kuşağının anne ve babaları olduğundan, ön-y kuşağı ayrı bir öneme sahiptir (Senbir, 2004: 25).

Yapılan araştırmalarda bu kuşağın şekillenmesine neden olan unsurların aile koruması, bilgisayarlar ve etkileyici teknolojik şekillenmeler (Niemiec, 2000: 30) olduğu gibi gittikçe küreselleşen bir dünya ve Internet ile şekillendiği de ifade edilmiştir. Bu kuşağın üyeleri aileleri tarafından korunmaları nedeni ile şişkin bir benlikle ve her şeyin yapılabilir olduğuna dair bir duygu ile birlikte büyümüşlerdir. İyimser, sosyal ve yüksek beklentilere sahip bireylerdir. Bütün nesiller içerisinde en eğitilmiş ve teknoloji ile en iyi etkileşime sahip kuşak olarak bilinmektedir. Kendilerini zorlayarak gelişmelerini sağlayacak mesleklerde çalışmak istemektedirler (White Paper, 2011: 4).

Y Kuşağının demografik bilgileri, teknoloji meraklılığı ve çalışma ortamında Y Kuşağına ait özellikler Tablo 2 'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Y Kuşağının Özellikleri

Demografik Bilgiler	Teknoloji Meraklılığı	Çalışma Ortamında Y Kuşağı
Doğum yıl aralığı yazara göre değişmekle birlikte 1980-1999 yılları arası.	7/24 bağlı	Takımca ve arkadaşları ile oldukça etkin çalışan
	Kendine güvenen	
	İyimser	
X Kuşağının evlatları	Umut dolu	Mücadeleyi seven
	Bağımsız	Farklılık yaratmaya çalışan
	Rahatlıkla kendine güvenen	
Bebek Patlaması Kuşağından (80 Milyon) sonra en kalabalık kuşak (70 Milyon)	Kararlı	Yapmaya değer şeyler üretmeye çalışan
	Hedef odaklı	
	Başarıya duyarlı	Kahraman olma meraklısı
Y kuşağının %38 si kendini “Beyaz Olmayan” olarak nitelemekte.	Yaşam Merkezli	Hız ve değişime kolaylıkla uyum sağlayan
	Farklı	
	Çok Yönlü	Sabırsız
Tarihe bir sonraki “Kahraman Kuşak” olarak geçmiş durumdalar.	Küresel-toplumsal-bireysel fikirli	Esnekliği seven ve araştırmaya zaman ayıran
	Takım çalışmasına duyarlı	Mentorlarla iyi ortak
	Görev odaklı	Değer yönelimli
	Girişimci	Saygı bekleyen

Kaynakça: Deloitte Consulting (2005) Who Are The Millennials, aka Generation Y?

Tablodan da görüldüğü üzere iş hayatında artan bir güce sahip olan Y kuşağının birçok özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklere ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

1.2.4.1. Y Kuşağının Temel Özellikleri

Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara göre oldukça farklı özelliklere sahiptir. Yapılan araştırmalar sonunda bu kuşağın özellikleri olarak teknolojiyi kolaylıkla kullanabilmeleri (Kersten, 2002; Meier-Crocker, 2010), takım çalışmasına değer verdikleri ve ortaklaşa çalışmaktan keyif aldıkları (Zemke, 2000), farklılıkları kolay kabullendikleri, iyimser oldukları ve değişikliğe kolay uyum sağladıkları (Kertsen, 2002; Jenkins, 2007), iş-yaşam dengesine önem verdikleri (Crampton-Hodge, 2006), kendine güvenen, bağımsız ve hedef yönelimli oldukları (Meier-Crocker, 2010), aynı anda birçok işi yapabildikleri (Pekala, 2001), geribesleme ihtiyacı duydukları (NAS, 2006:1), istekli oldukları ve sorumluluk almaktan korkmadıkları (Martin, 2005), eğitim açısından diğer kuşaklar içerisinde en ileri kuşak oldukları (Meier-Crocker, 2010; Blain, 2008), anlamı olan ve kendilerine bir şeyler katan işleri aradıkları ve mesleğe geç atıldıkları (White Paper, 2011: 5) ifade edilmiştir.

Bu kuşak diğer kuşaklara göre daha zengin donanımlı, teknolojiiden anlayan, daha iyi eğitilmiş, daha fazla kültür çeşitliliğine sahip kuşaktır (Spiro, 2006: 16).

Üniversiteden mezun olduktan hemen sonra yüksek lisans ve doktora eğitimi yapma oranı diğer kuşaklara göre daha yüksektir (Erickson, 2008).

Her kuşağın bakış açısı, şahit olduğu dönemin olayları ile birlikte şekillenmesi sebebi ile Y kuşağının deneyimlediği olaylarda onların hayata bakış açısını etkilemektedir. Yaşanılan olaylar sebebi ile Y kuşağı kinci, şüpheli ve çekimser özelliklere de sahiptir. Ayrıca bayanlarında çalışma hayatına girmesindeki artış da bu kuşağın davranışlarını etkilemektedir (Erickson, 2008).

Ayrıca Y kuşağının, kültürel farklılıkların en çok kabul gördüğü, ailelerinden gördüğü desteğin iyimserlik duygularını tetiklediği, bu iyimserlik duygusu nedeni ile kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde çıkmak istedikleri (Erickson, 2008), toplumsal yardım işlerine katılmaya istekli oldukları (Pooley, 2005) ifade edilmiştir.

2025 yılına gelindiğinde Y kuşağı ve onların varislerinin dünyadaki nüfusun yarısını ve işgücününün ise %75 ini oluşturacağı, bu nedenle bu kuşağın iş ile ilgili isteklerinin ve özelliklerinin işverenler tarafından göz ardı edilemeyeceği ifade edilmektedir (Bovis v.d. 2013: 2). Bu nedenle Y kuşağının kariyeri ile ilgili özelliklerine değinilecektir.

1.2.4.2. Y Kuşağı ve Kariyer İle İlgili Özellikleri

Küreselleşen dünyada akademisyenler ve araştırmacıların Y Kuşağının iş ortamında nasıl çalışacağını araştırmasının yanı sıra, son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında kuşaklar arası farklılıkların, işgücüne nasıl etkilerde bulunacaklarını da değerlendirmektedirler. Y kuşağının sığa ve karakteristik niteliklerini öğrenmek örgütlerin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacaktır (Raman, 2011: 142).

Bu kuşağın kariyer ile ilgili genel karakteristiğini belirleyen iki büyük etken mevcuttur. Bu etkenler teknoloji ve küreselleşmedir. Otoriteyi sorgulayan bir yapıya sahiptirler. Ayrıca herhangi bir konuyu araştırmanın oldukça hızlı ve kolay olduğu bir dünyada yaşamaktan hoşlanmaktadırlar. Bu kuşak üyeleri hızlı değişimlerin yaşandığı dünyada zorluk yaşamamaktadırlar. Çünkü doğal çevreleri belirsizliktir (Tulgan, 2009: 7).

Y kuşağı başarı odaklı bir kuşaktır. Hırslı olmalarının yanı sıra kariyerlerinde önemli hissetmek ve değer görmek istemektedirler (Reilly, 2013: 3). Yapılan araştırmalarda kariyerin mi yoksa finansal beklentilerin mi önemli olduğu sorusuna katılanların %73'ü kariyer, %65'i ise finansal beklentilerin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların %69'u ise kendi işini yapmak istediğini ifade etmektedir (Deloitte, 2011: 3).

Y kuşağı, iş tarzı ve iş ortamı ile ilgili beklentiler konusunda diğer kuşaklardan oldukça farklıdır. Ayrıca aileleri tarafından uzun süre desteklenmeleri, yetiştirilme tarzları, teknolojinin iletişim şekillerini doğrudan etkilemeleri v.b. nedenler ile çalıştıkları iş yerlerinden oldukça fazla beklentileri (işyeri kültürü, eğlence, eğitim, yönetim tarzı, esnek çalışma, v.d.) bulunmaktadır (Richards-Morga, 2013: 12). Y kuşağının iş ile ilgili olarak beklentileri şu şekilde özetlenmiştir (Emerald, 2010).

- Hayat boyu istihdam beklentileri bulunmamaktadır.
- İş ile ilgili büyük beklentileri bulunmakta ve işe girer girmez yönetici konumuna gelmek istemektedirler.
- Anlık keyif ve somut getirilere önem vermektedirler.
- Teknoloji/iletişim imkânları ile iş arkadaşlığına değer vermektedirler.
- Sürekli ve anlık bir geri besleme ihtiyacı duymaktadırlar.

Y kuşağı ve iş ile ilgili beklentileri üzerine yapılan bir başka araştırmada (Haworth, 2010: 7);

- Y kuşağının sürdürülebilirliğe değer verdiği, esnek, mobil, takım çalışmasına önem veren ve kalıplara uymayan bir yapıya sahip olduğu,
- İş seçerken eğitim imkânlarına, ortaklaşa çalışma imkânlarına, kurum kültür/değerlerin önem vermekte olduğu,
- İş yeri olarak sosyalleşmiş ve ulaşım/iletişim imkânları iyi bölgelerde çalışmak istedikleri,

- Boş zamanları olmasını ve istedikleri seviyede takım çalışmasına imkân sağlayacak zaman aralıkları olmasını istedikleri,
- Duygusal olarak bütünleşebilecekleri, diğer çalışanlar ile birlikte sosyal iletişim kurabilecekleri, sağlıkları ve ruh yapılarını destekleyen ortamda çalışmak istedikleri,
- İşyerini gelişim ve eğitimleri için önemli bir yer olarak görmekte oldukları ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda Y kuşağı katılanlar için en çok ilgi çeken altı iş imkânı olarak %61 taban maaş, %49 esnek çalışma (Esnek çalışma saatleri), %41 taltif ve ödüller, %36 tatil imkânı, %33 konaklama imkânlarının sağlanması ve %31 esnek çalışma (Evde çalışma imkânı) olduğu ifade edilmiştir. Seçilecek işin özellikleri konusunda ise katılanların %53'ü eğitim ve geliştirme imkânları sağlanması, %41'i sunulan yararları, %31 hızlı planlanmış bir faaliyet programı, %29'u ise belirlenmiş kariyer planı olmasını istemektedir (Hays, 2013: 7). Ayrıca iş tanımının çeşitlilik içermesi ve gelişme için imkânlar sağlaması bu kuşağın %38'i için hayati önem taşımaktadır. Bu sonuç kendilerini dar kalıplara sokan iş tanımları yerine çeşitlilik, değişiklik ve terfi için fırsatlar sağlayan bir iş tanımı istedikleri de ifade edilmektedir (McCrindle, 2006: 13).

Yapılan araştırmalarda Y kuşağı hırslı, para, konum ve kariyer ilerlemesi ile motive olabilen ve bunlarda hızlı bir ilerleme sağlamak isteyen bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Çalışmaya katılanların %56'sı işe girer girmez yönetici pozisyonunda olmak, %13'ü ise bir yıl içerisinde yönetici pozisyonlarında olmak istemektedir. Ayrıca aynı çalışmada Y kuşağının iş seçimindeki önceliklerinde %33'ü ilginç veya ilgi çekici iş, %32'si yüksek ücret ve %24'ü kariyer ilerlemesi istemektedir (Cheese-Peters, 2011: 3).

Y kuşağının kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler ile ilgili yapılan araştırmaya katılanların %50 si değerli olduğunu hissetmek, %42'si değişik ve ilginç bir iş yapmak, %40'ı parasal ödül, %35'i pozitif katkısı olduğunu hissetmek, %29'u başarılı olmak, %26'sı fırsatları öğrenmek ve yakalamak, %25'i problem çözmek, %23'ü motive olmuş bir takımın parçası olmak, %19'u diğer çalışanlara yardım

etmek, %11'i de yetkili olduğunu hissetmek şeklinde cevap vermiştir (Hays, 2013: 10).

Yönetim tarzının Y kuşağının motivasyonunu arttırdığı için önemli olduğu ifade edilmektedir (Meier-Crocker, 2010: 72). Yapılan araştırmalarda çalışanların patronlarda olmasını istedikleri özellikler olarak katılanların %47'si çalışanları motive edebilen, %47'si destekleyen, %44'ü adil ve adaletli olan, %42'si ise konusunda uzman olan kişiler olması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca ideal patron tipi olarak %51'i koç/mentor olmasını, %40'ı lider olmasını, %34'ü tavsiye veren olmasını istemektedir (Hays, 2013: 7). Bir başka araştırmada ise iletişime önem veren, şeffaflık yaratan ve çalışmaya değer veren yönetim tarzının Y kuşağı için daha uygun olduğu ifade edilmektedir. Görüş birliğini otokratik yapıya tercih eden, daha esnek ve organik yapıları istemektedirler. (McCrindle, 2006: 13) Ayrıca yöneticilere konumu gereği saygı duyulması yerine, yöneticinin saygıyı kazanması gerektiğini düşünmektedirler (Tolbize, 2008: 9).

Bir diğer araştırmada Y kuşağının işlerini yaparken özgürlük ve otonomiye değer verdikleri ifade edilmektedir. Araştırmaya katılanların %43'ü kendine saygı duyulmasını ve değer verilmesini, %36'sı kariyer ilerlemelerini desteklemesini, %35'i kendilerine güvenilmesini, %34'ü ile iyi iletişim kurulmasını istemektedir (Cheese-Peters, 2011: 3).

Y kuşağı için iş güvenliği çok da önemli bir konu olmamaktadır. Yapılan araştırmalarda katılanların %54'ü iş güvenliği istememektedir. Bayanların iş güvenliği konusunda erkeklerden daha istekli oldukları da çıkan bir diğer sonuç olarak ifade edilmiştir. Ayrıca bayanların %70'inin iş güvenliğine önem vermekte olduğu sonucu da çıkmıştır (Deloitte, 2011, 3).

Y Kuşağı hayat boyu tek bir patronla çalışmak istemeyen tek kuşaktır (Emerald, 2010). Yapılan çalışmalarda Y kuşağı mensuplarının yalnızca %20 sinin hayatı boyunca bir örgütte çalışmak istediği tespit edilmiştir. Fakat yaşları ilerledikçe ailesini daha çok düşünmesi nedeni ile verdiği kararlarda değişiklikler yaşanmaktadır. Buna göre yaşın ilerlemesi ile örgütte kalma arasında pozitif ilişki olduğu ifade edilmiştir (Deal, 2007). Y kuşağının hayat boyunca sürekli iş değişikliği

yapacağı, hayat boyu tek organizasyonda çalışamayacağı anlamına gelmemektedir. Sadece iş tanımı Y kuşağına uymadığı takdirde iş değiştirmenin onun için bir zorluk doğurmayacağını ifade etmektedir (Emerald, 2010).

Ayrıca bu kuşağın örgüte daha az sadık ve benmerkezci olduğu, eski kuşaklardan daha hızlı terfi etmek istedikleri (Samola-Sutton, 2002, 367) yaptıkları çalışmaların şirkete katkıları olduğunu düşündüklerinde ve kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirdiklerinde organizasyona olan bağlılıklarının artacağı (Lloyd, 2007: 17), karar vermelerindeki sorumluluğun artırılarak ve zorlayıcı/gelişmelerini sağlayan iş tanımları yapılarak örgüt ve çalışan arasında bir bağ kurulabileceği ifade edilmektedir (Kim v.d., 2000: 553).

Çalışılan ortamın kalitesi de çok önemli bir unsurdur (Delloitte, 2011: 4). 2000'den fazla çalışan üzerinde uygulanan ankette çalışanların yarısından fazlası iş ortamının iyi olması halinde günde bir saat daha fazla çalışabileceklerini ifade etmiştir (Pfeffer, 2007: 60). Ayrıca sosyal etkileşimi yüksek ve ortaklaşa çalışılabilecekleri düzende bir iş ortamı bu kuşak tarafından oldukça fazla istenmektedir (Delloitte, 2011: 5).

Teknoloji, Y kuşağının çalıştığı iş yeri hakkındaki görüşlerini de etkilemektedir (Lloyd, 2007: 18). İşyeri, bireylerin ve grupların birbirleriyle işbirliği yapmalarını ve birbirleriyle etkileşime girmelerini sağlayarak Y kuşağını doğrudan destekleyebilmekte ve etkileyebilmektedir. Bu maksatla işyeri ile ilgili özellikler şu şekilde ifade edilmiştir (Haworth, 2010: 9);

- Personeli işe çekme ve işte tutma konusunda büyük öneme sahiptir.
- İşyerinin tipi ve konumlu bulunduğu yerin örgüt seçimini etkilemektedir.
- Yerleşim şekli ve teknolojik provizyonu üretkenlik ve yaratıcılığı etkilemektedir.
- Çalışma düzenlemeleri, personelin talebi doğrultusunda iş ve hayat dengesini sağlayacak kadar esnek ve uyarlanabilir olmalıdır.
- Resmi ve gayri resmi faaliyetleri yapabilecek şekilde düzenlenmelidir.

- Çalışanın işi ile duygusal bağı artırabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

Ayrıca yetenekli personeli örgüte çekmek ve kalıcılığına katkıda bulunan faktörler olarak (Haworth, 2010: 11);

- Ergonomik ve rahat olması
- Pencereli ve ışık alması
- Teknoloji ve video konferans özelliği olması
- Güzel tasarımlı olması
- Kişiselleştirilebilir ortam olması
- Bireysel ve grupça çalışabilme imkânı sağlayabilmesi de ifade edilmiştir.

Para ve diğer ödüller Y kuşağı için oldukça önemlidir (Hays, 2013: 6). Çalışanların %94'ü örgüt tarafından verilen ödüllerin iş tatmini açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca katılanların %72'si ise para ödüllerinin önemli olduğunu ifade etmektedir (Delloitte, 2011: 3).

Değişen zaman koşullarına ayak uydurmanın tek yolu eğitimidir (Sayers, 2007: 474). Eğitim, çalışanları mevcut işlerinde oldukça etkin bir halde tutarken aynı zamanda kariyerler geleceklerini daha iyi şekillendirme ve terfi şanslarını arttırmalarını sağlamaktadır (McCrindle, 2006: 21). Eğitim ve gelişim imkânları Y kuşağını örgüte çekmede ve örgütte tutmada etkin bir rol oynamaktadır (Lowe v.d., 2008: 43). Örgütler, iş eğitimi, iş rotasyonu, mentorluk, koçluk, daha iyi akademik eğitim imkânları ile bu eğitimi sağlamaktadır (Spiro, 2006: 2). Ayrıca koçluk ve mentorluğun, organizasyon içi fırsatları daha iyi anlayarak daha iyi gelişim sağlamalarına imkân verdiği için de oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (Cheese, 2007: 33).

Yapılan araştırmalarda iyi planlanmış ve belirlenmiş bir kariyer yolunun olmaması halinde bu kuşak deneyimlerini ve yeteneklerini arttırabileceği başka organizasyonlara gitmektedir (Cheese, 2007: 33). Bir diğer araştırmada ise katılanların %78,9'u eğitim ile gelişmenin oldukça önemli olduğu ifade etmişlerdir. Ayrıca eğitimin çalışanları örgütte tutmak için oldukça önemli olduğu da ifade

edilmiştir. Araştırmaya katılanların %89,6'sı düzgün ve sürekli bir eğitim aldıkları takdirde işte kalacaklarını ifade etmişlerdir (McCrindle, 2006: 21).

Y kuşağının sıklıkla iş ve kariyer değiştirmeleri sebebi ile aktarılabiliir yeteneklerin geliştirilmesi bu kuşaklar için önem kazanmaktadır. Y kuşağı için tercih edilen bu yeteneklerin takdim yeteneği, yönetim ve iletişim yeteneği v.b. oldukları ifade edilmiştir. Eğitim için tercih edilen metodlar olarak ise koçluk, mentorluk, dış kaynaklı/evde verilebilen eğitim kurslarıdır (McCrindle, 2006: 21).

Y kuşağı, okul dönemlerinden beri takım çalışması içerisinde büyümeleri nedeni bu kuşağın üyeleri takım çalışmasına oldukça yatkındırlar (Zemke, 2000). Grup kurallarına uymalarındaki yetenekleri ve istekleri nedeni ile takım çalışmasına oldukça önem vermektedirler. Takım çalışması ortamında rahatlıkla çalışabilmeleri, zihinsel ve fiziksel olarak diğer kuşaklardan farklı olduklarını göstermektedir (Concours, 2007).

Y kuşağı, iş ve kariyer esnekliğine oldukça fazla önem vermektedir (Lloyd, 2007: 11). İş yerindeki esnekliğin Y kuşağını sadece memnun etmekle kalmadığı, aynı zamanda bayanları işe çekmede ve tutmada önemli bir imkân sağladığı ifade edilmektedir (Bovis v.d., 2013: 4). Esneklik sağlanması halinde uzun süre işte kalarak çıkaracakları performanstan daha fazlasını, kısa sürede fakat esnek bir planlama ile çıkarabilecekleri ifade edilmiştir (Lloyd, 2007: 15).

Y kuşağı iş yaşam dengesine önem vermesi nedeni ile buna uygun bir çalışma imkânı aramaktadır (Kerslake, 2005: 45). İşlerini yaparken aynı zamanda istediği zaman mesaiden çıkabilecekleri ve çocuklarına bakabilme esnekliği sağlayan işler aramaktadırlar (Spiro, 2006: 18). Onlar için iş-yaşam dengesi lüks yaşamaktan daha önemli bir unsurdur (O'Malley, 2006: 28). Bunu nedeni arkadaşlığa ve aileye çok önem vermesinden kaynaklanmaktadır (Spiro, 2006: 2). İş bu kuşağın tüm hayatını oluşturmamakla birlikte sadece hayatlarını idame ettirebilmeleri için parasal kaynağı oluşturmaktadır (McCrindle, 2006: 17).

Yapılan araştırmalarda Y kuşağının %70'inin iş yerinde esneklik ve kişisel zaman istedikleri, %30'unun ise de bu unsurları yüksek ücrete tercih ettikleri ifade

edilmektedir. Geleneksel ve kültürel nedenlerle çocuk bakımının büyük bir bölümünü kadın üstlenmektedir. Fakat işte meydana gelen değişme bunu etkileyebilmektedir. Bunu da esnek bir iş ortamı sağlayabilir (Bovis v.d., 2013: 3).

Y kuşağı iletişime oldukça fazla önem vermektedir (Richards-Morga, 2013: 13). İletişimlerini ve anlık bilgi ihtiyaçlarını teknoloji sayesinde hızlı bir şekilde sağlamaktadırlar (Erickson, 2008; Cruz, 2007: 38). Yapılan araştırmalarda Y kuşağı üyelerinin %71'i haberleşmek için E-mail, %42'si cep telefonu ve %36'sı anlık mesajlaşma kullanmaktadır (Hays, 2013: 9). Bir diğer araştırmada katılımcıların yarısından fazlası internetsiz yaşayamayacaklarını ifade etmişlerdir (Richards-Morga, 2013: 14). Ayrıca Y kuşağının %45'i günde en az 1 kere, %29'u ise haftada en az 1 kere sosyal ağları kullandığını ifade etmiştir (Delloite, 2011: 4).

Bilgiyi elde edebilmek için öncelikle arama motorlarını kullanmaktadırlar. Aradıklarını bulamadıkları ya da onları tatmin etmediği takdirde ise sosyal ağlara yönelmektedirler. Kalabalık kaynağa sahip cevaplar onları daha fazla tatmin etmektedir. Bir konuyu arama ve deneyimlemede Y kuşağı en etkili kuşak olarak öne çıkmaktadır (Richards-Morga, 2013: 20).

Y kuşağı, çalışma hayatında istikrarlı ve yapıcı bir geri beslemeye ihtiyaç duymaktadır (Glass, 2007: 98; Bovis v.d., 2013: 13). Bunun neden ise aileleri ile sürekli ve güçlü bağlarının olmasının yanı sıra yaptıkları ile ilgili anlık tavsiyeler alabilmeleridir (Cruz, 2007: 40). Yapılan araştırmalarda yönetici ile anlık ilişki kurabilme imkânının personelin işe bağlılığını arttırmada önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir (Lowe, 2008: 49).

1.2.4.3. Y Kuşağı ve Önemli Olaylar

Her kuşağın bakış açısı şahit olduğu dönemin olayları ile birlikte şekillenmektedir. Y kuşağının deneyimlediği olaylarda onların hayata bakış açısını etkilemektedir (Erickson, 2008). Türkiye'de yaşayan Y kuşağı üyelerinin şahit olduğu önemli olaylar Tablo 3'te ifade edilmiştir.

Tablo 3. Y Kuşağı Üyelerinin Şahit Olduğu Olaylar

TARİHİ	YAŞANILAN OLAY
1980	12 Eylül Darbesi
1981	Papa II. Johannes Paulus Mehmet Ali Ağca tarafında Roma'da vuruldu.
1987	Türkiye Avrupa Topluluğuna girmek için resmen başvuru yaptı.
1989	Soğuk Savaş Rusya'nın AKKA Antlaşmasını imzalaması ile sona erdi.
1990	İnternetin yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması
1991	Birinci Irak Savaşı
1991	Cep telefonu kullanılmaya başlandı
1992	Bosna Savaşı
1995	Schengen vize uygulaması başlaması
1997	İskoçya'da ilk koyunun kopyalanması
1999	Marmara Depremi
2000	Ekonomik Kriz
2001	Ekonomik Kriz
2001	11 Eylül terör saldırısı

Kaynakça: (Bayrak, Kanca, 2013: 8)

1.2.5. Z Kuşağı

Z kuşağı 2000 yılından sonra doğan bireyleri içine almaktadır. Teknoloji ile iç içe yaşadıkları için teknoloji onlar için sıradan bir durumdur. Bu sebeple mensupları “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” şeklinde adlandırılmaktadırlar. Diğer isimleri ise “Instant Online (Her zaman çevrimiçi)” dir (Levicate, 2010: 173).

İleri teknoloji ile sözel ve görsel iletişim kurarak birbirleri ile bağlantı kurabilmektedir. Motor becerileri ve senkronizasyonu en yüksek nesildir (Mengi, 2009: 14; Toruntay, 2011: 82).

Y kuşağında olduğu gibi bu kuşak da teknoloji ile iç içedir. Bugünden tahmin yapmanın zor olmasıyla birlikte Z kuşağı için; daha yüksek seviyede gelirler elde edecekleri, coğrafi sınırlamalara tabi olmayacakları, kadın-erkek sosyal rollerinde değişime uğrayacakları, yalnız yaşama isteğinin uyanacağı öngörülebilir. Z kuşağı, güven arayan, aynı zamanda yaratıcılık ve yenilikten zevk alan bir kuşak olabileceği düşünülmektedir. Teknolojiyi onlar için araç olmakla birlikte, olağan bir şeydir (Senbir, 2004).

Diğer kuşaklardan ayrılımlarının en temel nedeni daha doğmalarından evvel özellikleri tespit edilebilen ilk kuşak olmasıdır. Dünyanın her bölgesinde yaşayanlarla çok rahat bağlantı kurabilen Z'ler her şeye çok çabuk sahip olmak

isteyen ve çok hızlı tüketen bir yapıya sahiptirler (Tuna, 2002; Yüzbaşıoğlu, 2012; İzmirlioğlu, 2008: 50).

"İnternet kuşağı" da denen bu nesil taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, tabletleri, cep telefonlarını hayatın ayrılmaz bir parçası olarak görmektedirler. Yeni teknolojik imkânlar ile birlikte iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile iç içedirler. Sosyal ağlar ve bilgisayar ile iletişimlerini sağlayabildikleri için bire bir iletişimleri oldukça azdır. Kendilerinden önceki Y kuşağı gibi aynı anda birden fazla işle uğraşabilmektedirler. Motor becerileri senkronizasyonu en yüksek nesil olarak diğerlerinden ayrılmaktadır. Sahip oldukları bu avantajların yanında oldukça dikkatsizdirler. Olanak fazlalığı, eğlenceyi ertelemede yaşadıkları zorluk sebebi ile oldukça fazla sıkıntı yaşamaktadırlar. Daha önceki nesillere uygulanan geleneksel eğitim yöntemleri ise bu kuşakta işe yaramamaktadır. Aktivitelerden yaratıcılıklarını destekleyenleri tercih etmektedirler. Karar vermek konusunda sıkıntı yaşamayacaklardır. Bunun nedeni ise gelecekte yapay zekâların onlar yerine karar verecek olmasıdır. Otorite onlar için hiçbir anlam ve önem taşımamaktadır. Doğuştan tüketicidirler ve oldukça da tatminsizdirler (Teber, 2016).

Bu kuşağın en belirgin özelliklerini şöyledir (Çetin-Karalar, 2016 :163):

- İnternet ve sosyal ağları oldukça etkin kullanmaktadırlar.
- Sosyalleşme gereksinimleri cep telefonları ve tablet bilgisayarları kullanarak gidermektedirler.
- Tüketen bir nesil olmalarının nedeni teknolojinin yaygın bir şekilde kullanıldığı ortamda büyümeleridir.
- Akıl ve psikolojik olarak oldukça süratli bir şekilde gelişme göstermektedirler.
- Bilgiye aç bir nesil olmakla birlikte bu bilgiye ulaşabilmek için teknolojiyi kullanmaktadırlar. IQ ları en yüksek nesil oldukları değerlendirilmektedir.
- Y Kuşağı gibi aynı anda birden fazla iş yapabilme yeteneğine sahiptirler.
- Oldukça güçlü özgüvene sahiptirler.

- Ne yapmak istediklerine dair kesin fikirlere sahiptirler.
- Eğitim seviyesi ve statülerine oldukça önem verirler.
- İfade özgürlüğü ve bilgiyi ilk kaynağından almaktan keyif almaktadırlar.
- Oldukça güçlü analitik düşünme yetenekleri vardır.
- Her faaliyetlerine karışan anne ve babaya sahiptirler.

”Z kuşağının olumlu yönleri (Taş v.d., 2017: 1038):

- Eğitim seviyeleri diğer kuşaklardan daha üstün olacaktır.
- Yaratıcılıkları, bağımsız ve bireysel olmaları nedeni ile daha fazla olacaktır.
- Motive edicilikleri oldukça fazla olacaktır.
- Nesiller arası farklılık azalacaktır.
- Müşterileri ile anlaşmaları daha kolay olacaktır.
- Sosyal ağ ile coğrafi sınırların yok olması kendilerine olan güvenlerini arttıracaktır.
- Kendilerini rahat ifade edebilmeleri sebebi ile kompleks sahibi olmayacaklardır.

Z kuşağının olumsuz yönleri (Taş v.d., 2017: 1039):

- Sadakatsizlikleri şirketlerdeki işgücü değişimi arttıracaktır.
- Kriz dönemini azimsiz ve hırssız olmaları işletmeleri oldukça kötü yönde etkileyecektir.
- Yıldız savaşlarının asıl nedenleri ele alındığında hep yükselme istekleri ilk sırada yer almaktadır.
- Şirketlerin yetenekli personeli elde tutmaları, Z kuşağının kolaylıkla vazgeçmeleri nedeni ile oldukça zorlaşacaktır.
- Rutin işleri yapmayı sevmediklerinden bu tarz işleri yapmak zorlaşacaktır.

- Yapılması zaman ve emek gerektiren meslek grupları zaman içerisinde değerini yitirecek ve yok olacaktır.
- Kişiselleştirme yapmaları zengin-fakir ayrımını daha da belirgin hale getirecektir.

Yeniliğe açık olmayan şirketler Z kuşağı personeli şirkette tutmakta büyük zorluklar yaşayacaklardır. Çünkü Z kuşağı, yeniliğe açık örgüt ortamına daha yatkın bireyler olacaklardır. Bireysellikte bunu etkileyen diğer önemli faktörlerden biridir. Fakat gelecekte bilgiyi hızlı öğrenme, işleme ve kullanma yetenekleri büyük bir çarpan olmakla birlikte Z kuşağına uyum sağlayamayan şirketlerin birbirleri arasındaki yarışta büyük bir darbe alacaklardır (Mengi, 2012).

1.2.6. Alfa Kuşağı

Son zamanlarda bazı yazarların alfa kuşağı olarak nitelendirdiği bir kuşak ortaya atılmıştır. Bu kuşak 2010 ve sonrası dönemlerde doğmuş olan bireyleri içine almaktadır (Kaynak, 2017; Sterbenz, 2015). Özellikle teknoloji kavramı günlük hayatlarının bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlantı ve internet kavramına kendilerinden önceki Z kuşağının bile verdiği değerden daha fazla değer vermektedirler. (Tootell vd., 2014: 82). Bu kuşağın eğitim ve eğlence kavramında dahil neredeyse tüm hayatları ekrandan oluşmaktadır. Ekran olmadan yemek bile yemeyen kuşak sosyal ihtiyaçları da dahil tüm işlerini online olarak gerçekleştirmektedirler. Bu kuşağın ilk üyelerinin doğduğu yıllarda Instagram ortaya çıkmış iPad lansmanı yapılmış ve uygulamanın kısaltması olan “app” kelimesi yılın kelimesi seçilmiştir. Bu kuşak hafızasında fazla bir şey tutumamakla birlikte az konuşan ve gerekmedikçe fiziksel temastan hoşlanmayan karakteri ile ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla geçmiş kuşaklar ile aralarında özellikle iletişim alanında olmakla birlikte tüm alanlarda bir uçurum ortaya çıkmış ve “Ekranergelik” (Screenager) bu neslin varlığının sembolü haline gelmiştir. (Kaynak, 2017).

Alfa kuşağı diğer kuşakların anlamakta zorluk çektiği teknolojik gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler. Bu çocuklar özellikle belirsizlikler ile başa çıkabilecek problem çözme yeteneği, düşünme ve otokontrol becerisi yüksek çocuklar

olarak yetiştirilmektedirler (Özdemir, 2017). Ayrıca alfa kuşağının 2025 yılında 2 milyarlık bir popülasyonu oluşturacağı da düşünülmektedir.

Bu kuşağın özellikleri ise (Ay, 2018);

- Hafızaları zayıf,
- Gerekmedikçe konuşmayan,
- Gerekmedikçe fiziksel temaslarda bulunmayan,
- Sanal dünya ve cep telefonları hayatlarının bir parçası,
- Özellikle insanlar yerine makineleri tercih eden,
- İnternette alışveriş yapan,
- Başkaları yerine kendine çalışmayı seven,
- Geniş çaplı düşünemeyen ancak daha becerikli ve akıllı,
- Her türlü otoriteyi kabul etmeyen,
- Yapılan her hatanın tek tuşla düzeleceğine inanan,
- Ölümü hastalık, bir arıza gibi düşünen, ölmeyeceğine inanan, genetik ve nanoteknolojilerle tüm canlıların arızalarının giderilebileceğine inanan kuşak olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3. Kuşakların Belirgin Özellikleri

Kuşakların yaşadığı zaman aralıkları ve gelişen olaylar kapsamında ortaya çıkan bazı özellikleri bulunmakla birlikte en belirgin olanları Tablo 4’de gösterildiği gibidir.

Tablo 4. Kuşakların Öne Çıkan Özellikleri (Hammill, 2005)

	Sessiz Kuşak	Çocuk Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı	Alfa Kuşağı
Temel Değerler	Otoriteye saygılı Uyumlu Disiplinli	İyimser Katılımcı	Şüphesi Eğlence Resmi değil	Gerçekçi Kendine güvenli Çok eğlence sosyal		
Aile	Geleneksel Çekirdek Aile	Parçalanmış	Çalışan anne ve baba	Birleşmiş aileler		
Eğitim	Bir hayal	Doğum hakkı	İstediklerine ulaşmak için bir yol	Çok pahalı		
İletişim Aracı	Yüzyüze, Not tutarak Çevirmeli telefonlar, yazılı	Telefon (Her Zaman Aramaya)	Cep Telefonları (İşte Aranmaya)	Fotoğraf Çeken Cep Telefonları, İnternet		
Onlar için Para	Biriktir Nakit Öde	Şimdi al, sonra öde	Dikkatli harcar Tutumlu Biriktir, biriktir, biriktir.	Harcamak için kazan.		

1.4. Y Kuşağı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Y kuşağı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu söylenebilir. Konuya faydası olduğu değerlendirilen çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

Arsu'nun "Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri: Gaziantep İlinde Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinin amacı Y kuşağının işe alım ve işte tutma stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri ve beklentileriyle karşılaştırmak olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın sonucu olarak; Y kuşağının, sıkıcı ve ağır işlerde çalışmayı istemedikleri ve karar alma süreçlerinde dâhil edildiklerini hissettikleri işleri tercih ettikleri, işi şirketin geleceğine yapılan bir yatırım olarak algılamadıkları ve bağımsızlık, esnek saatler, rahat kıyafetler ve eğlenceli bir iş ortamı gibi farklı imkânlarla yaptıkları işin karşılığını anında almak istedikleri, değerlerini paylaşan bireylerle birlikte çalışma fırsatı sağlayan, kişisel amaçlarını karşılayan bir işte çalışmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Arsu, 2014: 141).

Çorum'un "Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği" konulu yüksek lisans tezinde Y kuşağının sayıca az olmadığı bir şirket tercih edilmiş ve Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamalarının varlığı ve neler olduğu konuları incelenmiştir. Sonuç olarak Y kuşağı projesi için, Türkiye'de çağrı

merkezi sektörünün nitelikli eleman ihtiyacı, yüksek iş gücü devir oranı, insan kaynağı istihdamı yaratma gibi gelişim alanlarına katkıda bulunmak amacıyla da geliştirildiği belirtilmiştir. Y kuşağını şirkette tutmak, şirkete bağlılığını sağlamak ve şirkete çekmek isteyen şirketlerin Y kuşağının isteklerine, özelliklerine yönelik mevcut yapılarını, uygulamalarını ve kültürlerini gözden geçirmek mecburiyetinde oldukları, ayrıca üst yönetimlerin desteği ile şirketin diğer çalışan kuşaklarına Y kuşağının özelliklerinin anlatılması, onları yönetmek konusunda eğitimler verilmesi, mentorluk programları geliştirilmesi, mevcut insan kaynakları uygulamaları gözden geçirilmesi, eğitim ve gelişime önem verilmesi, sosyal sorumluluk projeleri tasarlanması, kariyer gelişim programları uygulanması, çalışanların değerlerine ölçülüp, o değerlere göre iletişim faaliyetlerinde bulunulması gerektiği belirtilmiştir (Çorum, 2012: 40).

Usta'nın "Y Kuşağı Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinin amacı Y kuşağının kariyer seçiminde bulunurken mevcut kariyer eğilimleri ile kişilik özellikleri ve demografik özelliklerin etkisinin belirlenmesi olduğu ifade edilmektedir. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan Y kuşağı mensuplarının kariyer eğilimleri ile kişilik ve özellik arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı, Beş Faktör Kişilik Kuramı boyutlarından duygusal denge ve dışadönüklük boyutlarının kariyer eğilimi üzerinde anlamlı, buna karşın uyumluluk değişkeninin açıklayıcı olduğu sonucunda varılmıştır. Ayrıca bu çalışma ile sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik boyutlarına göre kariyer eğilimleri açısından anlamlı bir farklılık saptanamadığı ifade edilmiştir (Usta, 2016).

Başol ve Aydın'ın "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?" konulu çalışması kapsamında X ve Y kuşağından gelen bireylerin benzerlikleri ve farklılıkları ele alınmıştır. Bu çalışmada X ve Y kuşağına mensup kişilerin işin anlamına yükledikleri değerlerin farklılığına ilişkin sorgulamalar yapılmaktadır. Araştırmanın tasarımında işin anlamı iki ana boyuttan oluşmakta olup ilki, iş tatmini algısıdır. Bu algı içinde: işin yapısı, ücret düzeyi, yükselme olanakları, yönetimden memnuniyet ve iş arkadaşlarından memnuniyet sorgulanmaktadır. Bu boyutlardan ikincisi ise, işin anlamı algısıdır. Bu algı içinde: sosyo-politik destek, katılımcı iş iklimi, rol belirsizliği, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve işin anlamlılığı boyutları

sorgulanmaktadır. Elde edilen tüm sonuçlara göre işin anlamında ve iş tatmininde fark yaratan olgunun X ya da Y kuşağından herhangi birine ait olmak olmadığı, fark yaratan olgunun işe yüklenen anlam olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuşak farkı olmaksızın bireyler işlerini ifade şekli olarak gördükçe, işin anlamına ve iş tatmin boyutlarına ilişkin elde ettikleri doyumun daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Başol-Aydın, 2014: 13).

Adıgüzel, Batur ve Ekşili'nin "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar" konulu makalesinin amacı, kuşak sınıflandırması ve kuşakların farklılaşan özellikleri incelenerek, bu farklılıklar arasında dikkat çekici olan Y kuşağının teknoloji kullanımını, alışkanlıklarını, mobil ve mobilité algılarını ve çıkan yeni bir kavram olan mobil yakalılar kavramını açıklamak olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda çalışma hayatında yüz yüze gelen dört kuşak bulunduğu ve bu kuşakların özellikle son yıllarda iyice dillendirilmeye başlayan kuşak farklılıkları olgusunu farklı bakış açılarından kaynaklanan yeni çalışma yöntemlerinin gelişmesine neden olduğu belirtilmiştir. İş ve yaşama hayatına verdikleri değerin yeni çalışma tarzlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynamakta olduğu sonucuna varılmıştır (Adıgüzel v.d., 2014: 177).

Toruntay ve Dereli'nin "Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi" konulu çalışmasında yönetim sürecinde özellikle önceki kuşakların, yeni gelen kuşaklara ve aynı şekilde yeni gelen genç kuşakların da kendilerinden önceki kuşakların üyelerine uyguladıkları mentorluk süreci, kuşakların özellikleri doğrultusunda gerçekleştirilen motivasyon yönetimi ve her kuşağın sahip olduğu iş değerlerinin örgüte ve çalışanlara fayda sağlayacak şekilde birleştirilmesine ilişkin bilgiler işlenmiştir. Çalışmada sonuç olarak, Z Kuşağı'nın da çalışma yaşamına dâhil olmasıyla işletmeler, beş farklı kuşağın farklılıklarını karşılaştırmalı analiz edip, yönetmek durumuyla karşı karşıya kalacakları, bu sebeple, örgüt ikliminin farklılıkları yönetime imkân sağlanması, yöneticilerin her bir kuşak dönemine yönelik kapsamlı bilgi sahibi olmaları gerektiği ifade edilmiştir. Çalışanların da kuşaklara ilişkin farklılıklar ve bu farklılıkların yaratacağı kazanımlar konusunda bilinçlendirilmeleri ve bu sürecin doğru ve etkin

yönetiminde son derece önemli olduğu sonucuna varıldığı ifade edilmiştir (Toruntay-Dereli, 2015: 9).

Sarıkaya'nın "Örgütlerin Gözü Bu Şirketlerde" konulu yazısında Y kuşağının boş bir yükselme hevesinde olmadığı, en büyük beklentilerinin kendi alanlarında bir değer üreterek yükselmek ve uzmanlaşmak olgusu olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca Y kuşağının ücret dışında en çok önem verdiği iki konunun, çalışma koşullarıyla eğitim ve gelişim fırsatları olduğunu belirtmesi de göze çarpan bir diğer husus olmaktadır. Ayrıca kariyerleri için gerekli gelişim ortamını elde ettikten sonra hızlı yükselebilmek, yan haklar, uluslararası çalışma imkânı, sosyal aktiviteler, teknoloji kullanımı, çevreye duyarlılık gibi etkenlere bakmalarını belirtmesi de bir diğer önemli konudur. Y kuşağının iş yaşamından beklentileri sıralamasında bağımsız çalışmak olgusunun sonda yer almasına rağmen belli bir deneyim kazandıktan sonra kendi işlerini kurmak istedikleri de ifade edilmektedir. Öğrencilerin staj programlarına değer verdikleri aynı zamanda araştırmaya katılan öğrencilerin neredeyse ¾'lük bir bölümünün staj yaptığı yerde çalışmak istediği ifade edilmiştir. Bu yazının en önemli tespitlerinden biri, Y kuşağının şirketlerle ilgili bilgi alabilmek için ağırlıklı olarak sosyal medyayı kullanması tespitidir. Bu konuda en az kullanılan unsurun ise firmanın kariyer broşürü olduğu belirtilmiştir. İkinci en önemli tespiti ise konu ile ilgili olarak en gözde şirketler sıralamasında ilk on sıralama iki tane bankanın olmasıdır. Buradan anlaşıyor ki Y kuşağından azımsanmayacak kadar kişi bankacılık sektörünü tercih etmektedir (Sarıkaya, 2012: 56). Ayrıca 2014 yılında yapılan araştırmalarda ise işletme ve ekonomi mezunu Y kuşağı tarafından bankacılık sektörü, hızlı tüketim sektörü ardından ikinci sırada tercih edilmektedir. Ayrıca bankacılığa eğilimi olan öğrencilerin daha sadık olduğu ve işverenden bekledikleri özellikler arasında eğitim ve kariyer gelişiminin paradan daha önce geldiği ifade edilmektedir (Deloitte, 2015: 4).

Taşlıyan, Eyitmiş ve Gündoğdu'nun "Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor" konulu çalışmasının temel amacı şirketlerin hâlihazırda karşılıklarına gelen ve iş isteyen gençlerin beklentilerini dikkate almaları gerektiğini, düzenleyici kurumlarında bu konuda çalışma yapması gerektiğini belirlenmesidir. Tezlerin üniversiteye göre dağılımına ilişkin bulgular incelendiğinde kariyer konulu lisansüstü tezlerin daha çok

eski ve köklü ve büyük şehirde bulunan üniversitelerde yapıldıkları tespit edilmiştir. Tezlerin bölüme göre dağılımları incelendiğinde en çok İşletme ve daha sonra sırasıyla PDR, Eğitim Yönetimi ve İnsan Kaynakları bölümlerinde kariyer konulu tezler yapıldığı tespit edilmiştir. Kariyer merkezlerinin kurulması, kariyer fuarlarının kurulması ve kariyer danışmanlığı gibi kariyer ile ilgili yapılan tüm çalışmalarda söz konusu bilim dallarının da dâhil edilmesi ve farklı alanlardaki bilgi birikiminden yararlanılmasının faydalı olacağı da yapılan tespitler içerisinde yer almaktadır. Kariyer ile ilgili en çok incelenen konular ise; kariyer planı, kariyer gelişimi, örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi olduğu ifade edilmiştir. Çalışmalarda en çok demografik değişkenlerin kariyer ile ilgili kavramlarla ilişkisine bakıldığı tespit edilmiş olup aynı zamanda günümüzde gittikçe yaygınlaşan birden fazla araştırma türünün birlikte kullanıldığı “mix modeller”in azlığına değinilmiştir (Taşlıyan v.d., 2014: 147).

İşçimenin telekomünikasyon sektörünün önemli kurumlarından birinde 1.504 kişinin katılımıyla gerçekleştirmiş olduğu çalışmanın amacı Y kuşağı çalışanların iş yaşamından beklentileri ile mevcut deneyimleri arasındaki farkı ortaya çıkararak aradaki farkın örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın sonucunda evli olan çalışanların yüksek bağlılık gösterdiği, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinin daha yüksek bağlılık gösterdiği, 4–6 yıllık deneyime sahip olan çalışanların daha düşük bağlılık gösterdiği, kadınların kurum kültürüne yönelik faktörlerde mevcut koşulları daha düşük algıladıkları, ön lisans mezunlarının diğer gruplara göre mevcut koşulları daha yüksek olarak değerlendirdikleri, lise mezunu grubun karar almaya yönelik faktörlerde düşük beklentiye sahip oldukları, kadınların iletişime yönelik beklentileri daha yüksek olduğu, motivasyon faktörlerine yönelik sorularda kadınların beklentileri yüksek olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (İşçimen, 2012: 66).

Çelik’in İstanbul’daki hizmet sektöründe faaliyet gösteren 232 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada Y kuşağının iş hayatındaki beklentilerinin ve farklılıklarının ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda Y kuşağına ait çalışan kadın ve erkeklerin iş hayatına ait beklentileri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı, Y kuşağı çalışanları için eğitim durumundaki farklılıkların iş hayatına ait beklentileri değiştirdiği, farklı meslek gruplarına ait Y

kuşağı çalışanlarında iş hayatına dair beklenti ve isteklerin değişiklik göstermediği yani Y kuşağının iş hayatına ait beklentileri, X ve BB kuşağının beklentilerinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş yerinde internet erişimi kısıtlanmaması gerektiği, kısa süre geçmiş olmasına rağmen eğer başarı sağlamışsa terfi verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticisi ile kariyerinde ilerleme fikrini konuşabilme imkanı tanınması ve kendisinden yapılması istenen işin, neden yapması gerektiği söylenmelidir. İş yerinde fikirlerini özgürce ifade edebilmesi gerektiği de belirtilmiştir. Sık denetim iş motivasyonunu olumsuz etkiler. Çalıştığı kurum teknolojik bir alt yapıya sahip olmalıdır. Üstleri ile arkadaş ilişkisi geliştirebilme imkanına sahip olması gerektiği de ifade edilmiştir. Ayrıca mesai saatleri esnek olmalı ve çalıştığı iş yerinde mevcut kuralları sorgulayabilmesi gerektiği de belirtilmiştir. Tecrübenin kariyer için gerekli bir unsur olduğunu düşünmemektedir (Çelik, 2014: 104).

Öz'ün Atılım üniversitesinde 120 kişi üzerinde yapmış olduğu araştırmanın amacı kuşaklararası algı, yöntem, beklenti, iletişim farklılıkları ve bireysel özelliklere bağlı olarak duruma ve zaman göre tercih ve istekleri değişen, her şeyin nedenini sorgulayan ve inanmadıkları otoriteye karşı koyan ve saygı göstermeyen Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyi ve beklentilerinin belirlenmesidir. Araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları açısından katılımcıların her üç bağlılık boyutunun da kararsızlık düzeyinde olduğu, katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin birbirleriyle olan ilişkileri anlamlı olduğu, cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bireyin yaşının artmasıyla bağlılığının da artacağı, örgütteki süre ile bağlılık arasında istatistiksel bir ilişki bulunmadığı, çalışanın bulunduğu örgütte istediği şartlar sağlanmadığı ya da kendini o örgüte ait hissetmediği takdirde örgütsel bağlılık göstermeyeceği, takdir edilmek ile bireyin örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Öz, 2015: 95).

Kayacan'ın bankacılık sektöründe istihdam edilen toplam 458 kişi üzerinde uygulamış olduğu anket çalışmasının amacı literatürde yer alan X kuşağı ile Y kuşağı'nın motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda X kuşağı ve Y kuşağı arasında motivasyon, dışsal sosyal etkilenme, dışsal maddi etkilenme, içe yansıtılmış etkilenme ve içsel motivasyon faktörleri bakımından farklılık olduğu, ölçekte yer alan faktörlere iki kuşak arasında katılım bakımından en fazla fark ise sırasıyla; “İçe Yansıtılmış Etkilenme” ve “Dışsal Sosyal Etkilenme” açısından ortaya çıktığı, ücret, ikramiye, tazminat gibi maddi boyuttaki dışsal motivasyon araçlarını belirten söz konusu faktöre X kuşağı temsilcilerinin katılım derecesi daha yüksek olduğu, içsel ve dışsal faktörler açısından genel olarak bakıldığında ise; X kuşağı’nın ağırlıklı olarak içsel faktörlerden, Y kuşağı üyelerinin ise ağırlıklı olarak dışsal faktörlerden etkilendiği, araştırmaya katılan Y kuşağı üyelerinin daha fazla “motivasyonsuzluk” yaşadıkları, X kuşağı’nın içsel motivasyonun yüksek olduğu, X kuşağı için “maddi faktörlerin” ikinci sırada yer aldığı, Y kuşağı üyeleri arasında iş tatminsizliği yaşayanların oranının daha fazla olduğu, “maddi faktörlerin” de içsel motivasyonun önünde yer alması nedeniyle ücret artışı, prim uygulaması, kâra katılım ve ekonomik ödüllendirmelerin de Y kuşağının motivasyon sürecinde göz önünde bulundurulması olduğu ifade edilmiştir (Kayacan, 2016: 264).

Kaynak’ın Türk üretim firmalarında çalışan 366 kişi üzerinde yapmış olduğu yapmış olduğu çalışmanın amacı Y kuşağının iş tatmini ve motivasyon değişkenleri ile alt faktörleri arasında ilişkinin korelasyon analizi kullanılarak incelenmesi ve Y kuşağının iş tatmini ve motivasyon değişkenleri ile demografik faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık olup olmadığına ilişkin hipotez testlerinin yapılması olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın sonucunda Y kuşağı, çalışanların motivasyonları arttıkça iş tatminleri de arttığı, kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha yüksek olduğu, gençlerin iş tatmininin daha yüksek olduğu, Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve motivasyonları medeni duruma bağlı olarak değişiklik göstermediği, lisans mezunlarının iş tatminleri ve motivasyonları en fazla iken, lise mezunlarının en düşük olduğu, kurumda çalışma süresi arttıkça motivasyon ve iş tatmini anlamlı olarak azaldığı, Y kuşağı çalışanların iş tatmini kurumdaki pozisyona bağlı olarak farklılık göstermediği, motivasyonun pozisyona bağlı olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Kaynak, 2016: 85).

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

2.1. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramı geçmişten bu güne kadar halen üzerinde tartışılan bir kavram olsa bile 1920’li ve 30’lu yıllarda “Kişilik Psikolojisi”nin diğer sosyal bilim alanlarından ayrılarak bilimsel bir olgu haline gelmiştir (Yelboğa, 2006: 198).

Kişilik, Latincedeki “maske” anlamına gelen “persona” sözünden türetilmiştir. Roma Tiyatrosu’ndaki oyuncuların oynadıkları rollerin karakteristik özelliklerini belirtmeleri için “persona” denilen maskeler takıp oynadıkları ifade edilmiştir. Seyirciler ile sahne arasındaki mesafenin oldukça fazla olması sebebiyle oyuncunun oynadığı karaktere uygun gelen yüz hareketlerinin görülemeyecek olması sebebi ile bu yolu seçmişlerdir. Bu maske yöntemi yardımıyla, “persona” kavramıyla oyuncular arasındaki farklılıklar ifade edilmek istenmiştir (Soysal, 2008: 6; Mischel, 1999; Eroğlu, 2009: 183; Zel, 2001: 9).

Kişilik, aynı zamanda bireyin sahip olduğu bütün özellikleri ile ilgili bir kavramdır. Kişilik; insanın iç-dış çevresiyle kurduğu, diğerlerinden ayrılmasını sağlayan, dengeli ve kalıplaşmış ve belli bir yapıya bürünmüş ilişki türüdür. Böylelikle kişiliğin, bir bireyin nesnel ve öznel yönleriyle diğer bireylerden farklı olan tutum, davranış, düşünce niteliklerinin tümünü kapsadığı belirtilebilir (Zel, 2001: 10).

Cüceloğlu (Cüceloğlu, 2010: 404)’nın ifadesine göre psikologların üzerinde hemfikir olduğu ortak bir kişilik tanımı olmamakla birlikte yapılan tanımlar şu şekilde belirtilmektedir;

- Kişilik, bir bireyin eylem ve tutumlarına yön veren tüm unsurların bireye özgü halidir (Yelboğa, 2006: 198).

- Kişilik, bireyin kendisini anlayarak ve bilerek çevresine karşı ahengini belirleyen psiko-fiziksel etkenlerin dinamik olarak düzenlendiği bir sistemdir (Allport, 1937: 48).
- Kişilik kelimesi, Türk Dil Kurumuna göre “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü, şahsiyet” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2015).
- Kişilik, “bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu, kendisini diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış ilişki biçimi” şeklinde ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 2002: 406).
- Kişilik, bireyin kendi yönünden, fiziksel, ruhsal ve zihinsel özellikleri hakkında sahip olduğu bilgisidir (Çetin-Beceran, 2007: 112).
- Kişilik bireyin yaşama şekli biçimidir (Eroğlu, 2004: 157).
- Kişilik, bireyin kendine özgü ve onu diğer bireylerden ayıran davranışlardan meydana gelmektedir (Silah, 2005).
- Bireyin belirgin, sabit ve birbiri ile tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Demir, 2007: 65).
- Kişilik, sonradan gelen ve doğuştan sahip olunan, tutumlar, mizaç, duygu, zihinsel nitelikler, düşüncelerdeki kişisel değişikliklerin bütününden meydana gelen bir bütünlüğü ifade etmektedir (Somer v.d., 2004: 1; Yelboğa, 2006: 198).

Şimdiye kadar yapılan kişilik tanımları incelendiğinde bunları üç kategoride toplamak mümkündür (Yanbastı, 1990);

- Bir insanın kişiliği, onu diğerleri ile bir araya getiren, farklı şartlarda farklı şekiller alan ilişkileri ve davranışları kapsayan sosyal becerilerin toplamıdır.
- Kişilik, bir bireyin diğerleri üzerinde bıraktığı etkidir.
- Kişilik, bir bireyin sahip olduğu özellikleri ile çevresi arasında kurduğu ilişkilerin meydana getirdiği davranışlar toplamıdır.

Pek çok yazarın ortak görüşe vardığı nokta kişiliğin, mizaçtan (huy), karakter ve zekâdan oluştuğudur. Mizaç (huy) biyolojik olarak var olanlardır; karakter ise kültürel ve sosyal özelliklerden oluşmaktadır. Sonuç olarak, kişilik, mizaç (huy) ve karakterin iki yönlü olarak birbiri ile etkileşimini içeren uyum sağlayıcı karmaşık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Şenyuva, 2007: 9). Konunun daha iyi anlaşılması için bazı kavramlara kısaca değinilecektir.

2.2. Kişilik ile İlişkili Kavramlar

Günümüzde insanlar birbirlerinden söz ederken "kişilikli", "güvenilir insan", "kişiliksiz", "kişiliği zayıf" gibi deyimler kullanılmaktadır. Günlük konuşmalarda bazen kişilik "huy", "mizaç", "karakter" gibi kavramlarla aynı anlamda kullanılmaktadır (Güney, 2006: 186). Bu sebeple kişilik ile ilgili kavramlardan bahsedilmesi konunun daha kolay ifade edilebilmesi açısından bakımından daha yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

2.2.1. Mizaç (Huy)

Huy veya mizaç, kişiye özgü, günlük yaşantı esnasında, sınırlı şekilde ortaya çıkan, belli başlı duygusal olarak meydana gelen tepkilerin nicelik ve nitelik yönünden farklılaşmasıdır. Neşeli olmak, çabuk sinirlenmek, durağan veya hareketli olmak, sıkılmak, öfkelenmek vb. kişilere göre değişen mizaç nitelikleridir (Köknel, 2005: 19).

Bireyin etkilenme ve coşkuların tamamı şeklinde ifade edilen mizaç ya da huy, kişiliğin bir yönünü ifade etmektedir (Tezcan, 1987: 18).

Mizaç, antik çağda "benlik ve özelliklerinin bireysel ve biricik oluşunun biyolojik temelidir" şeklinde ifade edilmiştir. Mizaca ait ilk sınıflandırma Hipokrat tarafından yapılmıştır. Ruhsal durum ile fiziksel yapı arasında bir ilişki olduğu belirten Hipokrat'a göre mizaç dört gruba ayrılır (Aktaş, 2006: 6; Zel, 2006: 19; Baymur, 2006: 272).

- Neşeli Mizaç; Hareketli, neşeli bireylerdir.
- Soğukkanlı Mizaç; Neşeli olmayan, hareket durumu düşük

- Kızgın Mizaç; Hareketli, çabuk kızan, heyecanlı bireylerdir.
- Melankolik Mizaç; Sıkılgan, üzgün ve hareketsiz kişilerdir.

Mizaç, kişinin duygusal yönünü ifade etmektedir. Mizaca ait özelliklerin bir kısmı kalıtım yoluyla önceki nesillerden geçerken; diğer bir kısmı da sonradan öğrenme vasıtası ile kazanılmaktadır (Zel, 2006).

Araştırmacılar gözlemledikleri farklı mizaç çeşitlerini nasıl belirleyecekleri ve sınıflandıracakları konusunda ortak bir görüşe varamamışlardır. Aynı zamanda araştırmacılar temel mizaçların miktarı üzerinde de farklı fikirlere sahiptirler. Herkese uygulanabilen, mizaç modeline istinaden; sosyallik, duygusallık ve etkinlik olmak üzere üç adet mizaç boyutu bulunmaktadır. Bu modelde duygusallık, duygusal tepkilerin yoğunluğunu ifade etmektedir. Çok sık ağlayan ve korkan, öfkelenen çocuklar ile modu çabuk düşen ve öfkelenen bireyler duygusallığı yüksek insanlardır. Etkinlik, kişinin sahip olduğu enerji seviyesini ifade etmektedir. Sürekli hareket eden, hareketleri oyunları tercih eden, bir süre oturmaları istendiğinde kıpırdanmaya ve huysuzlanmaya başlayan çocuklar ile hep ayakta olan, boş zamanlarında hareketli şeylerle ilgilenen, zamanlarının çoğunda hep meşgul olan yetişkinlerin bu boyutu yüksektir. Sosyallik bireyin diğer bireyleriyle ilişki kurma ve etkileşime girme eğilimini anlatmaktadır. Birlikte oynayacak arkadaş arayan ve insanlardan hoşlanan ve onlara anında yanıt veren çocuklar ile çok sayıda arkadaşı var olan ve onlarla birlikte zaman geçirmekten hoşlanan yetişkinlerin bu boyutu yüksektir (Burger, 2006: 353).

2.2.2. Karakter

Karakter, günlük yaşantıda kişilikle aynı anlamda ifade edilen bir kavramdır. Psikologların ifadesine göre, kişiliğin bir parçası olup, kişiliğin ahlaki ve sosyal özelliklerini ifade etmektedir. Bir diğer deyişle karakter, bireyin zihinsel gücünü şekillendiren ve oluşturan genel özelliklerin bütünüdür (Zel, 2006: 18).

Diğer insanların görmesi tehdidi olmadan kişinin davranışları, bireyin karakterini ortaya koymaktadır. Bireyler, mizaç nitelikleri sebebi ile bazı davranışları kolayca alışkanlık haline çevirebilmektedirler. Burada kritik olan husus, mizaç

özelliklerini baskılamak yerine yönlendirerek diğer bireylere zarar verici alışkanlıkları önlemektir. Kişi iyi bir karakter eğitimi ile özelliklerini kontrol altına alabilmekte ve çevresine zarar vermeden bu özelliklerini sergileyebilmektedir. Kişi fitraten yardım seven bir birey olsa dahi koruyucu ve dengeleyici bir karakter eğitimi almamışsa, yalan da söyleyebilmekte ve yardımseverlik yönünü, insanları kendine çekip onları sömürmek için de kullanabilmektedir (Aydın, 2003).

Kişilik ile karakter arasında ki en önemli farklılık; karakterde içinde yaşadığı çevrenin ahlak kurallarını ve toplumsal değerlerini de kapsayan bir değerlendirme yapılmasıdır. Kişi çevrenin kurallarını ya özümseyerek kabul eder ya da kendini kurallara uymak için baskılamaktadır. Böylece kurallara uygun davrandığı için "karakterli insan" görünümünü vermektedir (Kültür, 2006: 65).

Karakter oluşumu ile ilgili iki temel evre bulunmaktadır (Zel, 2006: 20);

- Beğenilme, takdir ve ödüllendirme basamağı.
- Gerçek idealler basamağı.

Beğenilme, takdir ve ödüllendirme basamağı bireyleri harekete geçiren ve karakterlerinin oluşmasını etkileyen unsurlardır. Bir birey toplum tarafından kabul gördüğü derecede terbiyeli, saygılı ve dürüst davranışlarda bulunacaktır. Gerçek idealler basamağı her türlü durumda karakterinden ödün vermemesini ifade etmektedir. Yani her ne pahasına olursa olsun bireyin toplumca benimsenen davranışların aksine hareket etmesidir (Kültür, 2006: 65).

2.2.3. Yetenek

Yetenek, kişinin sahip olduğu zihinsel ve bedensel sıgının tamamıdır. Yetenek, kişilerin, zihinsel özellikleri ve bedensel özelliklerinin bütünüdür (Aytaç, 2006: 30).

Yetenekler yalnızca kişiliğin parçası olmayıp, aynı zamanda onun biçimlenmesinde önemli etkilendirler. Örneğin üstün zekâ, yönetici statüsündeki bireyin, çatışma durumlarında daha çabuk ve iyi uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Zel, 2006: 21).

Yetenek; zihinsel yetenek ve fiziksel yetenek olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel yetenek, 5 duyu organı aracılığı sayesinde bazı olguları yapabilme yetenekleri iken zihinsel yetenek analiz yapabilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilmeyi ifade etmektedir. Yürüme, ayakta durma, koşma, sesi ayırt etme, derinliği ayırma, hissetme, görme, renk ayırma, el-ayak koordinasyonu gibi özellikler, bedensel yeteneğin en önemlileri olarak ifade edilmektedir. Sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, öğrenme ve kavrama gibi yetenekler ise; zihinsel yeteneklerin en önemlileri olarak belirtilmektedir (Zel, 2006: 21; Eroğlu, 2009: 202).

2.2.4. Zekâ

Kişilikten bahsedebilmek için bu sürecin oluşacağı ruhsal yapının tabanında bulunması gerekmektedir. Bu yapının tabanında zekâ yer almaktadır. Kişilik gelişimi ile zekâ arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kişiliğin gelişebilmesi için bireyin diğer bireylerle ilişki kurabilecek yeterlilikte zekâ düzeyine sahip olması gerekmektedir. Yeterli zekâ düzeyine sahip olmayan kişiler, toplum içerisinde iyi ilişkiler kuramazlar ve diğer bireyler ile etkileşim içinde olamamaları sebebiyle kişilik gelişimlerinde problemler yaşayabilmektedirler (Akdoğan, 2010: 43).

2.2.5. Benlik

Birey kişiliğin dışı vuran, diğer bireyler tarafından değerlendirilen yanlarını tanıyamamakta ve bilememektedir. Benlik, bireyin kişiliğine dair düşüncelerinin bütünü olup bireyin kendini analiz etme türüdür. Benliğin anlaşılması kişiliğin anlaşılması kadar zor olmakla birlikte, benlik kişinin kendini sorgulaması ve bunun sonucunda dürüst cevaplar vermesiyle mümkün olmaktadır (Akdoğan, 2010: 44).

Benlik, toplumsal yaşantılar sonucunda kazanılan bir oluşumdur. Birey çocukluk döneminde öncelikle çevresindekileri birbirinden ayırmaya başlamaktadır. Zamanla akranları ve onların dünyalarını keşfetmekte, daha sonra sırasıyla mahallesini, okulunu ve diğer çevresini tanımakta ve ona göre davranmaktadır (Güney, 2008: 211).

Kişilik ve benlik bir bütün olmakla birlikte farklı özelliklere sahiptir. İnsan, kişiliğinin belli başlı birtakım özelliklerinden haberdar olmayabilmektedir. Başka bir ifade ile bunlara ilişkin bilgiye sahip değildir ya da hatalı bilgiye sahiptir. Kişiliğin diğer bireyler tarafından görülen bölümünü bilememektedir. Benlik ise kişinin kendini bilme ve analiz şeklidir (Köknel, 2005: 64).

2.3. Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kişilik, bireyin hayatı içindeki özellik ve alışkanlıklarının tutumlarına yansıyan gözlenebilir yönü olarak belirtilmektedir. Kişilik, kalıtsal özelliklerin çevre ile karşılıklı etkileşimi neticesinde oluşmaktadır ve bireyin yaşadığı toplumun özelliklerini yansıtmaktadır.

Kişilik belli zaman içerisindeki davranış şekli değildir. Kişilik bir bütündür ve zamansal kavramlara bölünemez. Birey alışkanlıklarının sürmesini isteyen bir yapıya sahiptir. Bu açıdan kişilik, geçmiş, mevcut zaman ve gelecek ile ortaya çıkmaktadır. Bu durumda kişiliği, alışkanlıkların davranışlara yansıyan ve diğer bireyler tarafından görülebilen yönü olarak ifade etmek mümkündür (Zel, 2006: 12; Eroğlu, 2007: 186).

Kişilik, genel olarak katılım ve çevre faktörlerinin birleşiminden oluşmaktadır. Kalıtım, fiziksel karakteristikleri içermektedir. Çevre ise kültürel, sosyal ve durumsal faktörlerden oluşmaktadır. Kültürel değer ve normlar bireyin kişilik ve davranış gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal faktörler; aile, din ve insanların hayatları boyunca katıldığı biçimsel veya biçimsel olmayan grupları kapsamaktadır. Durumsal faktörler ise kendine güven ve bireysel yeterlilik gibi hususları kapsamaktadır (Erdoğan, 1994: 257).

Bireyin kişilik oluşumu hem psikolojik hem de fiziksel özelliklerinin karşılıklı etkileşimiyle oluşmaktadır. Bu %n kalıtım, çevre, olgunlaşma ve öğrenme hepsi insan kişiliğine katkıda bulunmaktadır (Luthans, 2005: 200).

Kişilik, somut insan davranış motifleri ve soyut davranış arasında bir araçtır. Her motif kişilik süzgecinden geçerek davranış haline dönüşmektedir. Bu faktörler; biyolojik faktörleri, kültürel ve sosyal faktörler, ailesel faktörü, sosyalleşme süreci ve

sosyal yapı, coğrafi ve fiziki faktörler ile durumsal faktörler olmak üzere altı temel grupta incelenmektedir (Zel, 2006: 12).

2.3.1. Biyolojik Faktörler

Soyaçekim, çevre etkisiyle tamamen değişmeyen birey özelliklerinin ebeveynlerden çocuğa geçmesi sonucu ortaya çıkan, insanın tüm hayatına yön veren bir faktördür (Köknel, 2005: 27).

Bireyler, birbirleri arasındaki farklılığı oluşturan özelliklerinin tamamına yakını doğuştan getirmektedirler. Genler, saçımızın, gözümüzün, cildimizin rengini, kemiklerimizin uzunluk ve kısalığını, kısaca bedenimizin bütün fiziksel yapısını belirlemektedir (Güney, 2006: 189).

Kişilik ile ilgili çalışmalar yapan bazı kuramcılar, bireyin cinsiyet ve beden yapısı gibi faktörler ile kişiliği arasında ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Schermerhorn'un ifadesine göre; "Bireyin yapabileceği ya da yapamayacağı davranışları, kişiliğinin ortaya çıkmasında büyük etkisi olmaktadır. Buna göre kısa boylu ve tımbul bir kişinin girişken, rahat ve yumuşak huylu olduğu; uzun, zayıf, bir kişinin sakin, kontrollü, sıkılgan olduğu ve yalnızlıktan hoşlandığı; kasları gelişmiş, iri yapılı bir insanın ise gürültülü, saldırgan ve fiziksel olarak aktif olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu kalıtsal özellikler her bireyde aynı ölçüde kişiliği oluşturmamaktadır." (Schermerhorn v.d., 1997: 37).

Yapılan araştırmalar sonucunda tüm psikolojik özelliklerin temelini kalıtım oluşturmaktadır. Bireyin hangi özelliklerinin kalıtım yolu ile geçtiği kesin olarak ortaya konulmuş olmasa da beden yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, zekâ durumu, heyecanlılık, saç-göz-ten rengi, duygusallık, direnme, dayanıklılık gibi birçok bedensel özellik ve kısmen zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça fazla olduğu değerlendirilmektedir. Buna karşılık sosyal yapı ve fiziksel çevre sayesinde edindikleri özelliklerin kalıtsal payı daha az olarak değerlendirilmektedir (Zel, 2006; Eroğlu, 2004: 160; Robbins, 2001).

2.3.2. Kültürel ve Sosyal Faktörler

Kalıtımdan sonra kişiliği en çok etkileyen faktör, bireylerin içinde yaşadıkları çevre ve onun özellikleridir. Bireyin hayalleri ve ilgi alanları bu çevrede şekillenmektedir. Birey bu çevre tarafından uygun görülen davranış şekillerini kabul etmektedir. Çünkü birey, yaşadığı kültürel yapı içerisinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde ederek kişiliğini oluşturmaktadır (Aytaç, 2001: 179; Güney, 2000: 259).

Bir insanın kişiliği, büyüdüğü toplumun kültürel değerleri içerisinde yoğunlaşarak gelişmektedir. Her insan kendi kültürünün özelliklerini taşımaktadır. İnsan kültüründen edindiği değerler onun kişilik özelliklerinin temelini oluşturmaktadır. Bu değerler, insanın kişiliğinde büyük bir yeri bulunması sebebi ile sorgulayıcı bir yaşantı biçimi başından geçmedikçe bunların değerinden kuşkanmamaktadır (Başaran, 2000: 295).

İnsanlar, hem çevresinden hem de kalıtsal özelliklerden etkilenmektedir. Bireyler kalıtım ve çevre etkisi ile birtakım kişilik özelliklerini oluşturmaktadırlar. Bu faktörlerden en çok etkileyeni ise mensubu oldukları grubun sosyo-kültürel nitelikleridir. Her birey kendi kültüründen oldukça fazla etkilenmektedir (Eroğlu, 2004: 162).

2.3.3. Ailesel Faktörler

Kişiliğin oluşmasını sağlayan faktörlerden bir diğeri ailedir. Aile, karşılaşılan ilk sosyal gruptur. Aile ortamı ve bireylerin birbiri ile ilişkileri de kişiliğin oluşmasında büyük öneme sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, sosyo-kültürel değerleri ilk olarak aile ortamda kazanılmaktadır. Ana-baba, toplumsallaşmanın ilk temeli ve ilk modellerini oluşturmaktadır (Eroğlu, 1998: 145).

Çocuklar, birçok kişilik özelliğini ailesini taklit ederek öğrenmektedir. Bireylerin aile içinde yetiştirme tarzı ve meslekleri ile ilgili performanslarını inceleyen bir araştırma sonucunda bu iki sürecin birbiriyle çok ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2006: 34; Robbins, 2001: 75).

Ebeveynler iyi davranışları pekiştirerek, kötü davranışları ise cezalandırarak, amaç ve değerlerinin kişiliğine yerleşmesinde etkili olmaktadır. Bunun yanında çocuğun ağlayarak aile büyüğüne istediğini yaptırabilmesini fark etmesi onun bu davranışını yetişkinlik dönemine de taşımasına neden olabilmektedir. Örneğin, eşine küsme davranışı sergileyen bir bireyin bu davranışı çocukluk çağından süregelmektedir (Güney, 2000: 260).

Bireyin yetiştirilme tarzı ile iş performansları arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada her iki sürecinde yakın derecede ilişkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle yöneticilerin bu konuda bilgi sahibi olmalarının, hangi çeşit görevlerde kimleri görevlendirebilecekleri veya çalışanların yaşayabileceği muhtemel sorunları önceden tespit ederek bu çalışanlara karşı özel tutum içine girmeleri örgütsel performans açısından önemlidir. En küçük çocuk olarak büyüyen bireylerin kendilerine güvenlerinin güçsüz olması; tek çocuk olarak büyüyen bireylerin kendi bildikleri yöntemde ısrar eden bir tutum içinde olmaları; en başarılı çocuk olarak büyüyen bireylerin ise emsalleri ile sık sık çatışma yaşamaları bu konuda verilebilecek birçok örnekten bazılarıdır (Zel, 2001: 24).

2.3.4. Sosyalleşme Süreci ve Sosyal Yapı Faktörleri

Mensup olunan sosyal yapı da kişiliği oluşturan etmenler arasında yer almaktadır. Sosyal sınıf, yaşama biçimini, mesleklerini, tüketim davranışlarını, izleyeceği kariyer yollarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkilemektedir. Kültürel yapı kişiliğin genellenebilir yönünü oluşturmaktadır (Zel, 2001: 57).

Kültürel yapı, kişiliğin genel özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Fakat kültürel yapının kapsadığı alt kültürlerin özelliklerinin de ayrı ayrı kişilik yapılarını etkileyeceği de kabul edilmektedir. Belirli bir sosyal yapı içinde her birey eşit olanaklara sahip olmamaktadır. Bu da, farklı kişilik yapılarının oluşmasında önemli bir etken olmaktadır. Aynı şekilde, bireylerin bağlı bulundukları sosyal yapılara bağlılık dereceleri de kişiliklerinin şekillenmesinde bir etken oluşturmaktadır (Erdoğan, 1994: 260).

Bireylerin kişiliği kısa süreçte sabit ve tutarlı olmasına rağmen ortamlara göre değişebilmekte, farklı pozisyonların değişen ihtiyaçları bireyin kişiliğinde farklı görüşler yaratabilmektedir. Kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında sosyal statüsü ve hayat boyunca takınması gereken rolleri gelmektedir. İş yaşamında bir yönetici veya çalışan rolü üstlenirken çocuğuna karşı bir ebeveyn rolü üstlenmelidir (Robbins, 2001: 85).

2.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Bireylerin hayatları boyunca savaşmak zorunda oldukları unsurlar kişilik gelişimlerini de yakından etkilemektedir. Coğrafi faktörler arasında, yaşanılan yerin iklimi, tabiatı ve fiziki şartları gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörler, o bölgede yaşayan bireyler üzerinde kişilik oluşumu açısından önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir (Kaşlı, 2009).

Soğuk iklimde yaşayan bireylerin soğuk mizaçlarına rağmen sıcak bölgelerde yaşayan bireyler ise daha yumuşak ve ılıman mizaca sahiptir. Mevsimlerin çok sık değiştiği bölgelerde yüksek kültürlü ülkelerin yer aldığı tespit edilmiştir (Eroğlu, 2004: 168; Zel, 2001: 26; Kültür, 2006: 70).

2.3.6. Diğer (Durumsal) Faktörler

Kişiliğin gelişiminde sadece kalıtsal ve fiziksel yapı, sosyal, kültürel ya da aile faktörünün etkisi bulunmamaktadır. Bu faktörlere ek olarak, kişinin günlük hayatta karşılaştığı her durum kişiliğin gelişmesi için çok önemli etki yapabilmektedir. Burada önemli nokta bireyin bu faktörlerden ne derecede etkilenecek kişiliğini geliştirdiğidir. Durumsal faktörler de (hedeflere ulaşmak için fırsatların ele geçirilmesi veya başarısız olunması gibi) kişiliği etkileyebilmektedir (Schermerhorn v.d, 1997: 48).

Televizyon, kitap, radyo gazete gibi çok sayıda kişiye bazı bilgilerin hızlı bir şekilde ulaştırılmasını sağlayan bu araçlar, günümüzde bireylerin eğitim, kültür, eğlence vasıtası olarak kullanılmaktadır (Mete, 2006: 75).

Bireylerin bulundukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu veya grup liderleri de kişiliğin oluşumuna etkiye bulunan faktörler arasında yer almaktadır. Çünkü kişiler bazı hedeflerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken sosyal gruplarca benimsenen bazı kişileri örnek almaktadırlar. Kişiliğin oluşumunda bu kişilerde birer önemli etkidir (Yakut, 2006: 40).

Adlerin ifadesine göre, insanların doğum sırasının da kişilik üzerinde etkileri olduğu değerlendirilmektedir. Adler'e göre, doğumdaki öncelik, kişinin yetenek ve zekâ düzeyini etkilemektedir. Bu kuram ışığında ilk doğan bireyin sosyal ilişkileri daha güçlüdür ve kendinden sonra doğacaklara nazaran daha zeki ve yeteneklidir. Bu alandaki araştırmalarda çocuk sayısı arttıkça bu farkında gittikçe arttığı gözlemlenmektedir (Zel, 2001: 25; Adler, 2000: 26).

2.4. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler

Her insanın öğrenme, yetenekler, bilgi, fiziksel özellikler, düşünme, heyecan, çatışma, duygu, dikkat, işitme, görme vb. faaliyetleri duygu ve süreç bakımından bireyler arasında farklılıklar göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri ve nasıl etkileri olduğu, örgüt bakımından önemli olan dördü kapsamında değerlendirilecektir (Türkel, 1992: 33; Eren, 2006: 65; Zel, 2006: 92).

2.4.1. Nesnellik

Birey bazen içinde bulunduğu durum nedeniyle normalden farklı davranışlar da bulunması bireyin duygusal davrandığı ve objektif olmadığı bir durumdur. Bu davranışların sebebi çoğu zaman tatminsizlik ve bunalımdır. Baskı ve engellerle karşılaşan birey normal davranışlar dışında bir eğilim sergileyebilmektedir. Bu durum saldırgan davranışlar göstermeye kadar varabilmektedir. Nesnel olmayan davranışlar örgüt açısından değerlendirildiğinde, verimsizliğe sebep olmaktadır (Eren, 2006: 78). Bu davranışlar kişiliğin yok olması veya farklılaşması olarak ifade edilebilmektedir. Farklılaşan bu davranışlar kişisel verimliliği ve yetenekleri etkilemektedir. Bu sebeple, örgütün verimliliği ve amaçları da olumsuz şekilde etkilenmiş olmaktadır. Sübjektif olarak yapılan davranışlar, kişilerin yararlı

niteliklerinin yok olmasına ve moral kişilik değişikliklerine neden olabilmektedir (Türkel, 1992: 34).

2.4.2. Girişim Ruhu

Girişim ruhu, bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerinde girişimi ele alması ve duruma hâkim olması anlamına gelmektedir. Girişimde bulunmak kişisel farklılığı ortaya koyduğundan yöneticiler arasındaki farklılığın da bu nitelikle ilişkili olduğu ifade edilebilmektedir (Eren, 2006: 79).

2.4.3. Hırslı Olma

Hırslı bireyler için örgüt içinde yükselmek, üst mevkilere gelmek oldukça önemlidir. Örgütlerin yapmış oldukları özendirme ve isteklendirme çalışmaları hırslı kişilik yapısına sahip olan bireyler üzerinde daha çok etkilenebilmektedir. Hırs duygusu, karar verme hususunda da bireylerin birbirinden farkını ortaya koymaktadır. Hırs duygusu, işletmelerde karar alma sürecinde de kendini göstermektedir. Çabuk karar vermek, bir kere verilen karardan ilke gereği directmek niteliği bakımından da kişiler birbirinden farklılık göstermektedir. Çabuk karar vermek, erken ve iyi düşünmeden karar vermenin sakıncalarını içermektedir (Türkel, 1992: 35).

2.4.4. Toplumculuk

Bireyin ilişkide olduğu diğer bireylerin tutum ve arzularına karşı duyarlılığı toplumculuk olarak ifade edilmektedir. Toplumculuk özelliğine sahip olan birey kolaylıkla grup normlarını benimseyebilmektedir. Toplumculuk özelliğine sahip olmayan birey ise kendisi haricinde bir otorite tanımayıp grup normlarını kendilerine göre şekillendirmek istemektedir. Grup normlarına uymayan bireyler diğer bireyler tarafından uyumsuz kabul edildikleri için çoğu zaman yalnız kalmaktadırlar. Toplumcul bireyler için özendirme araçları kendi grubu tarafından kabul onaylanmamışsa etkinliğini yitirmektedir. Grup üyelerinin önemli bir iş yaptıklarına inanma ve grup içi ahenginin korunması konusundaki çabalar bu tip bireyleri (topluculuğu yüksek olanları) özendirmekte daha etkili olmaktadır. Onlar için grubun değeri, kendi kişiliklerinin değerinden daha önemlidir (Zel, 2006: 71).

2.5. Kişilik Kuramları

İnsan, dünyanın en zor anlaşılan varlığıdır. Çünkü insan; her bakımından değişik özelliklere sahip karışık bir varlıktır. İnsanlığın ortaya çıkışından bu güne kadar kişilik üzerinde farklı görüş ve düşünceler ortaya atılmıştır. Gün geçtikçe, davranış bilimlerinde yeni gelişmeler olmaktadır ve buna paralel olarak da kişilik konusunda daha karmaşık ve değişik görüşlerin sayısı çoğalmaktadır (Eren, 2001: 85; Başaran, 1991: 64; Güney, 2008: 51).

Kişilik kuramlarının özelliklerinden bahsetmek gerekirse (AOF, 2007);

- Kişilik kuramcıları bulundukları çağın yenilikçileri olmuşlardır. Bu nedenle psikoloji tarihi süreçte uyumsuz bir özellik taşımaktadırlar.
- Bu kuramlardaki sorunlar; organizmanın ahengini sağlayan etkili faktörlerin ortaya konulması, kişinin ruhsal düzeni ve hayatını etkileyen faktörlerin tespit edilebilmesi, analizi ve değerlendirilebilmesidir.
- Bu kuramlarda standart düzeydeki bir bireyin psikolojisi ile ilgili ortak sorun ve yanıtlarını araştırmışlardır.
- Kişilik kuramcıları insan davranışlarında güdülerini önemli olarak kabul etmişlerdir. Güdülerin, istek, ihtiyaç ve davranışların tam olarak bilinebilmesi için değerlendirmede sahip olduğu rolün oldukça büyük olduğuna inanmışlardır.
- Kişilik kuramcılarının tamamına yakını insanın doğal çevresi ve doğal davranışlarında incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Yaşam boyunca yapılan bu davranışların da birbiri içerisinde ilişkisi olduğunu da ifade etmişlerdir.
- Kişilik kuramcıları davranışlarını bütünleştirme ve bütüncül olarak ele alma yönüne gitmişlerdir.

2.5.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Freud, psikanalizin kurucusu olmakla birlikte, kişilik ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan birinin ortaya atmıştır. Freud'a göre "İd", "Ego" ve "Süper-

Ego” olmak üzere üç temel unsur bireylerin davranışlarını etkilemekte ve kişiliğini oluşturmaktadır (Zel, 2006: 34; Eren, 2006: 81; Demirci, 2003: 31).

Freud’un kuramına göre, bireyin sevgi güduları ve eğilimlerinin ve yer aldığı “id” (alt benlik) olarak isimlendirilen bölümdür. Birey özgür veya kendi haline bırakılırsa, tüm güdülerini tatmin etmek üzere davranışta bulunacaktır. İd, kişiliğin ilkel bölümünü oluşturmaktadır ve güdülerin oluşturduğu enerjiyle doludur. Egemen olan ilke zevktir. Freud’a göre id, kültürel baskı ve zorlamalardan etkilenmemekle birlikte bireyin yüzyıllar boyu gelişen doğal dürtü ve hislerinin temsilcisidir (Zel, 2001: 51).

Ego gerçeklik kuralına göre hareket etmektedir. Ego, kişiliğin karar verme ve seçim yapma yönüdür. İd’in içgüdüsel ve vahşi istekleri ile sosyal çevrenin doğru kabul edilen kuralları arasında dengeyi sağlamaktadır Ego daha çok toplumsal gelenekler ve kurallar sonucunda meydana gelen kişilik kısmı olup insanı topluma uygun hale getirmekte ve davranışların bireylerce uygun görülür bir şekilde meydana gelmesine yardım etmektedir. Ego, toplumca hoş görülen ve kabul edilebilir dürtülerin ve sevgilerin tatmin edilmesini sağlayan kişilik bölümünü oluşturmaktadır. Hoş karşılanmayan güdüler ise id’de baskı altında tutulmaktadır (Eren, 2001: 86; Baysal-Tekaslan, 2004: 27).

İd’in tam zıttı “süperego” (üst benlik) dur. Süperego toplumun ahlaki bölümünün temsilcisidir. Süper ego zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır. Süper ego ile daimi bir rekabet halindeki id, kişinin tam olarak yapacağı şeyi belirtmektedir. Zihinsel çekişme bireyin günlük hayatını etkileyeceğinden dengeyi sağlamaktadır. Freud’a göre bu dengeleyici “ego”dur. Aynı zamanda ego zihin sağlığını sağlayan bölümdür (Zel, 2001: 54).

2.5.2. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Ruh kavramı Jung tarafından dinamik, sürekliliğe ve hareketliliğe sahip ve aynı zamanda oto-düzene sahip bir sistem olmaktadır. Bu sistemin hayatını devam ettirmesini sağlayan ruhsal enerji libidodur. Bireyin gelişiminde soya çekim ve ırk kavramları, arketipler ve bilinçaltı oldukça değerlidir. Jung, kişiliğin birbiri içinde

etkileşim içerisinde olan sistemden oluştuğunu ve tek başına önemli bir fonksiyonu olmayan bu sistemler, birlikte etkileşim halinde kişiliğin yapısını oluşturduğunu söylemektedir (Demirci, 2003: 64).

Jung, bireyin kendi geleceğini tayin edecek kişilik yapısına sahip olduğunu düşünmekte ve davranışlarından geçmiş tecrübelerinden ders almakla birlikte geleceğe yönelik davranmakta olduğunu değerlendirmektedir. Diğer bir ifade ile Jung, davranışların kalıtmadan etkilenmekle birlikte amaçlardan da etkilendiğini belirtmektedir. Kalıtsal özelliklerin davranışlara yön verdiğini ifade etmesi nedeniyle Jung'un teorisi diğer teorilerden ayrılmaktadır. Jung'a göre kişilik belli sistemlerden oluşmaktadır. Bu sistemlerden en önemlileri; "Ego", "Kişisel Bilinç Dışı" ve "Kolektif Bilinç Dışı"dır (Zel, 2006: 31; Eren, 2006: 81).

Ego, kişiliğin bilinçli bölümünü oluşturmaktadır. Bilinç alanı; duyu ve sezgi, düşünme, hissetme v.b. gibi zihin fonksiyonlarının günlük hayatta kullanılmasıyla gelişmektedir. Egemen işlev olarak ifade edilen ve bu dört işlevden en aktif ve en gelişmiş olanına, geri kalan üç işlev yardımcı olmaktadır. Bu işlevlerin içinde en zayıf işlev ise düşlerde ifadesini bulmaktadır. Zihinsel fonksiyonların yönelimi içe dönüklük ve dışa dönüklük olmak üzere iki eğilimi ifade etmektedir. Jung, bireyin farklılaştığı bu süreci bilincin kişiselleşmesi yani ego olarak ifade etmektedir (Jung, 1992: 7).

Egoya yakın olan bölümde kişisel bilinç-dışı bulunmaktadır. Burada bilince ulaştıktan sonra baskılanan veya ulaşamayan ve geri gönderilmiş yaşantılar bulunmaktadır. Oldukça zayıf olan bu yaşantılar, gerek duyulduğunda oldukça seri bir şekilde bilince ulaşmaktadır. Çünkü ego ile bilinç arasında çift yönlü bir yol bulunmaktadır. Örneğin, birey arkadaşlarını bilmekle birlikte sürekli olarak bilinç düzeyinde tutmamakta ve ihtiyaç halinde çağırılmaktadırlar. Kişisel bilinçdışında depolanan yaşantılar rüyalarda da ortaya çıkmaktadır (Özkalp vd., 2004: 137).

2.5.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Alfred Adler, Bireysel Psikoloji olarak anılan ekolün kurucusudur. Toplumsal belirleyiciler Adler'de değer sahibi olmuş ve psikoloji kuramının ana fikrini oluşturmuştur (Demirci, 2003: 32).

Adler, teorisinde kişilerin sosyal davranışlarının altını çizmekte ve kişilerarası ilişkilere gösterilen tepkilere önem vermektedir. Adler'e göre davranışların arkasındaki ana neden güç ve saygınlık motivasyonları ile motif, üstünlük ve egemenlik içgüdüleri olmaktadır (Adler, 2000: 35; Eren, 2006: 89).

Burger'e göre Jung'un fikirlerini arkadaşı olan Adler'i tamamlamaktadır. Jung'un bireyin kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili fikirlerine karşı Adler, bireylerdeki üstünlük çabasının hayattaki güdeleyici öge durumunda olduğunu belirtmektedir. Bu ifadeye göre bireyin ana amacı ileride kendini güçlü olacak davranışlar sergilemektedir. Kendini tam anlamıyla güçlü hissetmeyen kişi, toplum içinde kendini güçlü kılan davranışlar sergileyerek bu durumu dengeleyeceğini değerlendirmektedir (Burger, 2006: 152).

Adler'e göre, doğum sırası da kişiliğe etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Doğumda sıra, kişinin yetilerini ve zekâsını etkilemektedir. Buna göre, birinci birey yetenek ve zekâ bakımından daha üstün olmakta ve sosyal bağları oldukça kolay kurabilecektir. Bu araştırmada, ailedeki birey miktarı arttıkça, bireyler arasındaki göze çarpan bir ilişki kurma yeteneği ve zekâ seviyesi ve farkı olduğu bulunmuştur (Berelson-Steinew, 1967: 178).

2.5.4. Erick Berne'nin Kişilik Kuramı

Erick Berne'in kişilik kuramı kişiliğin üç yönü olduğunu ileri sürmekte olup kişiliği duygusal yönüyle açıklamaktadır. Bunlar; kişiliğin çocukluk, ebeveynlik ve olgunluk yönleri olarak adlandırılmakta ve transaksiyonel yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Güney, 2006: 279).

Çocukluk kısmı, bireyin çeşitli istek ve arzularının bulunduğu ve bunlara ulaşmak için istediği şekilde davrandığı bölümdür. Burada birey toplumu dikkate

almadan ve sonuçlarını düşünmeden dilediği şekilde davranmaktadır. Bu tanıma göre, bu kısım insanın bilinçli veya çoğu kez bilinç dışı olarak, baskı altında bulundurduğu kişisel eğilimlerini, toplumun baskısına rağmen ortaya çıkarttığı yerdir (Kültür, 2006: 74).

Ebeveyn kısmı kişinin davranışlarını yasak ve tavsiyelerle kontrol altında tuttuğu ve düzenlediği, kişiliğinin ebeveyn yönünü oluşturmaktadır. Bu yönün olumsuz ve olumlu yönleri bulunmaktadır. Ebeveyn yön, dengeyi sağlayan bölümdür. Gelenek ve göreneklere sadakat bu bölüm ile alakalıdır. Kişiliğin bu yönü Freud'un süper egosu ile hemen hemen aynı işlevlere sahiptir (Güney, 2006: 206).

Olgunluk bölümü olarak belirtilen kısım, insanın çocukluk bölümünü disiplin altına alan eğilimleri, çevreye düzenleme görevini ifa etmektedir. Böylece kişinin yapamayıp içine attığı davranışlar yetişkin bölüm aracılığıyla bilinçaltına gönderilip baskılanarak burada tutulmaktadır. Baskı arttığında veya ebeveyn yön zayıfladığında çocukluk yönü ortaya çıkmaktadır ve olgun olmayan davranışlar sergilenmektedir (Burger, 2006: 383).

2.5.5. Otto Rank'ın Kişilik Kuramı

Rank, "çocuğun anneden ayrılıp gerçek dünya ile karşılaşmasının yarattığı ruhsal örselenme" anlamına gelen doğumdaki travma kavramıyla yeni bir akım başlatmıştır. Zekâsal olarak gelişimdeki en can alıcı kısmın doğum esnasında annenin bedeninden ayrılarak gerçek dünya ile yüzleşmesi olduğunu savunmaktadır. Tüm nevrozların ortaya çıkış nedeni, bu ayrılması sonucu oluşan temel kaygıdır. Rank'ın bu yaklaşımı çağcıl psikanalizde can alıcı bir yere sahip olan ilk sevgi, iyi-kötü anne, ayrılık kaygısı gibi kavramlara öncülük etmiştir. Freud ve arkadaş çevresi, Oedipus karmaşasını ve cinselliği arka bölüme atan bu fikre sert bir şekilde karşı çıkmışlardır. Rank'a göre çocuğun anneye geri dönüşüne babanın engel olması sebebiyle babaya düşman olmaktadır. Cinsellik de doğumdaki travmayı baskı altına almak için yapılmaktadır (Beybut, 2016).

2.5.6. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney, sosyal ilişkilerle ilgili çözümlemelerden faydalananak kişiliği incelemiştir. Horney için kaygı ve korku öğeleri kişiliğin temel öğesidir. Her birey, değişik temellerden ortaya çıkan korku ve kaygılarını yenebilmek için belli başlı davranışla sergilemektedir (Zel, 2006: 37).

Horney, kişiliğin en temel öğesinin bireyin korku ve kaygıları olduğunu ifade etmiştir. Her birey korku ve kaygılarının üstesinden gelebilmek için birçok faaliyette bulunmaktadır. Bu korku ve kaygının temeli ile baş edebilmek için yönelinen belli başlı davranış şekilleri ve taktikleri, bireyleri sinirsel gerginlikten kurtarmaktadır (Horney, 1966: 6).

Horney, korku ve kaygıların üstesinden gelebilmek için bireylerin kullanabileceği davranış çeşitlerini üç ana grupta toplamaktadır (Eren, 2006: 93):

- İnsanlara yakınlı ve sevgi duyarak korku ve kaygılar ile başa çıkma çabaları (sempatik-dışa dönük kişilik).
- İnsanlara yaklaşmamak, onlara karışmamak ve uzak durmak (itici-içe dönük).
- Bireyler ile savaşmak onlara ve kurallarına karşı gelmek güçlü ve saldırgan olmak (saldırgan-öfkeli).

Kaygı ve korkularla başa çıkabilmek için, insanların başvurdukları davranış türleri onların kişiliklerini gösteren temel unsurlardır. Başka bir ifade ile yapılan bu davranışlar insanların kişilik özellikleri hakkında bilgi vermektedir (Zel, 2001: 37).

2.5.7. Harry S. Sullivan'ın Kişilik Kuramı

Sullivan'ın kuramına göre kişilik, ancak ilişkiler incelenerek anlaşılabilir ve varsayımsal bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Bu açıdan insan inceleme birimi olmayıp ilişkilerin etkileşim durumu incelenmektedir (Yanbastı, 1990: 122). Kişiliğin yapısal örgütü biyolojik arzulardan çok insanlar arası ilişkilerin sonucudur. Sullivan kişilik gelişmesinde sosyal belirleyicilere daha fazla önem vermektedir. Gelişme süreci ve kalıtım bireyin belirli eğilim ve kapasitelerini meydana getirir de

yetileri gösterme, tatmin sağlama yolları, bireyler arası etkileşim vasıtasıyla çevre, kültürü belirlemektedir (Özkalp vd., 2001: 277).

Sullivan üç adet benlik sisteminin önemli olduğu görüşünü ortaya atmıştır. Bunlar; (Yanbastı, 1996: 64; Mete, 2006: 34).

- İyi Ben: Anne tarafından hoş görülen davranışlar sonucu oluşmaktadır. Çocuğun öz saygısının artmasının yanında kendine karşı pozitif duygular geliştirmektedir.
- Kötü Ben: Annenin hoş görmediği davranışlar ve durumlar sonucu ortaya çıkmaktadır. Kötü ben kaygı durumundadır. Ancak bu kaygı ekstrem uçlarda değildir. Hoş görülmeyen davranışların ortadan kaldırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ancak kötü bende kişinin kendisine karşı negatif duygular geliştirmesine neden olmaktadır. Bu duygular bireyin sosyal olmayan davranışların önüne geçmektedir.
- Ben ve Ben Olmayan: Yapıcı bir fonksiyonu bulunmamaktadır. Bu kısım annenin aşırı bir hoşgörüsüzlük göstermesi sonucunda şiddetli bir kaygı oluşturur. Birey benliğini kontrol edemez hale gelerek diğer benliklerle olan ilişkisini sona erdirmektedir. Birey bu olaydan kaynaklanan durumlar ile yüz yüze gelince aşırı bir anksiyete duymaktadır.

Sullivan, bireyin ilişkiler esnasında kaygı ve güven duygusu inşa edebileceğini belirtmektedir. Buna göre bir önceki aşamada geçirilen kaygı ya da güven bir sonraki aşamaya geçmekte, böylece bireyin gelişimini bir süreç olarak ifade etmektedir. Kişiler arası duyarlılık ve uyum insanın kişiliğinin oluşmasına yol açabilmektedir (Başaran, 1982: 69).

2.5.8. Eric Fromm'un Kişilik Kuramı

Fromm, kişiliği eko-sosyal ve kültürel yönleriyle ele alan kuramcılarının ilkidir. Bu doğrultuda insan kişiliğinin sosyal sınıf, dini ve felsefi alt yapı, eğitim durumu, meslek ve benzer olguların bir yansıması olduğunu ifade etmiştir. Bir diğer ifade ile kişilik, sosyal etkiler nedeni ile ortaya çıkan yaşam tecrübesiyle kazanılmaktadır (Şimşek, 2006: 90).

Fromm, bütün bireylerin yaşadığı topluma uygun karakter özellikleri geliştirebileceğini bununla birlikte toplumun da kendine uygun bireyler yetiştirme çabası içerisinde olacağını hatta kimi toplumların talepleri karşısında bireyle karşı karşıya geldiği, bireylerin karakterleri ile toplumların karakterinin uyuşmadığı bir süreç yaşanabileceğini de belirtmiştir (Fromm, 1996: 63).

Fromm'a göre birey toplum içinde sevgi ve üretme yetilerine göre değerlendirilmelidir. İnsanın kendi problemlerini kendinin çözebileceği inancına sahiptir. Fromm'a göre yaşam ve ölüm arasında ortaya çıkabilecek çelişkilerle başa çıkabilmesi insanın zorlanabileceği problemlerdir. İnsanın bu çelişkileri aşabilmesi durumunda huzurlu ve daha sağlıklı bir yaşam sürmesi mümkün olacaktır. Freud'un tam tersine insan bencil, saldırgan ve tembel bir varlık değildir. Kişi doğuştan yanlışsız ve hatasız doğmakta; hoş görülme yen davranışlarının temelinde içsel ihtiyaçların karşılanamaması bulunmaktadır (Gençoğlu, 2006: 76).

2.5.9. Gordon Allport'un Kişilik Kuramı

Her insan birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Allport'un kişilik kuramının ana fikrini de bu farklılık oluşturmaktadır. Allport, insanların ne şekilde davrandıklarına, algıladıklarına ve hissettiklerine ilişkin yaklaşık 18.000 betimleyici sıfat olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, "alçakgönüllülük", "sosyallık", "dürüstlük", "samimilik" şeklinde dört bin adet nitelik mevcuttur. O'na göre, kişiliği meydana getiren temel nitelikler bulunmaktadır. Ancak temel niteliklerin yanı sıra belli başlı tek ve nadir özelliklerde bulunmaktadır (Morgan, 1998: 312; Deniz, 2008: 41; Güney, 2000: 272).

Ayırıcı özellik yaklaşımının; durumlara göre kararlılık gösterdiği ve kişilik özelliklerinin zamanla değişmeyeceği şeklinde iki önemli varsayımı bulunmaktadır. Ayırıcı özellik araştırmacıları, kişinin bazı durumlarda yapacağı hareketi önceden tahmin etmekle ilgilenmek yerine ayırıcı nitelik devamlılığında belirli bir düzeye gelen bireyin ne şekilde bir harekette bulunacağına ve bir özellik sürekliliğinin değişik noktalarında bulunan bireylerin genel davranışlarını belirlemeye çalışmaktadır. Ayırıcı özellik yaklaşımı, kişiler arasında karşılaştırma yaparak, bireyin diğer bireylere göre konumunu açıklamaktadır (Burger, 2006: 235).

Allport'a göre bireyin kişiliği, kendi içinde kendine münhasır ve özel bir sistemdir. Kişilerarası ilişkiler, rol ve kültürler sadece insanın kişiliği hakkında belirli bir bilgi vermektedir. Bireyin eğilim, güdü ve stilleri kişiliğini meydana getiren en can alıcı parçalarıdır. Bu kurama yöneltilen eleştiriler arasında kişiliğin ölçümünde deneysel kıstaslar ortaya koyulmaması, kişilik gelişiminde sosyokültürel etmenlere yeterince değeri verilmeyişi yer almaktadır (Yanbastı, 1990: 213).

2.5.10. Cattell Kişilik Kuramı

Cattell'e göre kişinin herhangi bir ortamdaki davranış şeklini belirleyen etmenler bütününe kişilik olduğunu ifade etmiştir. O'na göre yaş dönemleri izlenerek kişilik gelişimi ortaya çıkmaktadır. Hem öğrenme kavramını hem de psikoanalitik kuramı ortak bir noktada kavuşturan bir yaklaşımdır. Cattell, kişiliğin oluşması ve etkilemesi sebebiyle çevre olgusunun büyük öneme sahip olduğunu ve ailenin de bu çevre etmenleri içinde en büyük öneme haiz olan olduğunu ifade etmiştir (AOF, 2007).

Cattell, araştırmaların sonucunda kişilik ölçümü ile ilgili, anlam olarak birbirine benzeyen nitelikleri elimine ederek kişiliği yüz yetmiş bir nitelikte tanımlamaya çalışmıştır. Daha sonra içlerinde bir uyuma sahip olan yüzeysel özellikleri belirtmiştir (Güney, 2000: 273).

Cattell, kişilik konusundaki araştırmalarında Odbert ve Allport'un kişiliği betimlemek amacıyla yaptığı 4500 isimden meydana gelen bir liste meydana getirmiştir (Dal, 2009: 79). 4.500 kelimelik havuzdan faktör analizi yöntemiyle önce 180 etmen, daha sonra 42 ve en son 16 etmen seçilerek belirlenmiştir (İbrahimoglu, 2008: 98).

On altı kişilik özelliğinden elde etmiş olduğu liste aynı zamanda beş faktör kişilik özellikleri kuramının temelini oluşturmaktadır (Deniz-Erciş, 2010: 143; İbrahimoglu, 2008: 98).

2.5.11. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck kişisel farklılıkların fizyolojik farklılıklar sonucu oluştuğunu belirtmiştir. Kuramının ana fikrini, kişiliği meydana getiren faktörlerin belirli bir hiyerarşik sıra içerisinde sıralanmasının gerektiği temeline dayandırmıştır (Eysenck-Wilsons 1995: 14).

Ona göre kişilik dört bölüme ayrılmaktadır. Bunlardan ilki kişiliğin en alt basamağıdır. Kalıtımsal olarak kişinin bazı özelliklere sahip olması ve bazı uyarıcılara özel tepkiler göstermesi bu aşamayla alakalıdır. “İkinci düzey”, kişinin çevresinden kazandığı, alışkanlıklar ile ilgilidir. Bireyin kazandığı deneyime istinaden karşılaştığı benzer durumlara aynı şekilde davranış göstermesi bu düzeyle alakalıdır. “Üçüncü düzey”, kişilerin bazı genetiksel ve alışılmış davranışları sonucunda oluşan eğilimlerle ilgilidir. Başka bir deyişle kişinin bazı eğilimleri birçok alışılmış davranışların peşi sıra kazanması da bu düzey içerisinde. Bu düzeyde kişiliğin değişmezlik, süreklilik, doğruluk, bireysel dengesizlik ve değişkenlik, heyecanlılık özellikleri ortaya çıkmaktadır. “Dördüncü düzeyse” ise tip aşamasıdır ve bu düzeyde belirli tipler oluşmaktadır. Tiplerin oluşumunda her bir düzeyin baskın faktörlerinin etkisi bulunmaktadır (Güney, 2000: 273).

2.5.12. Sheldon'ın Kişilik Kuramı

Sheldon, kişilerin fiziksel yapılarına şu varsayımları öne sürmüştür: Kişinin davranışları etkileyen temel faktör fiziksel yapıdır. Biyolojik kalıtsal etmenler davranışı etkiler; beden yapısı ile davranışlar arasında ölçülebilir nesnel değişkenler bulunmaktadır (Saltürk, 2008: 83).

Fiziksel yapı ile kişilik arasında ilişki arayan Sheldon fiziksel yapıyı üç değişkene göre ölçmeye çalışmış ve bu değişkenleri endomorfi, mezomorfi ve ektomorfi olarak tanımlamıştır (Silah, 2005; Baymur, 1994: 256):

Endomorfi: Endomorfik beden yapısına sahip bireylerin bedenini yuvarlak ve yumuşak bir yapısı olduğunu ve bu beden yapısına sahip olan bireylerin rahatı, zevki, yemeyi ve sosyal ilişkileri sevdikleri belirtilmiştir.

Mezomorfi: Mezomorfik beden yapısının gelişmiş kas ve kemik yapısına sahip olması nedeni ile bu bireyler hareketli, enerjik, atılgan ve saldırgan bir görüntü sergilemektedirler.

Ektomorfi: Ektomorfik beden yapısında ise bireyler ince, uzun ve narin bir vücut yapısına sahip oldukları için duygusal, entelektüel ve içedönüktürler.

2.5.13. Erik H. Erikson Kişilik Kuramı

Erikson'a göre kişilik gelişimini ebeveyn ve çocuk arasındaki ilişki etkilemektedir. Bu ilişkiye istinaden, çocuk kendini ya yeterli ve değerli bir kişi olarak görmekte ve sağlam bir kimlik duygusu geliştirmekte ya da kendini yetersiz ve değersiz olarak nitelendirip sağlam bir kimlik duygusu geliştirememektedir. Erikson, kişilik gelişiminin hayat boyunca devam ettiğini belirtmektedir. Kuramında bu gelişimi sekiz aşama olarak belirlemekte ve her aşamadaki başarının bir önceki aşamadaki gelişim ve uyumun tanımlanması ile alakalı olduğunu ifade etmektedir (Artemiz, 2009: 29).

Erikson'un sekiz evrede ifade ettiği kişilik gelişimi şu şekildedir (Gencoğlu, 2006; Mete, 2006; Mehmedoğlu, 2004; Başaran, 2000: 64; Fındıkçı, 2003)

- Temel güvene karşı güvensizlik (bebeklik).
- Özgürlüğe karşı kaygı ve utanma (yürümeye başlama).
- Girişkenliğe karşı suçluluk (erken çocukluk).
- Çalışkanlığa karşı aşağılık duygusu (ilkokul çağı).
- Kimlik sahibi olmaya karşı rol karmaşası (ergenlik).
- Arkadaşlığa karşı yalnızlık (genç yetişkinlik).
- Üretkenliğe karşı durgunluk (yetişkinlik).
- Benlik bütünlüğe karşı umutsuzluk (yaşlılık)tur.

2.5.14. Henry Murray’ın Kişilik Kuramı

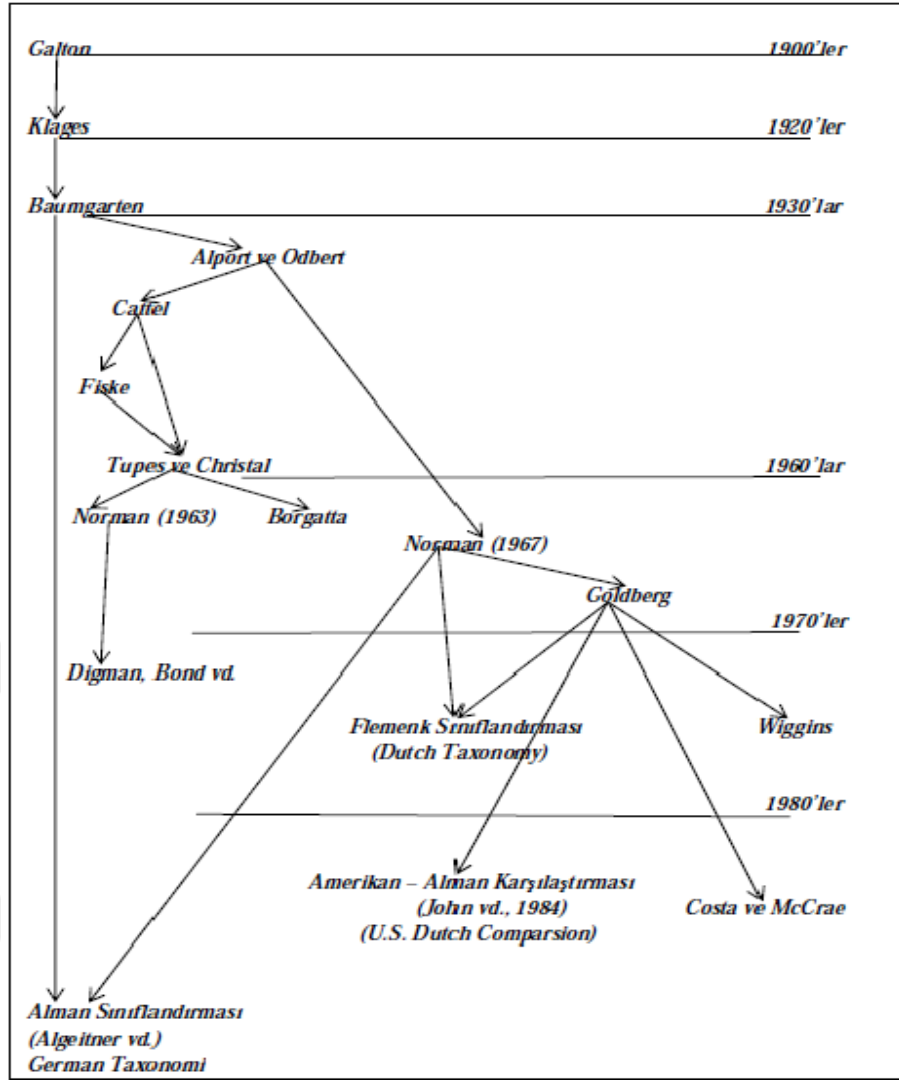
Henry Murray’ın yaklaşımı özellik kuramcılarının aksine, ayırıcı ve psikanalitik özellik kavramlarının bir bileşimi olarak nitelendirilmektedir. Murray, bireylerin davranışlarının hem çevre, hem de ihtiyaçlar tarafından belirlendiğini ifade edilmektedir (Çetin, 2008: 95).

Kişiliğin temeli olarak psikolojik temeli olan ihtiyaçları göstermiştir. Bu ihtiyaçlar kişinin ihtiyaç hiyerarşisinde aldığı yere ve içinde bulunduğu duruma göre o kişinin davranışını etkileyecektir (Çoraklı, 2007: 15). İhtiyaçlar, başarı, bağlanma, özerklik, bağımsızlık ve güç ihtiyacıdır. Başarı ihtiyacı, seri ve doğru ifa etme eğilimi olarak ifade edilmiştir. Murray’e göre başarının bir ihtiyaç olmasının nedenini bir bireyin diğer bireylere göre üstün ve baskın olmak istemesini, rakiplerinin önüne geçme yetilerini güçlendirerek kendine saygıyı artırarak istediklerini ifade etmiştir. Bağlanma ihtiyacı fazla olan kişileri, çabuk arkadaşlık kuran sosyal bağları yüksek, kurduğu arkadaşlıklar sürdürmek için elinden geleni yapan bireyler olarak tanımlamıştır. Özerklik ihtiyacını ise baskı altında olmayı istememek, özgür ve özerk, zorlamaya direnç göstermek ve otoriteye karşı gelmek ifadeleriyle betimlemiştir. Baskınlık/güç ihtiyacını Murray tarafından diğer bireyleri etkilemek, ikna etmek, emretmek, yasaklamak, liderlik etmek, belli sınırlar içine almak, grup hareketlerini örgütlemek ifadeleriyle belirtilmiştir (Dal, 2009: 75).

2.6. Beş Faktör Kişilik Modeli

Son yıllarda, kişiliğin temel olarak beş etkenden (Dışa dönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Denge ve Gelişime Açıklık) oluşan bir yapıyı ifade ettiği görüşü egemen olmaya başlamıştır. 1990’lı yıllara doğru, kişilik psikologları kişilik için kullanışlı ve anlamlı bir gruplama yapabilen “beş faktör modelinin” beş güçlü faktörü üzerinde genel bir anlaşmaya varmışlardır (Taggar v.d., 1999: 926; Somer vd., 2004: 13).

Kişilik özellikleri yaklaşımının tarihsel olarak gelişimi araştırmacılarla birlikte kronolojik olarak Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Özellikler Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi (Kaynak: John, Angleitner ve Ostendorf, 1988: 177)

Kişilik özelliklerinin tanımlanmasına istinaden yapılan çalışmalar Francis Galton'un (1884) araştırmaları ile başlamış olup; müteakiben Klages (1926), Baumgarten (1933), Allport ve Odbert (1936), Cattell (1943), Norman (1963) ve Goldberg'in (1990) yapmış olduğu çalışmalarla devam etmiştir (John-Angleitner-Ostendorf, 1988, 176).

Bu konuda yapılan ilk araştırma, bireyler arasındaki kişisel farklılıkların dünya üzerindeki tüm diller kapsamında tek terim olarak ifade edilebileceği fikriyle ortaya çıkan Francis Galton tarafından temel sözcük hipotezi ile başlamıştır (Goldberg, 1990: 1216).

Galton'un yapmış olduğu çalışmaların devamında Klages (1926), temel sözcük hipotezi için, dil alanında yapılan araştırmaların kişilik özelliklerinin araştırmasında faydalı olacağı görüşünü ortaya atmıştır. Galton'dan sonra Baumgarten (1933) sistemli bir çalışma ile Alman dilinde kişiliği ifade eden sözcükleri toplayarak bu konudaki incelenmesini yapmıştır (John v.d., 1988: 177).

İlk olarak beş faktör kişilik özellikleri (BFKÖ) kuramının incelenmesi 1936 yılında Allport ve Odbert yapmış olduğu çalışma ile olmuştur. Araştırmacılar İngilizce dilinde yapmış oldukları inceleme üzerine bireyleri betimleyen aynı zamanda farklılıklarını ifade eden özelliklerin olduğu 18000 sözcük tespit etmişlerdir (Shaye, 2009: 12).

Cattell (1943) Allport ve Odbert'in yapmış olduğu çalışmayı temel kabul ederek çalışmalarına başlamış ve 35 adet iki uçlu sıfat bulmuştur. Bu araştırmalarında her zaman kesin çizgilerde bir sonuç çıkmadığı faktör analizlerinden elde edilen veriler ile görölmekle birlikte araştırmalar sonucunda 16 temel özellik bulmuş ve 1949 yılında halihazırda günümüzde revize edilmiş hali kullanılan Onaltı Faktörlü Kişilik Testi'nin ilk halini yayınlamıştır (Cattell, 2001; Burger, 2006).

Müteakiben önceki çalışmalar baz alınarak kişiliğin beş faktörünün tekrarlanabilirliği Norman (1963) tarafından “Kişilik Özelliklerinin Uygun Sınıflandırılması” olarak ifade edilmiştir. Norman'ın bu faktörleri betimlemek maksadıyla kullandığı boyutlar; “Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Duygusal Denge ve Kültür” olarak nitelendirilmiş olup müteakibinde “Norman Beşlisi” adı altında kullanılmıştır (Yoon, 1997: 26).

1990'a kadar ortaya atılan araştırmalardan ve çalışmalardan meydana gelen İngilizce kişilik özelliği sözcükler havuzundan 1,431 kişilik özelliği sözcüğünü çapraz yöntem kullanarak 75 kümede gruplandıran Goldberg (1990) araştırmalarını bu doğrultuda sürdürmüştür. Bu çalışmasının müteakibinde 133 sözcüğü seşteş kümeler halinde gruplandırarak bir araya getirmiştir. Ardından bu kümeleri iç tutarlılık analizi ile inceleyerek çalışmasının sonucunda 339 kişilik özelliği sözcüğünden elde edilen 100 kümeden oluşturarak kişilik sözlüğü yapısına ilişkin kanıtlar ortaya atmıştır (Goldberg 1992: 27; Goldberg 1990: 1217).

Her ne kadar kişilik özelliklerini tanımlamaya yönelik çalışmaların temelleri 1800’lü yılların sonlarına dayansada kişiliğin beş boyut olarak tanımlanması 1960’lı yıllara dayanmaktadır. 1980 ve 1990’lı yıllarda kişilik araştırmaları ile birlikte hız kazanmıştır. 1980’lerin sonlarına doğru, kişilik psikologları, kişilik literatüründeki karışık bulguların düzenlenmesi için anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayabilen ‘Beş Faktör Modeli’nin beş güçlü faktörü üzerinde genel bir ortak kanıya varmışlardır. Yapılan araştırmalarda, kişilikle ilgili ortak özellik yaklaşımlarının çoğunun, “beş faktör” altında toplanabileceği fikrinde birleşmiştir. Bu beş boyutlu yaklaşım “Büyük Beşli “ (Big Five) olarak ifade edilmiştir (Friedman-Schustack, 1999). Kişilerde bu boyutların bir kısmını genetiksel olarak, bir kısmını ise yaşadığı çevrenin etkisiyle oluşmaktadır. Bazı boyutlar yapılan işin niteliklerine bağlı olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin, yönetici konumundaki kişiler için “dışadönük olma”, animasyon gibi sektörlerde görev alan bireyler için “gelişime açıklık” boyutu ise diğerlerinden önemli bir hale gelmektedir (Zel, 2001: 30).

Bu model; kişilik özelliklerinin küresel, hatasız ve hiyerarşik bir gruplandırmasıdır (Mcree-Costa, 2006: 230). Beş faktör modeli destekleyicilerinin değer verdikleri, muhtemel veriler, bağıntılı tasvirler, eksiksiz farklılıkları idare etme, davranış ve grupsallıkla bireysellik arasında var olan tepkidir. Bu başlıca beş farklılık; duygusal denge, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve sorumluluktur (Metot, 2004: 87). Kişilik düşünürleri, kişiliği tasvir etmek için çok değişik kuramsal temeller yaratmışlardır. Kuramlar farklı kaynaklardan meydana gelmeleri nedeni ile birbirleri ile ters düşmüşlerdir. Kişiliğin incelenmesinde geniş bir çerçeve sağlamakla birlikte özellikleri tanımlayan sıfatlar kişiliği tamamen açıklayamamaktadır (Somer, 1998: 25).

Beş büyük kişilik özelliklerinin ana unsurları ve bu unsurların tanımlayıcı özellikleri Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5. “Beş Büyük” Kişilik Özelliği

Ana Unsurlar	Tanımlayıcı Özellikler
Dışadönüklük	Sosyal, konuşkan, girişken, iddialı, kalabalığı seven
Deneyime Açıklık	Meraklı, entelektüel, yaratıcı, kültürlü, güzel sanatlara meraklı, esnek, hayal gücü geniş
Duygusal Denge	Sakin, güvenli, mutlu, endişesiz
Uyumluluk	İşbirlikçi, ılımlı, dikkatli, iyi tabiatlı, güven verici, nazik
Sorumluluk	Güvenilir, çalışkan, düzenli, disiplinli, inatçı, sorumlu

Kaynak: LUTHANS Fred, 2005 Organizational Behavior, 10. Edition, McGraw-Hill, 202.

Beş Faktör Kişilik Modelinin, kişilik özelliklerinin ayrıntılı bir modeli olarak, geniş bir kabul görmesi dört kanıta dayanır. Bu kanıtlar şu şekildedir (Mcrea-Costa, 1992: 665);

- Gözlemciler arası ve boylamsal çalışmalar beş faktörü ifade etmektedir. Bu beş faktör etkisini ve gücünü uzun süre korumakta ve davranış kalıplarını açığa çıkarmadır.
- Bütün faktörlerle ilgili kişilik özelliklerinin çeşitli kişilik sistemlerinde yer alması ve doğal dillerdeki kişilik özellikleri ifadeleri ile uyumluluk göstermektedir.
- Bu beş faktör değişik ırk, dil, din, yaş gruplarında araştırılmakla birlikte değişik kültürlerde değişik şekillerde betimlenebilmektedir.
- Beş faktör bazı biyolojik temellere sahiptir.

Beş faktör kişilik modelini ve alt boyutlarının hangi araştırmacılar tarafından ne şekilde tanımlandıklarına ait literatür Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Beş Faktör Kişilik Modelinin Literatür Tablosu

Araştırmacı	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duyusal Denge	Deneyime Açıklık
Fiske (1949)	Sosyal Uygunluk	Uygunluk	Başarma İsteği	Duygusal Kontrol	Entellektüel
Peabody Goldberg	Güç	Sevgi	İş	Duygu	Zekâ
Cattell (1957)	Sosyal	Uyumlu	Güçlü SüperEgo	Endişe	Entellektüel
Tupes Christal (1961)	Dışa Yönelim	Uzlaşmacı	Güvenilirlik	Duygusal	Kültür
Norman (1963)	Dışa Yönelim	Uzlaşmacı	Sorumluluk	Duygusal	Kültür
Bogatta (1964)	Güvenli	Hoşagiden	Görev İlgisi	Duygusal	Entellektüel
Eysenck (1970)	Dışa dönük	Psikotik	Psikotik	Nörotik	
Gullford (1975)	Sosyal Aktivite	Paranoid	Düşünen İçedönük	Duygusal Denge	—
Buss Plomin (1984)	Aktivite	Sosyal	Atılganlık	Duygusal	
Costa McCrae (1985)	Dışadönük	Uzlaşmacı	Sorumluluk	Nörotik	Açıklık
Tellegen (1985)	Pozitif Duygulanım	—	Zorlama	Negatif Duygulanım	—
Hogan (1986)	Sosyal ve Hırslı	Sevilen	Sakıntı	Uyuşma	Zekâ
Lorr (1986)	Kişiler Arası Katılım	Sosyalizasyon Seviyesi	Otokontrol	Duygusal Denge	Bağımsız
Digman (1988)	Dışadönük	Arkadaşça Kabul	Başarmayı İsteyen	Nörotik	Zekâ

Kaynak: J.M.Digman,, “Higher-order factors of the BigFive”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246.

Kişilik yapısının portföyü olarak beş faktör kişilik modeli genel olarak “Dışadönüklük” (Extraversion), “Gelişime Açıklık” (Openness/Openness to Experience), “Duygusal Denge” (Emotional Stability), “Uyumluluk” (Agreeableness) ve “Sorumluluk/Sorumluluk” (Conscientiousness) şeklinde bilinir (Mount v.d., 2006: 592).

2.6.1. Dışa dönüklük

Bu özelliğe sahip bireyler arası ilişkileri güçlü, aktif ve konuşkandırlar. Dışadönük bireyler arkadaşları ile beraber oldukları ortamlardan hoşlanmaktadır. Tek başına olmayı seven bireyler ise içe dönük olarak ifade edilmektedir. Dışadönük kişilerin neşeli, enerjik ve heyecan dolu iken; sakin, mesafeli ve yalnızlıktan hoşlanması ise düşüktür (Yelboğa, 2006: 199).

Bu kişilik özelliğini gösteren bireyler, ilerisi için plan yapmayı, eyleme geçmeden ve konuşmadan önce düşünmeyi, heyecanla yapılan hareketlerden kaçınmayı tercih eder ve düzenli yaşamdan hoşlanmaktadır (Çiğdemoğlu, 2006: 37).

Dışa dönüklük, kişinin sosyal yapısının güçlülüğünü ifade etmekle birlikte bu boyuttaki puanı yüksek olan kişiler, girişken, yalnızlığı sevmeyen ve iletişimi seven, şakacı, arkadaş canlısı kişilik özellikleri gösteren biri olarak ifade edilmiştir (Karancı vd., 2007: 18). Dışa dönük kişiler, grup içindeki kişilerle rahatlıkla iletişim kurarlar, kaynakların tespiti ve kullanılmasında öncülük ederler (Zel, 2001: 419).

Dışadönüklük ile olumlu duyguların ilişkisini kanıtlayan araştırmalar beş temel kişilik faktörünün belirginleştirmektedir. İstekli, neşeli, dostça gibi pozitif duyguların ağırlıklı olarak dışadönüklük ve ikincil olarak da uzlaşılabilirlik/yumuşak başlılık boyutlarıyla, gibi daha ılımlı ve olumlu cömert ve sıcak gibi duyguların, ağırlıklı olarak yumuşak başlılıkla ve ikincil olarak dışadönüklükle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte kişisel ihtiyaçları, dürtüleri ve açıklayıcı davranışları güçlü yönlendirme eğiliminin, dışadönüklük boyutu ile eksi yönde ilişki gösterdiğine dikkat çekilmektedir. Ayrıca bu boyut, doğrudan başa çıkma ve aktiflik ile alakalı bulunmuştur. Araştırmacılar, bu sonuçların, dışadönüklükle ilgili bulgularla da tutarlılık gösterdiğine ve iyimserliğin, dışadönüklüğün birçok yönünden biri olduğuna işaret etmektedir (York-John, 1992: 56).

Dışadönük kişiler enerji dolu, baskın, arkadaş canlısı, istekli ve konuşkan bireylerdir. Diğer kişilerle birlikte olmaktan keyif alan, hırslı, politikacı ya da diğer yüksek görüşe sahip olan liderler olma eğilimindedirler (Friedman -Schustack, 1999). Dışa dönüklük boyutunun tam tersi boyutta ise içe dönüklük boyutu yer almaktadır. Bu özelliğine sahip kişiler ise daha sessiz, utangaç, ılımlı, sakin kişilerdir (Zel, 2006: 26). Ayrıca dışadönük bireyler stresli durumda sorun çözme odaklı başa çıkma taktikleri kullanma eğilimi göstermektedirler (O'Brein-DeLongis, 1996: 777; Kahveci, 2011:25).

Eysenck'e göre içedönüklük kişilik özelliğine sahip olan bireyler genellikle yalnız kalmayı yeğleyen, çekingen, sessiz, dış gerçeklikten çok iç gerçekliğe yönelimlidirler. İçlerine kapanık, insanlardan çok kitaplardan hoşlanan ve dostları dışında herkese mesafeli davranan kişilerdir. Bu kişilik özelliğindeki bireyler, ilerisi için plan yapmayı, konuşmadan ve eyleme geçmeden önce düşünmeyi, düzenli yaşamdan ve heyecanlı hareketleri yapmamaktan hoşlanmaktadır (Çiğdemoğlu, 2006: 37).

Yüksek enerjileri ile fazla proje üreterek daha az yorulmaktadırlar. Olayların olumlu yönlerine bakarak stressiz bir yaşam sürebilmektedirler. Daha az gergin olmaları ve olumlu enerjileri sayesinde dışadönükler genelde çatışma yaşamamaktadırlar. Dışa dönükler diğer bireylere göre daha fazla pozitif etki ve düşünceye sahiptir. Bu %n etraflarına daha çok pozitif bir hava ve olumlu enerji yaymaktadırlar (Wayne vd., 2003; McCrea-Costa, 2003).

Yapılan araştırmalarda bireylerin dışa dönüklük özelliklerinin yüksek olması işe yerleşme hususunda bu bireylere bazı avantajlar sağladığı bulgulanmıştır. Bu bireyler diğer çalışanlara nazaran iş konusunda daha çok önerilen bireyler olmakla birlikte, sözel yetenekleri sayesinde çalışacakları işe ait ücret ve promosyon ile ilgili durumlarda daha avantajlı olmuşlardır (Lievens vd., 2001: 629; Caldwell-Burger, 1998: 127-130; Seibert-Kraimer, 2001: 17-19).

Yapılan araştırmalarda ödülle duyarlılık hususunun mizaç ile ilgili bir boyut olarak yaşamın çok erken dönemlerinde ortaya çıktığını tespit edilmiştir. Ayrıca bebeklerin ödülle ilgili hususlara yaklaşımlarında bireysel farklılıklar gösterdikleri ifade edilmektedir. Çocukluk sosyalliğinin daha sonra genel bir kişilik özelliği olarak, dışadönüklük ile ilişkilendirildiği ve bu ilişkilendirmenin yetişkinlik boyunca sürdüğü ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır (McCrea-Costa, 1988; Macdonald, 1995).

McCrae ve Costa'ya göre dışa dönüklük ile alakalı olarak altı tane tanımlayıcı sıfat bulunmaktadır. Bu sıfatlar aşağıda ifade edildiği şekildedir (Shaye, 2009: 8);

- Girişkenlik (neşeli ve birçok arkadaşı bulunan–soğuk ve arkadaş ilişkileri düşük olan),
- Aktif (enerjik ve hızlı–sakin, yavaş ve düşünceli yürüyen),
- İddialı (söz sahibi ve kuvvetli–mütevazı ve utangaç),
- Maceracı–heyecan odaklı (ihtişamlı–ihtiyatlı),
- İyimser (güleç ve cesur–isteksiz ve sakın),

- Sıcakkanlı (sempatik ve konuşkan–soğuk ve insanlardan kendini soyutlayan) bu sıfatlar dışa dönük kişilik özelliklerini tanımlamaktadırlar.

Bu faktörün kapsamı ile ilgili farklı noktalara değinilmesine rağmen elde edilen sonuçların çelişmediği ifade edilmektedir. Ayrıca bu konuda Türk dili üzerinde Somer'in çalışmaları da tutarlılık göstermiş ve bu faktör dışa dönüklülük olarak isimlendirilmiştir (Kahveci, 2001: 26).

2.6.2. Deneyime Açıklık

Bu boyut, meraklılık ve kültürlülük gibi nitelikler barındırmaktadır. İnsanlar ile çabuk ilişki kurmaktadır ve oldukça sosyaldirler. Her türlü pozisyonda bu tür bireyler uyum sağlama ve sorun çözme üzerine odaklanmışlardır. Paylaşımçı olmakla birlikte yaptıkları işlerde açıktırlar. Gelişime açık bireyler, çalışma ortamları rutin ve sıkıcı işlerle karşılaştıklarında çok çabuk iş değiştirmektedirler ve devamsızlık oranları oldukça yüksektir (Störmer-Fahr, 2010: 7).

Yaratıcı, esnek, meraklı, duyarlı, başka fikirlere açık olmak gibi özellikler bu boyutla ile ilgilidir. Bu niteliklerin tam tersi ise gelişime kapalılık olarak kabul edilmektedir (McShane, 2005: 58).

Bu boyut, araştırmacıların üzerinde en az görüş birliğine vardıkları boyut olarak dikkat çekmektedir. Bu boyut çok farklı şekillerde adlandırılmıştır. Bu boyuta mensup olduğu kabul edilen bireylerin ayırt edici özellikleri arasında; analitiklik, karmaşıklık, meraklılık, bağımsızlık, yaratıcılık, liberallik, geleneksel olmayan, orijinallik, güçlü hayal gücü, kuvvetlilik, geniş ilgi alanlarına sahip olma, cesur olma, değişiklikleri sevme, sanata ilgi duyma ve açık fikirlilik gibi sıfatlar sayılabilmektedir (Keirsten v.d., 1996: 349).

Cattel, değişkenlerinin tanımlarını meydana getirirken, ölçülen zekânın eşit seviyede olduğu tespitinden ortaya çıkarak gerçek bir zekâ testi ortaya atmıştır. Zekâ maddelerinin çıkartılmasından sonra ortaya kalan ölçeklerden oluşan faktör, Norman'ın çalışmaları ile kültür olarak nitelendirilmiştir (Norman, 1963: 578).

McCrae ve Costa, Norman'ın önerdiği sınıflamanın yeterliğini incelemek için yaptıkları çalışma sonucunda, bu boyutu hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, değişikliği seven, artistik, doğal, açık fikirli gibi özellikleri kapsayan bu boyutu gelişime açıklık boyutu olarak isimlendirilmiştir. Ancak araştırmacılar, ölçülen zekânın, hem derecelenen zekâdan, hem de gelişime açıklık boyutundan ayrı bir fikir olduğu sonucuna varmışlardır. Estetik değerlere ve entelektüel çalışmalara değer veren, bireylerdir. Birey deneyime açık olduğunda; anlamlı hareketlerde bulunmakta, kendisiyle ilgili geniş bakış açılarını fark etmekte ve yeni bilgi ve deneyimlerinin farkında olmaktadır (Todd, 2010: 4; Somer, 1998: 13).

Deneyime açıklığı yüksek bireyler bilim ve sanatta daha yaratıcıdır. Yaratıcılık liderlikte önemli bir özellik olduğu için deneyime açık bireylerin etkili lider olma olasılıkları daha fazla olmakla birlikte aynı zamanda değişim ve belirsizliklerde daha rahattırlar. Deneyime açık insanlar organizasyonel değişimlere ve değişen ortamlara daha kolay ve iyi bir şekilde uyum gösterirler. Aynı zamanda daha çok iş yeri kazalarına maruz kaldıkları da tespit edilmiştir (Robbins-Judge, 2013: 140).

Deneyime/gelişime açık bireyler, kuralları pek düşünmezler, cinsiyetin getirdiği görevleri kabul etmezler, sınanmaya mizahi bir şekilde yaklaşırlar ve yeni deneyimlere karşı içsel bir ilgi göstermektedirler. Deneyime açık bireyler, hayal gücü kuvvetli olan, iç görü sahibi, yaratıcı, yasama dair geniş alanları olan bireyler, meraklı, cesaretli, çeşitliliği seven ve liberaldir. Deneyime kapalı bireyler ise, mutlak itaat gösteren, kuralları benimseyen ve davranış kalıplarını kabul eden bireylerdir (Solmuş, 2007: 44; Dede, 2009: 61).

2.6.3. Duygusal Denge

Bu özelliğe sahip bireyler hayatlarında sakin, endişesiz ve güvenli özelliklere sahiptir. Ters boyutta mutsuz, kaygı dolu ve kararsız bireyler yer almaktadır. Duygusal dengeli kişilerin özgüveni, sabrı ve eleştiriye açıklığı yüksek olur iken; kaygı, gerginlik ve endişe olma durumu düşüktür (Yelboğa, 2006: 199).

Çocuklarla yürütülen mizaç araştırmalarında, uyarıcılara yüksek düzeyde reaktif tepki gösteren çocukların, düşük uyarıcı şiddetinde bile yüksek uyarılma düzeyleri sergilediklerini ve nispeten düşük uyarılma eşiğine sahip olduklarının tespit edildiği belirtilmektedir. Bu çocukların, rahatlıkla ve aşırı bir şekilde uyarılabilen zayıf bir sinir sistemleri olduğu düşünülmektedir. Yüksek uyarıcı şiddetinde ise bu yüksek düzeyde reaktif bireyler, tepkilerini ketlemekte ve uyarıcı kaynağından uzaklaşarak, içe çekilme eğilimini göstermektedirler. Duygusal olarak yoğun kişiler, olumlu ve olumsuz duygusal uyarıcılara daha güçlü tepki vermektedirler. Bu kişilerin duygusal durumları sık ve hızlı bir biçimde değişiklik göstermekte ve duygusal yaşantı çeşitliliğini de beraberinde getirmektedir (Somer, 1998: 17).

Duygusal denge hali, kişilerin yaşama ve kendisine sunduğu koşullara olumlu yaklaşımlarını belirtmektedir. Gerginlik kendine güvenme, bıkkınlık, kötümserlik gibi özellikler bu boyutun kapsamında kabul edilebilmektedir. Duygusal denge kişilik özelliğinin olumlu tarafında; nezaket, incelik, saygılı olma, güvenilirlik, esneklik, açık kalplilik ve merhametlilik gibi özellikler bulunmaktadır. Bireylerin kişilik özelliklerinden duygusal denge boyutu, bireylerarası ilişkilerde en temel faktörlerden biri olarak dikkat çekmektedir (Kaşlı, 2009: 26).

Araştırmacılar, yüksek duygusal tutarsızlığa sahip kişilerin kuruntulu düşünceler ve düşmanca tepkiler gösterme gibi başa çıkma mekanizmalarına başvurmalarının nedeni karmaşık duygulara sahip olmalarıdır. Olumsuz duygular yüzünden kendilerini suçlamaktadırlar. Bu boyut belirtilen olumsuz duygular ile birlikte karışık fikir ve davranışları da kapsamaktadır. (Somer, 1998: 33).

Duygusal dengesizlik, kaynağı organik ve sinirsel olmayan, gerçeklik ile olan alanın kaybolmadığı ruhsal kökenli problemlerin ortak adıdır. Bu problemler arasında kaygı, fobiler, saplantılı düşünceler, zorlanımlı edimler, bedensel tepkiler, çözülmeli durumlar, depresif tepkiler, histerik dönüşümler gibi rahatsızlıklar bulunmaktadır (Budak, 2000: 535).

Duygusal dengesizlik kişilik özelliklerine sahip bireylerin taşıdıkları özellikler genellikle, duygusal olarak tepkili ve reaktif, strese kolay etkilenebilen, zorlayıcı ve tedirgin edici bir durum karşısında ortamı terk etme ve koşullardan

uzaklaşma eğiliminde olma gibi özelliklerden oluşmaktadır. Bununla birlikte bu kişilik özelliğine sahip olan bireylerin içinde bulundukları bu olumsuz duygular bireyde olayları anlama, problemlere çözüm teklifleri sunma, sağlıklı olarak karar verebilme gibi yeteneklere zarar vermektedir. Duygusal dengesizlik özelliklerinin bireyde zayıf olduğu durumdaki kişilik özellikleri ise sakin, duygusal olarak daha durağan halde, öfkelenme düzeyleri düşük gibi özelliklerden oluşmaktadır (Puher, 2009: 13).

Bununla birlikte araştırmacılar, gruplarda yönetici konumundaki kişilerin kesinlikle duygusal denge özelliğinin yüksek olması gerektiği yönünde görüşler ifade etmektedirler (Zel, 2001: 419).

2.6.4. Uyumluluk

Uyumluluk kişilik özellikleri gösteren kişilerin özellikleri diğer kişilerden farklı olarak; işbirliği ile hareket eden, nazik, esnek, rekabetten öte birlikte başarıya yanlısı, sevecen, arkadaşça gibi olumlu özelliklerden oluşmaktadır (Moody, 2007: 28).

Uyumlu bireyler; sevecen, centilmen, nazik, güven veren, fiziğine önem veren, affeden, anlaşmaya önem veren, hoşgörü sahibi, yardımsever, kişiler arası çatışmalara kolaylıkla girmeyen; baskı yapmadan çatışma çözmeye çalışan bireylerdir (Solmuş, 2007: 42; Digman, 1990: 423).

Uyumluluk özellikleri güçlü olan bireylerde yardımseverlik yönleri daha güçlü iken zayıf olan bireylerde olaylara katılmama, eleştirme yanlısı, tartışmacı ve uyumsuz gibi yönler ağır basmaktadır (Perry, 2003: 5).

Bu özellik dürüstlük, ılıman, alçak gönüllülük, güven yaratan ve başkaları için kendinden ödün veren gibi özelliklerle de betimlenmektedir. Bu özellik diğer bireylerin kural ve fikirlerine uyum gösterme derecesidir. Düşük puana sahip bireyler kendilerini dinlerken, yüksek puana sahip bireyler ise insanlara oldukça fazla güven duymaktadırlar. Uyumluluk özelliği yüksek olan bireyler diğer bireylerin dediklerine kolaylıkla inanmakta ve kabul etmektedirler. (Howard-Howard, 1998: 6).

Bu kişilik özelliği çocuklukta belirgin bir özellik olarak görülmemekle birlikte, sıcaklık ve şefkatin, aile ile ebeveyn ilişkilerinde güvenli bağlanmada ortaya çıkan kişisel değişikliklerle ortaya çıktığı ve bu boyutun ileriki yaşlardaki özelliklerle kavramsal olarak bağlantılı olduğu belirtilmektedir (McDonald, 1995: 527).

Örgütsel ortamdaki ilişkilerde, kişilerin birbirlerine yönelik sert davranışları ve olumsuz önyargılarının bulunmaması, kişilerin kendileri arasındaki ve yöneticileri ile iletişim kurmasını daha kolay hale getirmektedir. Fakat örgütsel ortamdaki hoş görmeme ve kırıccılık kişileri birbirleri ve yöneticileri ile iletişim kurmalarını da zor hale getirmektedir. İletişim açısından meydana gelebilecek problemler örgütün performansını da kötü yönde etkileyecektir. Hoşgörü sahibi, güven veren, nazik ve önyargısız yöneticilerin, işgörenlerin daha fazla güdülenmesini sağlayacağı ve çalışma performansını artıracacağı da bilinen bir gerçektir (Kaşlı, 2009: 26).

İş yaşamında bu özelliği yüksek olan bireyleri işe karşı olumlu tutum ve davranış geliştirerek örgüt içindeki diğer kişilerle iletişim kurma eğilimlerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, devamlılık ve bağlılık oranları da yüksek olarak tespit edilmiştir (Meyer-Allen 1991: 79). Ayrıca bu özelliği yüksek olan bireyler kişilerarası ilişkileri kolaylaştırıcı, empatik ve güvenilir bir imaj sergileme özelliklerinden dolayı iş hayatında, yöneticilikte, özellikle de hizmet sektörlerinde daha başarılıdır. (Ones-Viswesvaran, 2001: 35) Uyumluluk özelliği kişi hakkında güvenilirlik hissi oluşturmalarının yanında çalışma ilişkilerinde bu özelliğin yüksek seviyede olması anlaşma süreçlerinde kişinin isteği, çıkarları ve avantajları için başkalarını kullanmasını ya da etkilemesini de engelleyebilmektedir (Zhao-Seibert 2006: 261).

McCrae ve Costa (1992)'nin değerlendirmelerine göre; uyumluluk özellikleri de kişiler arası ilişkilerde dışadönüklük özelliklerine benzer bir şekilde bazı fırsat avantajları ortaya koymaktadır. Farklı bir çerçeveden bakıldığında uyumluluk kişilik özellikleri arasında yer alan, işbirliğine, fikirlerdeki uyum, insanlara yardımcı olma eğilimli olmak gibi özellikler, bireyleri kişiler arası ilişkilerde başarılı hale getirebilmektedir (Cutchin, 1998: 18).

Costa ve McCrea (1995) uyumluluk durumunu 6 faktörde incelemiştir. Bu faktörler (Costa- McCrae, 1995: 21);

- Şikâyetçi
- Güven
- Açık sözlülük
- Özveri
- Hassas/düşünceli
- Alçak gönüllülük

2.6.5. Sorumluluk

Sorumluluk özelliğine sahip bireyler hayatlarında sorumluluk sahibi, bağımlı, disiplinli ve dikkatlidirler. Sorumluluk özelliği bazı araştırmacılara göre, başarıya ulaşma konusunda oldukça istekli olarak tanımlanmaktadır. Diğer yönü ise, dağınık, sorumluluk sahibi olmayan ve disiplinsiz bireylerdir. Sorumluluğu yüksek bireyler azimli, sistemli ve hırslı olma durumları oldukça yüksektir (Yelboğa, 2006: 199).

Yapılan araştırmalarda sorumluluk duygusu yüksek olan bireylerin bireyler daha uzun yaşadığı tespit edilmiştir. Kendilerine daha fazla ilgi göstermelerinin yanında sigara içme, alkol alma, uyuşturucu kullanma ve dikkatsiz araç kullanımı gibi tehlikeli davranışlardan kaçınmaktadırlar. Bu bireyler öğrenmekten çok işi daha iyi yapmaya odaklı olmalarının yanında performans odaklı olmakla birlikte ve eğitim sürecinde ve karmaşık becerileri öğrenmede sıkıntı çekmektedirler. Bu bireyler özellikle artistik olarak daha az yaratıcıdırlar (Robbins-Judge, 2013: 140).

Bu boyutun ilerletici ve ketleyici yönlerini bir arada içermesinin nedeni hem hareket hem de odaklaşmayı kapsamasından dolayıdır. Sorumluluk boyutunun ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görülürken, ketleyici yönü ahlaki titizlik ve tedbirli olma özelliklerinde görülmektedir. Yeterlilik, düzen, başarı çabası, öz-disiplin ve tedbirlilik alt boyutlarının bu boyutu temsil edeceğini önerilmektedir. Sorumluluk; dikkatliliği, organize olmayı, planlı olmayı, yoğun çalışmayı, başarı odaklı olmayı, kararlılığı, düzenliliği, disiplinli olmayı, sorunlarla

baş edebilmek için hazırlıklı olmayı, etik ilke ve değerlere belirgin biçimde bağlılığı, başlanan bir işi bitirebilme becerisini ve eyleme geçmeden önce dikkatli bir biçimde düşünme eğilimini ifade etmektedir. İş tatminlerinin ve motivasyonlarının yüksek seviyede olduğu görülen çalışanların sorumluluk düzeyi yüksektir. Bu noktada, çalışanın örgüt içerisinde görevi, işi ve yetkileriyle ilgili olarak istenen davranışlar sergiledikçe ödüllendirildiği, sorumluluk ile iş motivasyonu arasında birbiri arasında etkileşim olduğunu ve buna paralel olarak da ödüllendirildikçe Sorumluluk davranışlarının arttığı ifade edilebilmektedir (McCrae-Costa, 1992: 653).

Beş faktör boyutlarının eğitimle, çeşitli meslek gruplarıyla, iş performansı, kariyer başarıyla, yaşam doyumu, örgütsel erdemle, yaşam sigortası, iş mülakatları ve cinsel yaşantının farklılığı ile ilgili ilişkiyi sorgulamaya yönelik çalışmaların yapıldığı belirtilmektedir (Bacanlı v.d., 2009: 262).

Azim, güvenilirlik, başarı odaklılık, sorumluluk bilinci, planlı ve programlı hayat gibi özellikler bu boyutun içerisinde kabul edilebilecek türden özelliklerdir. Bu boyutun kişiyi hem ileriye hem de geriye götüren nitelikleri bulunmaktadır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireyler yalnız başlarına çalışmaktan hoşlanmalarına rağmen, çalıştıkları başka pozisyonlarda da (ekip çalışması odaklı) başarı kazanma olasılıkları yüksek olarak görülmektedir (Kaşlı, 2009: 26; Zel, 2001: 420).

Sorumluluklu bireyler; genel olarak sorumluluk sahibi, güvenilir, işlerinde oldukça performanslı, disiplinli, her türlü soruna karşı tedbirli, etik norm ve ilkelere büyük sadakat gösteren, başlanan bir işi sonuçlandıran ve bir işi yapmaya karar vermeden o konuyu etraflıca araştıran bireylerdir (Neuman-Wright, 1999). Ayrıca bu bireylerin yüksek seviyede “Pozitif Duygulanım” deneyimlerine olmaları sebebi ile olayları ve problemleri çözebilme yetenek ve yöntemlerini etkili kullanabilme becerileri de oldukça güçlüdür (Bartley-Scott, 2011: 79).

Sorumluluk özelliklerine sahip bireyler diğerlerine göre güvenilirlik, sorumluluk, ısrarcılık, dürüstlük, dikkatli olma gibi özelliklerde daha güçlüdürler. Kişiliğinde bu boyutun zıttı özelliklere sahip bireylerde ise vurdumduymazlık, tembellik, sorumsuzluk, dikkatsizlik, güvenilmezlik gibi özellikler daha etkin şekilde bulunmaktadır (Church, 1993: 10).

Bu boyutun olumsuz kısmında bulunan insanlar ise dikkatsiz, dağınık, düzensiz ve kendilerini kontrolden uzak insanlardır. Bu bireyler vicdanlılık ve yaygın bir suçluluk duygusuna sahip olabilecekleri gibi öz-disiplin ve enerji yetersizliği nedeniyle kendi standartlarını oluşturmakta güçlük çekebilecekleri de belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda bu özelliği yüksek kişilerin zor görevlerde bile sabır gösterebilme, zevklerini erteleyebilme, ayrıntılara dikkat etme, sorumlu ve güvenilir bir biçimde hareket etmeyi de içerdiği tespit edilmiştir (Mcdonald, 1995: 527).

Bu boyutu yüksek bireyler hem bağımsız hem de hiyerarşik yapı içerisinde kendisine verilen görevlerde yüksek oranda başarı göstermekle birlikte hiyerarşiyi reddeden pozisyonlarda görev alan yöneticilerin başarısında büyük oranda ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2001: 420).

McCrae ve Costa'nın 1992 yılında ve Costa, McCrae ve Dye'nin 1991 yılında yaptıkları çalışma sonucunda sorumluluk boyutunu betimleyici altı tane sıfatın olduğunu belirtmişlerdir. Bu sıfatlar aşağıdaki şekildedir (Shaye, 2009: 9):

- Görev bilincine sahip,
- Tertipli,
- Kabiliyetli,
- İhtiyatlı,
- Başarmak için mücadele güdüsüne sahip,
- Öz disiplinli.

2.7. Konu ile İlgili Çalışmalar

John Holland'ın araştırmasına göre bireyler kendi kişisel özelliklerine göre mesleklerde çalışmak istemektedirler. Bundan dolayı bireyler kendi kişilik özelliklerine en uygun işleri seçebilmektedirler. Bu sayede işlerini severek yapmakta ve mesleklerini yüksek başarı ve verimlilik içerisinde yapabilmektedirler (Holland, 1997).

Barrick ve Mount, 1991 yılında beş mesleki grupta yer alan (profesyoneller, polis, yöneticiler, satıcılar ve vasıflı / yarı vasıflı çalışan) işgörenlerin performans düzeyleri ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada kişilik özelliklerinden sorumluluğun tüm meslek grupları için iş performansı kriterleri, eğitim başarısı ve mesleki başarı ile sürekli, olumlu ve doğrudan ilişkili olduğu, diğer kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sosyal ilişkileri içeren müdür ve satışçı meslek grupları için geçerliliği olan bir tahmin aracı olduğu bulunmuştur. Nitelikli/yarı nitelikli çalışanlar ve profesyoneller (örneğin; mühendisler, mimarlar) için daha az önemli olan özellik olan arkadaş canlısı, sosyal, sokulgan, konuşkan, kendine güvenli ve aktif olma gibi özellikler, diğer meslek gruplarında etkin performans göstermeyi sağlayan özellikler olarak ön plana çıkmıştır. Sonuç olarak işgörenlerin sergilemiş oldukları performans ile uyumluluk ve dışadönüklük kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Barrick-Mount, 1991: 17).

Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick 1999 yılında yapmış oldukları araştırmada kişiliğin beş faktörlü modelin (çoğunlukla "Büyük Beş" olarak geçmiştir) ve genel zihinsel yeteneğin mesleğin başarısı ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Kariyer başarısı, içsel başarı (iş doyumu) ve dışsal başarı (gelir ve mesleki durum boyutları) olmak üzere araştırılmıştır. Veriler, erken çocukluktan emeklilik yaşına kadar olan katılımcıları takip eden üç çalışma grubundan elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda işgörenlerin sorumluluk kişilik özellikleri ile kariyerlerindeki başarıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Judge vd., 1999: 634).

Cutchin'in doktora tezinde lise öğretmenlerinin mesleki performansları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelemiştir. Çalışmanın verileri, öğretmenlerin hâlihazırda görev yaptıkları liselerin öğrencileri ve müdürlerinden elde edilmiştir. Çalışmaya, 1080 öğrenci, 26 lise müdürü ve 138 lise öğretmeni olmak üzere toplamda 1144 kişi katılmıştır. Çalışma sonucunda lise öğretmenlerinin beş faktör kişilik özelliklerinden nevrotiklik kişilik özelliği ve uyumluluk kişilik özelliği ile mesleki performanslarındaki olumlu tablo arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte, beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük kişilik

özelliği ile lise öğretmenlerinin mesleki performanslarındaki olumlu tablo arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Cutchin, 1998, 95).

Seibert ve Kraimer (2001) üniversiteden yeni mezun ve en fazla 3 yıla kadar iş tecrübesi olan, mühendislik ve işletme okumuş 318 erkek ve 178 kadın olmak üzere toplam 496 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada kişilik özelliklerinin kariyer başarısı ile ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda dışadönüklük kişilik özelliğinin kariyer memnuniyeti, ücret ve terfi ile doğru orantılı olduğu, uzlaşmacı yaklaşımın kariyer memnuniyeti ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu, kişilik özelliklerinden uyumsuzluk halinin kariyer memnuniyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Seibert-Kraimer, 2001: 1).

Cinsiyet ile kariyer doyumu arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada statüye dayalı kariyer memnuniyeti sağlayan etmenler eril kimliklerde, sosyo-duygusal memnuniyet sağlayan etmenler ise kadınsı kimliklerde etkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca aile kimliğinin kadınsı kimlik ile sosyo-mesleki kariyer memnuniyeti sağlayan etmenlere verilen önem arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyetini etkilediğini tespit etmiştir (Eddleston, 2001: 14).

Amerika’da bilgi sistemlerinde görevli 500 kişiye uygulanan bir çalışmada, kariyer memnuniyetiyle kişilerin kariyer basamakları arasında pozitif ilişki olduğu, kişilerin kariyer basamaklarında yükselmesiyle kariyer memnuniyetinin arttığı gözlemlenmiş olduğu ve bilgi sistemleri personelinde, teknik ve yönetsel kariyer çapaların görülme sıklığı yüksek olduğu tespit edilmiştir (Hsu v.d., 2003: 64).

Finansal işlemler alanında hizmet veren bir firmanın 183 işgöreni üzerinde gerçekleştirilen doktora tezi çalışmasında, proaktif kişilik özellikleri ve beş faktör kişilik özellikleri ile işgörenlerin öğrenme motivasyonları arasında bir ilişki varlığı araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri ile işgörenlerin öğrenme motivasyonları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, proaktif kişilik özellikleri ile işgörenlerin öğrenme motivasyonları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, nevrozizm ve uyumluluk kişilik özellikleri ile işgörenlerin

öğrenme motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Turner, 2003: 33).

14 farklı iş kolundan 5932 işgören üzerinde yapılan araştırmada işgörenlerin kariyer memnuniyeti ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak kişilik özellikleri, toplam örnekleme ve 14 ayrı meslek grubunda çalışan bireyler arasında kariyer memnuniyeti ve iş memnuniyeti arasında ilişki bulgulanmıştır. Ayrıca duygusal denge, uyumluluk ve sorumluluk, kariyer doyum varyansının ortalama % 17'sini oluşturan üç kişilik özellik olarak tespit edilmiştir. İşgörenlerin kariyerlerinden memnuniyetleri ile beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından sorumluluk ve duygusal dengesizlik arasında pozitif ve anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur (Lounsbury v.d., 2003: 287).

Kamu hizmeti şirketinde 36 yönetici ve 100 saatlik çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada çalışma, kariyer ve iş memnuniyeti ile zekâ ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelemiştir. Yöneticiler açısından kariyer memnuniyeti ile zekâ arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken saatlik çalışanlarda bu ilişki negatif yönde tespit edilmiştir. Ayrıca kişilik özellikleri ile kariyer memnuniyeti arasında bir ilişki tespit edilmiştir (Lounsbury v.d., 2004: 181).

Yükseköğretimde farklı bölümlerde öğrenim gören 320 İsrailli öğrenci üzerinde uygulanan araştırmada beş faktör kişilik özelliklerindeki cinsiyet farklılığı araştırılmıştır. Sonuç olarak hukuk öğrencileri diğer tüm fakültelerin öğrencilerine göre daha az hoşnut ve deneyimli olduğu ve doğal bilimler öğrencilerine göre daha nevroitik olduğu, kadınların katılımcılık ve sorumluluk boyutunun erkeklerden daha yüksek, hukuk fakültesi öğrencilerinin, katılımcılık ve gelişime açıklık boyutunun diğer fakülte öğrencilerinden daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir (Rubinstein, 2005: 1495).

Ng, Eyb, Sorensen ve Feldman (2005) ise beşeri sermaye, örgüt tarafından sağlanan eğitim ve yetenek geliştirme imkânları, demografik özellikler ile kişilik boyutların öznel ve nesnel kariyer başarı algısını belirleyici etkisini ölçmüşlerdir. Bu çalışmada maaş miktarı ve terfi değişkenleri nesnel başarıya bağımlı değişkenler olarak ele alınırken öznel kariyer başarısı kariyer memnuniyeti olarak

değerlendirilmiştir. Bulgular, birçok değişkenin hem öznel hem de nesnel başarıyı etkilediğini ortaya koymuştur. Demografik özelliklerin iki başarı türünü de belirleyici bir yapıda olduğu görüldüğü, örgüt tarafından sağlanan eğitim ve yetenek geliştirme imkânları ile kişilik boyutlarının öznel kariyer başarıları üzerinde etkisinin beşeri sermaye ve demografik özelliklerin nesnel kariyer başarıları üzerindeki etkisinden daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Ng v.d., 2005: 367).

1.300'den fazla bilgi personeli üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanların (akademik referans kütüphanecileri, arşivciler, kataloglayıcılar, uzaktan eğitim kütüphanecileri, halk kütüphanecileri, kayıt yöneticileri, okul medya uzmanları, özel kütüphaneciler, sistem kütüphanecileri) kişilik değişkenleri ile kariyer ve iş memnuniyeti arasında anlamlı ilişkilerin olduğu, iş memnuniyetindeki varyansın % 20'sini (iyimserlik, duygusal kararlılık, takım çalışması, vizyoner çalışma stili ve çalışma durumu) beş değişkenin oluşturduğu, dört değişkenin ise kariyer memnuniyetindeki varyansın % 19'unu oluşturduğu (İyimserlik, İş Dürüstü, Duygusal Dürüstlük ve Atılganlık), duygusal dayanıklılığın, çalışma durumu ve iyimserliğin genel bileşik ölçümünün kariyer memnuniyeti varyansının % 19'unu oluşturduğu tespit edilmiştir (Lounsbury v.d, 2005: 122).

Yalova ili merkez ilköğretim okullarında çalışan 300 sınıf ve branş öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasında ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda öz disiplin-sorumluluk boyutunda değerlendirilen öğretmenler ile dışa dönük kişilik özelliği gösteren öğretmenlerin çalıştıkları okullar imkânları bakımından değerlendirilmiştir. İmkânı seviyesi yükseldikçe tatmin puanı da yükselmektedir. Dışa dönük olma ile genel tatmin arasında, öz disiplin/sorumluluk ile dış tatmin arasında, dışa dönük olma ile iç tatmin arasında, olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Böylelikle yapılan çalışma neticesinde öğretmenlerin kişilik özelliklerinin iş tatminleri ile ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Mete, 2006: 137).

İlköğretimde çalışan sınıf öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri incelendiği çalışmada bayan öğretmenlerin deneyime açıklık kişilik özelliklerinin erkek öğretmenlerden daha gelişmiş olduğunu, aynı şekilde bekâr öğretmenlerin deneyime açıklık kişilik özelliklerinin evli öğretmenlerden daha

gelişmiş olduğu, 40 yaşın üzerindeki öğretmenlerin uyumluluk kişilik özelliklerinin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerden daha gelişmiş olduğu, içsel iş tatmini ile duygusal dengesizlik kişilik özellikleri arasında, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu içsel iş tatmini ile dışa dönüklük ve açıklık kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal iş tatminleri ile deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Deniz, 2006: 76).

Özel sermayeli bir bankanın çalışanları üzerinde bireylerin kişilik özellikleri ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada dışa dönüklük ve iş arkadaşları, uyumluluk (yumuşak başlılık) ve iş arkadaşları, sorumluluk (öz disiplin) ve işin doğası boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu, nevrotiklik ve sosyal haklar arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Serenay, 2007: 60).

1059 bilgi teknolojisi (BT) uzmanı üzerinde kişilik özellikleri ile iş memnuniyeti ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada duygusal dayanıklılık, dışa dönüklük, deneyime açıklık, ekip çalışması biçimi, müşteri hizmetleri yönelimi, iyimserlik ve çalışma durumunun hem iş hem de kariyer memnuniyeti ile anlamlı derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin, kişilik özellikleri ve iş memnuniyetinden daha güçlü olduğu, ayrıca dışa dönüklük ve takım çalışması eğiliminin de kariyer memnuniyet ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişilerde iletişim kabiliyetinin yüksek olması, kişinin kendini ifade edebilmesi, sosyal ağların güçlü olması, tartışmalara açık olması özelliklerine sahip kişilerde kariyer memnuniyetinin daha yüksek olduğu, dışa dönüklüğün, deneyime açıklığın kariyer memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bağımsız ve içe dönük kişilerin bilgi teknolojileri için daha uygun olduğu ifade edilmiştir (Lounsbury v.d., 2007: 174).

Türkiye’de eğitim veren İktisadi İdari Bilimler Fakültelerinden üç kamu, üç vakıf toplamda 6 üniversitedeki iktisadi idari bilimler fakültesi işletme bölümü son sınıf 328 öğrenci üzerinde bireysel kariyer planlamalarına etkide bulunan faktörleri tespit etmek için uyguladığı araştırmada öğrencilerin kariyer planlamasına etkileyen temel faktörlerin; kişisel özellikler, ekonomik faktörler, mesleğin saygınlığı, güncel

gelişmeler, eğitim, yasal zorunluluklar, aile ve sosyal çevre faktörleri olduğu tespit edilmiştir (Sav, 2008: 114).

366 polis memuru üzerinde uygulanan ve polislerin temel kişilik özelliklerinin iş başarılarına etkisini incelendiği araştırma sonucunda sorumluluk kişilik özelliği ile mesleki başarıları arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, polislerin nevrotiklik kişilik özelliği ile mesleki başarıları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır (Gültekin, 2009: 217).

593 satış uzmanından oluşan bir örnekleme kişilik özellikleri ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada kariyer memnuniyeti ile anlamlı derecede ve olumsuz yönde ilişkili olan görüntü yönetimi hariç olmak üzere, tüm özelliklerin kariyer memnuniyeti ile anlamlı düzeyde olumlu bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. En yüksek ilişki, kariyer memnuniyeti ve duygusal denge, uyumluluk ve işe alınma ölçütü arasında bulunmuştur (Foster, 2009: 55).

Sağlık görevlilerini karakterize eden geniş ve dar kişilik özelliklerini diğer mesleklerle karşılaştırmayı ve sağlık çalışanlarının karakteristik özelliklerinin kariyer memnuniyet ile ilişkili olduğu yolları tespit etmeyi amaçlayan çalışmada sağlık çalışanlarında işe giriş ve dürüstlüğü kariyer memnuniyeti ile anlamlı derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer özelliklerin sağlık bakımından kariyer memnuniyeti ile anlamlı derecede ilişkili olduğu ancak sağlık profesyonelleri örneğinde diğer meslek çalışanları ayrılacak seviyede benzersiz bir şekilde yüksek bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada kişilik özellikleri ile kariyer memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sağlık görevlilerinin kariyer memnuniyetini artırmak için kişilik özelliklerine dikkat ederek işe alınmaları kriterlere uygun şekilde seçilmelerine dikkat edilmeleri gerektiği sonucu bulunmuştur (Lounsbury v.d., 2009: 218).

Çukurova Üniversitesi'nin İşletme, İnşaat Mühendisliği, Türk Dili ve Edebiyatı ile Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği Bölümlerinde öğrenim gören 192 öğrenci üzerinde yapılan çalışmada bireysel özellikler ile kariyer tercihleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada bireysel değerlerin alt boyutları olan “sükûnet”, “evrensellik”, “bireysellik”, “olumlu olma”

ve “başarma” ile kariyer tercihinin alt boyutları olan “teknik”, “fonksiyonel”, “bağımsızlık”, “saygınlık”, “rekabetçilik”, “özel yaşam”, “girişimcilik” ve “güvenlik” arasındaki ilişkisini incelemiş ayrıca bu alt boyutlar ile demografik değişkenler arasındaki ilişkileri de incelenmiş ve sonuç olarak kariyer tercihinde en etkili değerlerin “evrensellik” ve “başarma” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Koca, 2009: 136).

Yap v.d. 2010 yılında Kanada’da finans sektöründe faaliyet gösteren 500 örgütte yaptıkları çalışmada Siyahî, Asyalı ve Çinlilerin kariyer memnuniyetlerinin beyazlara göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyelerinin artmasının kariyer memnuniyetlerini düşürdüğü ve yaşı ilerlemiş çalışanların kariyer memnuniyetinin düşük olduğu, yöneticilerle ilişkilerin, terfileri ve gelişim fırsatlarının kariyer memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyete göre kadınların kariyer memnuniyetinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu, yaşın artması ile birlikte kariyer memnuniyetinin azaldığı ve kendi ülkesinde ikamet etmeyenlerin kariyer memnuniyetlerinin de düşük olduğu belirtilmiştir (Yap v.d. 2010: 594).

Çeşitli endüstrilerden 6,042 genel müdür ve 48,726 yönetici olmayan örnekten oluşan bir arşivin veri kaynağı olarak kullanıldığı çalışmada kişisel değişkenler ile genel müdürlerin kariyer doyumu arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda duygusal denge, dışa dönüklük, uyumluluk gibi çeşitli kişilik özelliklerinin yöneticilerin kariyer memnuniyeti ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu, duygusal direnç ve uyumluluk kişilik özellikleri ile genel müdürlerin kariyer memnuniyeti ile en yüksek korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir (Wei, 2010: 63).

Kırıkkale de özel sektörde çalışan 386 işgören üzerinde yapılan çalışmanın amacı, beş faktör kişilik özellikleri ile kariyer seçimi arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın sonucunda beş faktör kişilik özellikleri ile kariyer seçimi arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre nevrotik kişilik özelliği ile teknik/fonksiyonelliğe önem verme arasında anlamlı ilişki olduğu, sorumlu kişilik özelliği ile girişimciliğe önem verme arasında anlamlı ilişki olduğu, gelişime açıklık ile güvenliğe, teknik/fonksiyonelliğe, bağımsızlığa ve

girişimciliğe önem verme arasında anlamlı ilişki olduğu, dışadönük kişilik özelliği ile başta rekabet ve yönetsel öncelikler olmak üzere tüm kariyer boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu, uyumluk ile herhangi bir kariyer seçimi boyutu arasında anlamlı bir ilişki görülmediği tespit edilmiştir (Merdan, 2011: 80).

Kırıkkale’ de özel sektörlerde faaliyet gösteren 285 çalışan üzerinde yapılan çalışmanın amacı kişilik özellikleri ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından uyumluluk ile kariyer seçimi boyutlarından yönetsellik boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından nevrotilik ile kariyer seçimi boyutlarından özel yaşama önem verme boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı, bir ilişki olduğu, güvenlik/istikrara önem verme boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından öz disiplin ile kariyer seçimi boyutlarından teknik/fonksiyonelliğe önem verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından gelişime açıklık ile kariyer seçimi boyutlarından gelişime açıklık boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından gelişime açıklık ile kariyer seçimi boyutlarından rekabetçiliğe, güvenlik/ istikrara, teknik/uzmanlığa, girişimciliğe ve yönetselliğe önem verme boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Gökdeniz-Merdan, 2011: 23).

Malezya Yarımadası Kuzey Eyaletlerinde bulunan sigorta acentelerinde çalışan toplamda 531 kişi üzerinde yapılan çalışmanın amacı kişilik özellikleri ve kariyer stratejilerinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Kariyer stratejilerinin bireyin kişilik özellikleri ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiye aracılık edeceği, bireyin kişilik özelliklerinin ve kariyer stratejilerinin kariyer memnuniyeti ile ilişkili olduğu, bireyin kişilik özellikleri (dışadönüklük) ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki üzerine kariyer stratejilerinin arabuluculuk rolü için kısmen destek sağladığı (kişiler arası cazibe, sosyal destek arayışı ve kendine aday olma) tespit edilmiştir (Yean-Yahya, 2011: 53).

684 muhasebe meslek mensubu üzerinde yapılan araştırmada muhasebecilerin kariyer memnuniyeti ile ilişkili kişilik özellikleri araştırılmıştır. Beş faktör kişilik özelliklerinin ve dört dar özelliği (atılganlık, müşteri hizmet yönelimi, iyimserlik ve

Çalışma durumu) kariyer memnuniyeti ile anlamlı derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Lounsbury v.d., 2011: 238).

Sekiz yıllık bir süre boyunca toplanan veritabanındaki tüm BT (Bilişim Teknolojileri) dışı mesleği temsil eden 200.000'den fazla kişiiden türetilmiş normatif istatistiklerle bilişim teknolojileri uzmanların karşılaştırıldığı çalışmanın amacı BT uzmanları ve diğer mesleklerde bulunan kişiler arasındaki kişilik faktörü farklılıklarına tespit etmektir. Çalışmanın sonucunda BT uzmanlarının diğer tüm mesleklerden beş kişilik özelliklerine göre anlamlı derecede yüksek puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir (Smith, 2011: 88).

377 Öğrencinin üzerinde kariyer değerlerini açıklamada kişiliklerinin incelediği çalışma sonuçlarına göre teknik/fonksiyonel, güvenlik/istikrar, girişimcilik/ yaratıcılık, kendini adama ve hayat tarzı kariyer değerlerinde kız öğrencilerin puan ortalamasının erkeklerden daha yüksek olduğu, kişilik özellikleri ve cinsiyet arasında tüm temel kişilik özelliklerinin kız ve erkek öğrencilerde farklılık gösterdiği, (dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliklerinde kız öğrencilerin duygusal dengesizlik ve gelişime açıklık kişilik boyutlarında ise erkek öğrencilerin daha yüksek puan altıkları saptanmıştır.), temel kişilik özelliklerinin teknik/fonksiyonel kariyer değerlerini açıklamada hiçbir etkiye sahip olmadığı; kendini adama ve hayat tarzı kariyer değerini açıklamada ise yalnızca sorumluluk temel kişilik özelliğinin anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Nuran v.d, 2012: 181).

2160 müşteri hizmetleri servisi çalışanı üzerinde yapılan çalışmanın amacı, müşteri hizmetleri (MH) alışanlarını diğer mesleklerden ayıran kariyer memnuniyeti ile ilişkili anahtar kişilik özelliklerini tanımlamaktır. Sonuç olarak, MH alışanları daha yüksek seviyede dürüstlük, müşteri hizmetleri yönlendirmesi ve daha düşük sabit fikirlilikle diğer meslek gruplarından ayrıldığı, kararlılık, müşteri hizmetleri oryantasyonu, duygusal denge, dışa dönüklük ve sabit fikirlilik ile anlamlı olarak pozitif yönde kariyer memnuniyetini etkilediği tespit edilmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri kariyer memnuniyetindeki varyansın % 22'sini oluştururken, dar nitelikler ise % 6'lık bir artış eklemiştir (Lounsbury v.d., 2012: 517).

Merdan'ın bankacılar üzerinde uyguladığı beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasının sonucunda cinsiyete göre kişilik boyutlarında dışadönük haricinde tüm kişilik boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup erkeklerin, bayanlardan uyumlu, nevrotik, gelişime açık oldukları ancak sorumluluk kişilik boyutunda daha düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Cinsiyete göre iş değerleri boyutlarında ise etkileme ve ilerleme düzeyi boyutlarında farklılık olmadığı ancak iş ilişkilerine, finansal koşullar ve çalışma koşulları ile özerklik ve yeteneklerin kullanımına bayanların erkeklerden daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Merdan, 2013: 140).

İşletme fakültesi dördüncü sınıf öğrencisi 414 kişi üzerinde yapılan araştırmanın amacı olarak bireyin kariyer tercihinin, çalışma alanına (özel sektör, kamu sektörü veya kendi işinin sahibi olma) ve işletme birimine (muhasabe, pazarlama vb.) yönelik tercihleri çerçevesinde ele alınmış ve bireylerin kişilik tipleri ve demografik özelliklerinin kariyer tercihlerindeki rolünün ortaya konması olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre kişilik boyutları ile kariyer tercihleri arasındaki ilişki araştırıldığında bazı kişilik boyutları arasında istatistiksel olarak, kariyer tercihleri, dışadönüklük ve gelişime açıklık kişilik boyutları açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Diğer kişilik boyutları açısından ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Erol, 2013: 94).

369 öğrenci üzerinde yapılan çalışmanın amacı lisansüstü çalışan öğrencilerin kariyer planlaması ile kişilik arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu incelemek olarak belirlenmiştir. Kişilik ile kariyer planlaması arasındaki ilişki incelendiğinde, uyumluluğun kariyer planlamasını artırıcı etkisinin olduğu; deneyime açıklığın ise azaltıcı etki yarattığı tespit edilmiştir. Kişilik ile kariyer planlaması arasında doğrusal bir ilişki olduğu, uyumluluk unsurunun artırıcı etki yaptığı tespit edilmiştir (Çetiner, 2014: 108).

Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde yer alan bölümlerde öğrenim gören toplam 461 öğrenci üzerinde yapılan araştırmanın amacı kişilik özellikleri, bireysel değer ve bireysel kariyer planlaması arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bireysel değerlerin kişilik özellikleri ve bireysel kariyer planlaması arasındaki ilişkide aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma

sonuçlarına göre lisans öğrencilerinin kişilik özellikleri, bireysel değerler ve bireysel kariyer planlaması ortalamalarının yüksek seviyede olduğu, kişilik özellikleri, bireysel değerler ve bireysel kariyer planlaması arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırma bulguları bireysel değerlerin, kişilik özellikleri ile bireysel kariyer planlaması arasındaki ilişkide kısmi aracı değişken olduğunu ifade etmektedir (Kıyak, 2015: 94).

Muhasebe mesleği mensuplarından 176 kişi üzerinde uygulanan çalışmanın amacı proaktif kişilik özelliklerinin UFRS' ye bakış açılarına ve bilgi düzeylerine etkisini, kariyer memnuniyeti üzerinden ölçme olarak ifade edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, proaktif kişilik yapısına sahip olan muhasebe meslek mensuplarının, kariyerlerinden memnun oldukları, kariyer memnuniyeti yüksek olan muhasebe meslek mensuplarının UFRS değerlendirme ölçülerini bilme düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Boyar-Güngörmüş, 2016: 55).

Eğitim ve gelişim meslek grubuna mensup toplam 284 kişi üzerinde yapılan çalışmada eğitim ve gelişim meslek grubuna mensup bireylerin kişilik özellik profillerinin diğer mesleklerden farklı olduğu ve bu özelliklerin kariyer memnuniyeti ile ilişkili olacağını varsayılmıştır. Eğitim ve gelişim meslek grubuna ait bireylerin kişilik profili, dar kişilik özelliği olarak en büyük farklılığı empati üzerinde göstermiş ve bunları kendine güven, müşteri hizmetleri oryantasyonu ve iyimserlik takip etmiştir. Beş faktör kişilik özelliklerinde en önemli farklılık ise sırasıyla dışa dönüklük, gelişime açıklık ve uyumluluk kişilik özellikleri olarak tespit edilmiştir fakat duygusal denge kişilik özelliği bazında bir fark tespit edilememiştir. Eğitim ve gelişim meslek grubuna mensup bireylerin kariyer memnuniyeti ile beş faktör kişilik özellikleri arasında ilişki tespit edilmiş olup bunlardan en fazla duygusal denge ve uyumluluk ile ilişki bulgulanmıştır. Ayrıca eğitim ve gelişim meslek grubuna mensup bireylerde duygusal denge ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin diğer meslek gruplarındaki ilişkiden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Lounsbury v.d. 2016: 13).

Malezya Yatırım Geliştirme İdaresi'nden (MIDA) elde edilen ve bugüne kadar aktif olarak Malezya'da faaliyet gösteren firmalarda çalışan toplam 100 çalışan (kadın, 1 yıldan fazla ve tam zamanlı çalışmalı, yönetici-mühendis veya üstü statüde

olmalı) üzerinde yapılan çalışma sonucunda çalışan kadınların kişilik özellikleri ile kariyer memnuniyeti arasında ilişki bulunmuştur (Husin-Johari, 2016: 6).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL-BİREYSEL KARIYER PLANLAMA VE KARIYER MEMNUNİYETİ

Değişen sosyal, teknolojik ve ekonomik alanlardan etkilenen işletmelerin kariyer planlamasına verdikleri önem gittikçe artmaya başlamıştır (Şimşek vd., 2004: 91).

3.1. Kariyer Kavramı

İnsan kaynaklarının çok önemli bir hale geldiği günümüzde, alt sistemlerden biri olan kariyer örgüt için daha değerli bir hale gelmektedir. Bu kavram iş yaşamı ve günlük hayatta da oldukça fazla telaffuz edilen bir kavramdır.

Yakın zamanda iş dünyası ile ilgili gelişme ve yenilikleri takip edebilmek; örgütlerin en etkili güç kaynağı olan insan gücünü en etkin şekilde yönetmelerini ve motive olmuş işini seven personele sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bunun için kişilerin kariyer beklentileri ve işletmelerin hedeflerinin birbirine yakın veya aynı olması, çalışanlara yenilikler sunulması, onları istek, ihtiyaç ve yeteneklerine uyan pozisyonlara yerleştirilmeleri ile mümkün olabilmektedir (Aytaç, 1997: 9).

3.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Kariyer kelimesi, Fransızcadan Türkçeye geçmiş olan bir kelimedir. Sözlük anlamı olarak ise koşu yeri, taş ocağı, yol, arena, geçit, değişmeceli anlamda ise meslek, ömür, yaşamdır (Bayraktaroğlu, 2006: 137).

Günlük kullanımda ise kariyer, meslek, ilerlemek, başarı, iş yaşamı, kişinin meslek hayatı boyunca yaptığı ve üstlendiği roller ve bunlar ile ilgili deneyimler anlamlarında kullanılmaktadır (Erdoğan, 2003: 11).

Geniş anlamda kariyer, bireyin iş hayatı boyunca üstlendiği görevlerin tamamı olarak kullanılmaktadır. Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler

değil, işyerinde kendisine verilen görevi yerine getirebilmesi için eğitilmesi ve sahip olduğu çalışma arzusu ve yeteneği ile organizasyonda yükselmesi anlamını da taşımaktadır (Aytaç, 2005: 6).

Greenhaus'a göre kariyer iki şekilde tanımlanmaktadır. İlk tanımda kariyer, bir meslek veya örgütün niteliği olarak ele alınmaktadır. Yani kariyer bireyin bir meslek veya örgüt içindeki kariyer hareketlerini kapsamaktadır. Bu tanım Van Manen ve Schein'in kullandıkları dış kariyer tanımına yakınlık göstermektedir. Yani bireyler doldurdukları pozisyona uygun kariyere sahip olurlar (Erdoğan, 2003: 11).

Kariyer kavramının içeriği ile ilgili şunlar ifade edilebilir (Şimşek, 2004: 352);

- Kariyer, yalnızca yüksek mevkideki bireyler veya seri bir şekilde ilerleme olanakları bulunan işleri yapan bireylerle, düşey hareketliliğinin ortaya çıkarttığı görev değişiklikleriyle ilgili değildir.
- Kariyer, bir işletmede ya da bir iş alanında göreve başlama ile aynı anlamı taşımamaktadır.
- Örgütler, bireylerin kariyerleri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesinin etkinliği yitirmemesi ile birlikte işgörenler de kendi kariyerlerinin planlaması ve denetiminde hak sahibi olmuşlardır.

Kariyer olgusunun kişi için çok önemli hale gelmesinin nedenleri şöyle belirtilmektedir (Varol, 2001: 6):

- Kariyer, bireye statü ve kimlik oluşturmada yardımcı olur.
- Kariyer, bireyin hayatında odak noktası oluşturur.
- Kariyerin, sosyal bir yönü vardır.
- Kariyerin, maddi güç elde etmede etkin bir rolü vardır.
- Kariyer, iş tatmini sağlar.
- Kariyer, kişiliğin gelişmesinde etkin bir rol üstlenir.

Kariyer, olgusunda odak noktanın insan olduğu gör÷lmektedir. İnsan alışma hayatına atıldığı ilk g÷nden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe y÷nelik planlarını yaparak y÷ksek mevkilere gelmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak istemektedir. B÷t÷n bunlar, insanın doğasından kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, duygu ve d÷ř÷ncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyer olgusunun, bireyin davranışsal y÷n÷n÷ ÷ne çıkardığı gör÷lmektedir. Diğer bir ifade ile kariyerin sosyal (psiko-sosyal) ve psikolojik boyutu ÷ne çıkmaktadır. B÷t÷n bunlara g÷re, bireyin gereksinimlerini karşılama isteği, kariyerin boyutunu belirlemektedir. Bu kapsam kişiden kişiye değişmekle birlikte, bazı ihtiyaçların tatmin edilmesini de içermektedir (Aytaç, 2005: 13).

3.1.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kariyer kavramı 1970’li yıllardan itibaren incelenmekle birlikte, bu yıllarda iş yaşamında da kullanılan bir tabir olmaya başlanmıştır. Tarihe bakıldığında kariyer kavramının modern kamu hizmeti anlayışının ortaya çıktığı 1500’l÷ yıllardan başlayarak geliştiği gör÷lmektedir. Kariyer kavramının on altıncı y÷zyıldan bu yana bilinmesine rağmen, insanlık ve iş d÷nyası için bilimsel olarak ele alınması Anno Roe’nun 1956 yılında yazmış olduğu “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile gör÷lmektedir. Daha sonra 1950 yılında Donald E. Supper’in yazdığı “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Triedeman ve O’Hara’nın “Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland’ın yazmış olduğu “Meslek Tercihi Teorisi” kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. T÷m bu çalışmaların ardı sıra Miller ve Form’ un 1964 yılında yazdıkları “End÷stri Sosyolojisi” konunun sosyolojik boyutunun ana kaynağını oluşturmuştur. B÷ylece kariyer konusu psiko-sosyal bir g÷r÷nt÷ye sahip konuma gelmiştir. Yine aynı yılda Wroom’ un iş ve motivasyon kuramları ile Maslow ve Herzberg’ in motivasyon çalışmaları kariyer konusundaki tartışmaların yoğunlaşması sonucunu doğurmuştur (şimşek vd., 2004: 4; Aytaç, 1997).

1970’li yıllardan bu g÷ne kadar, bilim adamlarının ilgi odağını insan yaşamının ve kariyerin ne şekilde değişim ve gelişim g÷sterdiği oluşturmaktadır. 1980’lerden sonra ise k÷reselleşme ile meydana gelen yeni y÷netimsel yaklaşımlar, işletmelerde kariyer konusunu daha ilgi çekici hale gelmiştir. Kariyerde meydana

gelen bu gelişme zarfında, organizasyon içindeki bireyin psikolojisi ve örgüt içindeki davranışları önem kazanmıştır (Bakan, 2004: 115).

3.1.3. Kariyer Konusu İle İlgili Temel Kavramlar

Kariyer ile ilişkili olan ve birbiriyle ilişkisi olan birçok kavram vardır. Bu kavramlar bireyin kariyerini değişik şekillerle etkilemektedir.

3.1.3.1. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, “bir çalışanın sahip olduğu yetenek, bilgi, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalıştığı örgütteki terfisinin veya ilerleyişinin planlı hale getirilmesidir.” şeklinde ifade edilmiştir (Aytaç, 2005: 138).

Bir işletmede yönetici pozisyonlarının mevcut ve potansiyel olanlarının tamamlanmasında, üretimin ve verimliliğin yükseltilmesi ya da en azından ulaşılan seviyenin korunması istendiğinde, bir kariyer planlama sistemine gerek duyulmaktadır. Bu sebeple yapılan kariyer planlaması bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin güçlendirilmesi ile çalışmakta olduğu pozisyonunun planlanması, çalışanların ilgi alanlarının ve yeteneklerinin irdelenmesi ya da bir kişinin iş yaşamında ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır (Kozak, 2001: 87). İlerleyen bölümlerde kariyer planlaması kavramına daha ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

3.1.3.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireysel kariyer hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflerin başarılması için planların geliştirilmesi; yaşam ve görev deneyimlerine dayalı olarak hedeflerin tekrar değerlendirilmesi, birey, iş ve örgüt hakkında yaşam boyu öğrenim sürecidir (Çalık- Ereş, 2006: 80; Carrell-Elbert, 1992: 360).

Kariyer yönetimi, bireylerin ilgi alanları, değerleri, güçlü ve zayıf yönleri ile kariyer amaçlarının tanımlanmasını kapsayan ve başarılabilecek kariyer hedeflerinin ulaşılabilirliğini arttıran kariyer yöntemleri ile ilgilenen bir süreçtir (Raymond, 1996: 119).

Kariyer yönetimi en kolay anlamı ile bireylerin iş hayatlarına dair planlamalar yapmasıdır. İKY bakımından kariyer yönetiminin etkili özelliği, çalışanların organizasyon içinde hareketliliğinin sağlanarak motive olmasıdır. Kariyer yönetimi uygulamalarının yapıldığı örgütlerde, çalışanlar zamanla hangi statüye geleceklerini tahmin etmektedir. Bu tahmin bireylerin örgütsel bağlılığı daha da güçlenmektedir (Fındıkçı, 2000: 343; Taştan, 2004: 1).

3.1.3.3. Kariyer Platosu

Bireylerin kariyer hayatlarını denge haline getiren, kişilerin algılıkları nitelik ve özellikleri, motivasyon ve ihtiyaçları, değer, tutum ve yargıları ile çevresiyle olan ilişkileri gibi çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Orta yaş grubu işgörenlerin bu dengeyi kaybetmeleri sebebiyle kariyerlerinin bir döneminde bir yavaşlama ve durgunluk geçirmektedirler. Bu durgunluk döneminin adı kariyer platosu (mesleki durgunluk) olarak ifade edilmektedir (Uzunbacak, 2004: 8).

Kariyer platosunun ya da kariyerdeki durağanlaşmanın ana nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Noe, 2009: 433):

- Yetenek kaybı ya da yetersizliği,
- Eğitim azlığı,
- Başarı arzusunun ve ihtiyacının zaman içerisinde kaybolması,
- Sorumluluk duygusunun yok olmasıdır,
- Sınırlı gelişme fırsatlarının ortaya çıkarttığı sorunlar,
- Adaletsiz özlük hakları.

3.1.3.4. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bireyin amaçları ile organizasyonun pozisyon önerisi arasında bir uyum sağlayarak, belirlenen pozisyon yeterliliğinin güçlendirilmesine destek veren ve kariyer durumlarını gösteren tablolardır (Gök, 2000: 8).

Bir diğer ifade ile organizasyon içi tüm pozisyonları ve geçişlerin ne şekilde olacağını belirten bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada pozisyonlardan bir diğer

pozisyona yükselmek için hangi yeteneklerin gerekli olduğu ve yeterlilikler belirtilmektedir (Şimşek v.d., 2004: 12).

Kariyer haritası, temel alınan pozisyon hakkında aşağıda belirtilen bilgileri içermektedir. Bunlar (Gök, 2000: 9);

- Pozisyonun sorumluluk ve görevleri (iş tanımı),
- Pozisyon için ihtiyaç duyulan nitelikler (iş nitelikleri),
- Pozisyona hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği,
- Pozisyondan hangi diğer pozisyonlara geçilebileceğidir.

3.1.3.5. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, hedeflenen kariyer amacına ulaşmak maksadıyla izlenen pozisyonları ve süreci ifade etmektedir. Örneğin üst kademe yöneticisi olabilmek maksadıyla istihdam edilecek personelin yönetsel aşamalardan geçmeleri ya da uluslararası bir şirkette çalışmaları gerekebilmektedir (Şimşek v.d., 2004: 14). Bir çalışanın izlediği kariyer patikası Şekil 2’de gösterilmektedir.

Ofis Yöneticisi	Birim Yöneticisi	Bölge Yöneticisi	Bölüm Yöneticisi	Departman Yöneticisi	Başkan Yardımcısı	Başkan
İLK KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	ORTA KADEME YÖNETİCİ	GENEL MÜDÜR	ÜST YÖNETİCİ	ÜST YÖNETİCİ

Şekil 2. Kariyer Patikası (Kaynak: Şimşek vd., (2004) Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara,: 24)

İstenilen kariyer amacına ulaşmada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesini ifade eden kariyer patikası, bazı organizasyonlarda direk organizasyon tarafından yapılırken bazı organizasyonlarda da çalışanlar tarafından yapılmalarına imkân tanınmaktadır. Bu kavram, organizasyon içerisinde yatay ve dikey hareketliliğe açık, tutarlı bir ilerlemeyi gösteren işlerin sırasını açıklamaktadır. Örgütlerin çoğu her pozisyon için oldukça fazla alternatif oluşturmaktadır. Böylece örgütler işgörenlerin

niteliklerini arttırmak için dikey ve yatay hareketlilik imkânları sağlamaktadır (Moorehead-Griffin, 1989: 654).

3.1.3.6. Kariyer Hayat Döngüsü

Bu döngü, yaşlılık dönemi ile büyüme çağı arasındaki dönemle ilgilidir. Bu döngü temelinde, bireylerin nitelikleri ve olgunlaşma dönemlerindeki çevre etkisinin de önemli bir yeri bulunmaktadır (Şimşek vd., 2004: 24).

3.2. Kariyerin İçsel ve Dışsal Faktörleri

Kariyer seçebilme, kişinin değer, tutum ve sosyal desteğin bir etkileşimidir. Kişinin belirli bir kariyeri tercih etmesi gibi bir davranış şeklini benimsemesi, belirtilen davranışa yönelik bütünsel değerlendirmesinin çabasıdır. Davranış veya tercihlerinin sebebi ile ona biçtiği inanç ve değerlerin sonucunda gelişim göstermektedir. Kariyer seçme süreci komplike bir süreçtir ve belirsizlikler barındırmaktadır. Bu belirsizlikler işgörenin yaptığı kariyer seçiminin sonuçlarından kaynaklanmaktadır. Birey bu süreçte geleceğe yönelik planlar yapmakta ve belirsizliğin azaldığını düşünmektedir. Bu sürecin karmaşıklaşmasının sebebi bireyin kariyer konusunda karar vermeden önce dikkate almak zorunda olduğu, kariyerinden elde edeceği gelir, tatmin düzeyi, sağlayacağı güvenlik ve istikrar durumu, başarı durumu gibi faktörlerdir. Birey karar sürecinde bütün bu faktörlerin farkına varmayabilmektedir (Gültekin, 2008: 45).

3.2.1. İçsel Faktörler

Kariyerin içsel boyutu; bireyin kişiliğinde meydana gelmekte ve örgütte gelişmenin sübjektif boyutu olarak tanımlanmaktadır. Birey, iş yaşamında ve örgüt içindeki konumunu irdeleme, anlama ve geleceğe ilişkin olarak nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumundadır. Burada bireyin, “Ben gerçekte ne istiyorum”, “Nereye ulaşmak istiyorum”, “Hedeflerime ulaşmak için nelere sahibim” sorularıyla kendini sorgulamaktadır. Bu süre zarfında kişi kendini tanıma, kişiliğini sorgulama ve geleceğe ilişkin yönünü belirleme olanağına da sahip olmaktadır. Bu sorgulama ise “kendini gerçekleştirme” olgusu olarak bilinmektedir. Sağlıklı bir

birey kariyerinde sürekli ilerlemek ve hedeflerine ulaşmak amacıyla çabalama içerisinde olacaktır (Soylu, 2002: 6).

Kişilik, kariyer sürecinin oluşumunda en önemli içsel faktördür. Yaşam boyunca bireyi etkileyen ve kişiliğinin gelişimine katkıda bulunan duygular, düşünceler, başarılar ve psikolojik unsurlar ile bunlara dayalı olarak oluşmuş güdüler bireyi kariyer seçim sürecinde etkilemektedir. Özellikle bireyin ihtiyaçları arasında yer alan “kendini gerçekleştirme güdüsü” kariyer sürecinde en önemli içsel güç olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyer hedefleri bireyin kişiliği, ilgi alanları ve kişisel değerleri ile uyumlu olmalıdır. Bunun için birey ilgi alanlarını ya da yetenekli olduğu alanları bu hususlar doğrultusunda belirlemelidir (Duffy- Eastwood, 2002: 277).

Kariyer seçiminde kişilik önemli rol oynamaktadır. Aileleri tarafından üzerinde durulan, ilgi gösterilen ve emek harcanan bireyler insanlara yardım eden iş gruplarına yönelirken, aileleri tarafından önem görmeyen bireyler ise teknik işlere yönelmektedir. Konu ile ilgili olarak Holland’ın kişilik-kariyer ilişkileri modeli Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Holland’ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli

KİŞİLİK YÖNELİMİ		KARİYERLER
1	GERÇEKÇİ: Atak davranışlar, eşgüdüm, güç ve beceri gerektiren fiziksel etkinlikleri içerir.	Ormancılık Ziraat Mimarlık
2	ARAŞTIRICI: Etkileyici etkinliklerden (algılama, duygusallık) çok bilişsel süreçleri (düşünme, örgütleme, kavrama) içerir.	Matematik Biyoloji
3	SOSYAL: Düşünsel ve fiziksel etkinliklerden çok kişiler arası ilişkileri içerir	Klinik patoloji Dış işleri Halkla ilişkiler
4	GELENEKSEL: Planlı, kurallarla düzenlenmiş etkinlikleri ve kişisel gereksinimlerin bir örgüte ya da güçle statü sahibi kişiye tabi olması	Muhasebe Finansman
5	GİRİŞİMCİ: Güç ve statü elde etmek için diğerlerini etkilemeye yönelik eylemleri içerir.	Yönetim Hukuk Yayıncılık
6	SANATSAL: Dışavurumcu, sanatsal yaratıcılık, bireysel etkinlikleri içerir.	Sanat Müzik Eğitim

Kaynak: Can ve Kavuncubaşı, 2005.

Kariyer seçimi ile kişilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanları kendi kişilik yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya çıkartan John Holland’ın araştırması, bu alanda yapılan en tanınmış çalışmadır. Holland’ın

modelinde altı kişilik türü belirtilmiş ve her kişilik türünün hangi kariyerlere eğilimli olduğunu göstermiştir. Holland'a yönelik yapılan araştırmalar, kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda bireylerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu doğrulamakla birlikte aynı zamanda kişilik yöneliminin kariyer seçiminin yalnızca en belirleyicisi olduğunu da tespit etmiştir (Can-Kavuncubaşı, 2005: 159).

Holland'ın çalışmasının yanı sıra Özellik-Faktör kuramı da, insanların kişilik özelliklerine uygun işler aradıklarını iddia etmektedir. Bireylerle onların arayış içerisinde oldukları mesleklerin eşleştirilmesini bilimsel bir biçimde ele almış ve de bu alana önemli katkılar sağlamıştır. Özellik-Faktör kuramıyla ilgilenen araştırmacılar, kurama dair bazı varsayımları şu şekilde ortaya koyar (Erdoğan, 2003, 42; Koca, 2009: 43).

- Her birey geçerli derecede ölçülebilen ve güvenilir özellikler kümesine sahiptir,
- Çalışanların mesleklerinde başarılı olması için belirli özelliklere sahip olması gerekir,
- Kariyer seçimi, oldukça basit bir süreç olup bireyler ile meslekleri bu süreçte eşleştirmek mümkündür,
- Bireysel özellikler ve iş gereklerinin eşleştirilmesi devamında başarıyı da getirir.

Edgar Schein'in kariyer çapaları da bireyin kariyer kararlarını şekillendiren ihtiyaçları, değerleri ve yetenekleri açıklamaktadır (Jiang-Klein, 2000: 221). Edgar Schein, kariyer çapalarını bireyin kariyerinde yol gösteren, sınırlandıran, dengede tutan, birleştiren ve kendini algılamasına yardım eden davranış şekli olarak ifade etmiştir. Edgar Schein tarafından bu araştırmada, birçok kişiyi kariyerleri sırasında yöneten belirli davranış şekillerinin hayatın ilk yıllarında oluştuğu fark edilmiştir. Bu davranış şekilleri ihtiyaçların ve güdülerin bir birleşiminden meydana gelirler ve insanın birkaç ilişkili kariyer tipinde seçim yapmasını sağlarlar (Flippo, 1980: 226). Schein, kişinin temel değerleri, ihtiyaçları ve güduları doğrultusunda otonomi/bağımsızlık, güvenlik/istikrar, teknik/fonksiyonel, yönetsel ve

girişimcilik/yaratıcılık olmak üzere 8 çeşit temel kariyer değeri belirlemiştir (Schein, 1990: 28).

- Teknik/Fonksiyonel Yetkinlikler: Bireyin teknik becerilerini ön plana çıkarma arzusu yine aynı şekilde onun bu alanda uzmanlık kazanma işteğinin de artmasına sebep olmaktadır. Temel ve fonksiyonel yetkinlikleri belirgin olan bireylerin, konusundaki uzmanlaşma arzusu örgüt içerisindeki yükselme arzusundan daha yüksektir.
- Yönetsel Yetkinlik: Yönetsel tarafı güçlü olan bireyler organizasyon içerisinde etkin rol oynayarak diğerklerini de etkileyen ve yönlendiren kişiler olmak ister.
- Güvenlik ve İstikrar: Bireyin örgütün bir parçası olma durumunun devamlılığı ve aynı işte uzun vadeli çalışma arzusu onun, güvenlik ve istikrar arayışını pekiştirmektedir.
- Otonomi ve Bağımsızlık: Bu değeri baskın olan kişiler özgür olma taraftarıdır. Birine ya da bir örgüte bağımlı halde değil bireysel ve hür olarak çalışmak isterler. Aldıkları kararlarda genellikle bu yöndedir.
- Girişimci/Yaratıcılık: Bu kariyer değeriine sahip olan birey yeni şeyler üretmek, yetkinliklerini bu yönde kullanmak, yeni projeler getirmek, yeni çalışmaların içinde var olmak amacı güder.
- Hizmet ve Bir Amaca Kendini Adama: Yardımseverlik özelliğı etkin olan bireyler genelde kendilerini bu yönde güdüleyip diğerk bireylere faydalı olma arzusu içine girerler.
- Saf Meydan Okuma: Rekabetten hoşlanan bireylerin tutumlarını ifade eder. Baş edilemeyen ya da çözülemeyen sorunların üstesinden gelmek bu kişilerin özellikleri arasındadır.
- Yaşam Tarzı: Bu değerkere sahip olan birey için aile yaşantısı öncelikli ve değerklidir. Hizmet ettiğı örgütün de aynı değerklere saygı duymasını bekler.

3.2.2. Dışsal Faktörler

Bu konuda belirleyiciliği olan en önemli faktör kişinin sosyal özgeçmişidir. Özgeçmiş; aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular vb. faktörlerden oluşan geniş bir yelpazeden meydana gelmektedir. Zamanla bu faktörler kişinin iç tepkilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Zamanla, kişinin kararlarını etkileyerek vereceği kararlar konusunda onu yönlendirmektedir (Kaynak vd., 1998: 243).

3.2.2.1. Sosyal Art yetişim

Bireyin kariyeri konusunda tercihlerini etkileyen etmenlerden ilki artyetişimidir. Yapılan araştırmalar sonucunda, çocukların kariyerleri ile aile büyüklerinin kariyerleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yüksek eğitim düzeyli bir aileden yetişen ve üstün beceri isteyen işler yapan kişilerin çocuklarının da aynı düzeyde işleri yapma olasılığı oldukça yüksektir (Kaynak vd., 1998: 243).

3.2.2.2. Değerlerin Gelişimi

Birey sahip olacağı kariyer hakkında belli düşünceler oluşturup bunları geliştirirken, aynı zamanda kariyerin sağlayacağı imkânlar hakkında da bazı değerler geliştirmektedirler. Bu bireysel değerlerin gelişiminde ebeveynlerin ve eğitimcilerin davranışlarıyla, toplumun etkisi de oldukça etkilidir (Can-Kavuncubaşı, 2005: 161).

3.2.2.3. Bireysel Beklentiler

Kişiler, işi elde edeceklerine inanmadıklarında ve elde etse bile başarılı olamayacaklarını düşündüklerinde o işi tercih etmemektedirler. Kariyere yönelik kararlar, hem değer ve hedeflere, hem de bireysel olarak örgütten beklenenlere bağlıdır. Bireyin kariyer seçenekleri arasından en fazla getiriye sağlayacak olan seçeneğini seçmesi olasıdır (Odabaşı, 2008: 125).

Kişinin kariyer seçiminde istekleri ve ihtiyaçları da etkili olmaktadır. Her birey farklı amaç, ihtiyaç ve isteklere sahiptir. Aynı şekilde her bireyin arzuladığı ödül farklılık göstermektedir. Kısaca yükselmek belli bir kariyere ulaşmak açısından onlara cazip gelmemektedir. Fakat bazı bireyler ise gücü sevdikleri ve güç sahibi olmak istediklerinden bazıları ise sorumluluk sevdiklerinden yükselmek ve terfi

etmek istemektedirler. Önemli ve şiddetli olan bu arzu ve istekler sonucu yüksek beklenti sahibi birey, kariyer seçenekleri arasından en fazla yükseleceği ve en fazla ödülü alacağı düşündüğü seçenek üzerinde yoğunlaşacaktır (Aytaç, 2005: 94).

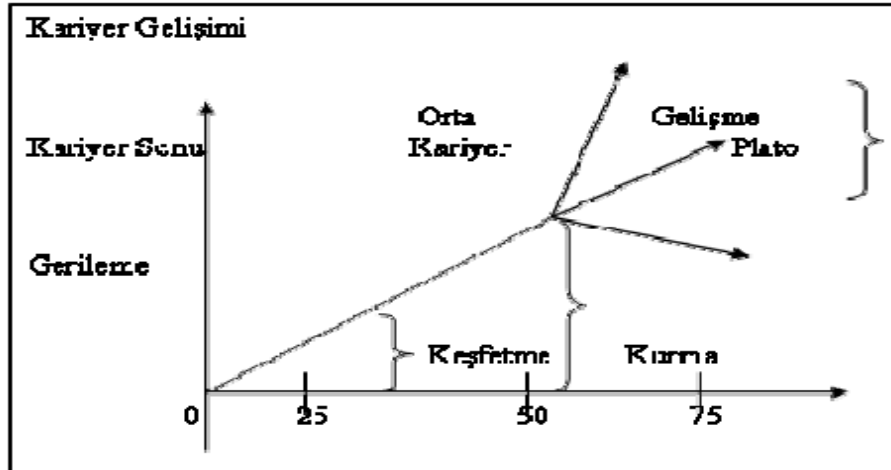
3.3. Kariyer Aşamaları

Birey aklındaki kariyer ile mevcut durumdaki kariyerini denkleştirmeye çalışırken, çalışma yaşamı boyunca çeşitli dönemlerden geçmektedir. Çocukluktan geçişler ise böyle bir süreçtir. Bu süreçler, sosyal yapılarla, kültür yapılarıyla, biyolojik özelliklerle ve kişisel yapılarıyla ilgilidir (Adıgüzel, 2008: 16).

Fiziksel ve temel ihtiyaçlar, aile, zihinsel özellikler, cinsiyet, merak ve kişinin özsaygı ihtiyacına bağlı olarak gelişme gösteren kariyer olgusu lise yıllarından itibaren başlamaktadır. Bireysel olarak kariyer devrelerine paralel olarak gelişmekte ve çocukluktan yetişkinliğe devam etmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 147). Kariyer aşamaları ile ilgili olarak çalışma süreleri ve yaş taban alınarak oldukça fazla model meydana getirilmiştir. Bu modeller üç ile beş arası aşamaya sahip modellerdir. Modellerin ortak özellikleri aşağıdaki gibidir (Erdoğan, 2002: 29):

- Bireyler, görevleri yerine getirmek sureti ile aşamaları geçerek ilerler.
- Belli yaşlar belli yaş dönemleri denk gelmektedir.
- Her aşama bütüncül bir birey yaklaşımını benimsemekte olup bireyin iş, aile ve bireysel gelişimini dikkate almaktadır.

Bir bireyin yaşadığı kariyer aşamaları Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Kariyer Aşamaları (Kaynak: Bayraktaroğlu, 2006: 148)

3.3.1. Keşif

Keşif döneminde bireyler, hangi çeşit mesleklerin ilgilerini çektiğini anlamaya çalışmaktadırlar. Bireyler, arkadaşlarından ve aile bireylerinden meslekler, kariyerler ve işlerle alakalı bilgi almakta olup ilgilerini, değerlerini ve görev tercihlerini belirlemektedir. Kendilerine uygun gelen görevleri ve pozisyonları belirleyen bireyler bu maksatla bir eğitim ihtiyacı içerisinde girmektedir (Kozak, 2001: 91).

Bu aşama bireyin çocukluk ve yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Birey iş ile ilgili çocukluğundan itibaren olsa bile bu safhada iş ile ilgili bilgileri oldukça azdır. Birey bu dönemde etrafındaki büyüklerden etkilenecek mesleklere ilgi duymaktadır. Ergenlik dönemine gelindiğinde meslekler hakkında gerçekçi bilgi sahibi olarak kendilerin ispat etmek istemektedirler. Bu durum ergenlik dönemindeki bireye değişik meslekler konusunda bir eğilim oluşmasını sağlamaktadır (Özden, 2001: 31).

Bu dönem; kişilik özellikleri ile beceri ve tutumların kariyer seçiminde etkili olmasıyla beraber, bireylerin okul hayatının biterek iş hayatına atılmasıyla sona ermektedir (Aytaç, 1997: 64).

3.3.2. Kurma

Bu safhada önemli olan bireyin kariyer seçiminin uygunluğunu değerlendirmesidir. Kişi hedefi ile gerçek durumu sürekli olarak karşılaştırmaktadır. Bu aşamada birey en üretken safhadadır ve bu safhada kariyer gelişimi son derece hızlı olmaktadır. Birey kendini kanıtladıkça ilgisi, iş güvenliğinden ziyade daha çok başarı, itibar ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru yönelmeye başlamaktadır (Aytaç, 1997: 65; Luthans, 1992).

Bu aşama içerisinde birey sorumluluk almaya başlayarak kendini kanıtlama çabası içerisine girmektedir. Bağımsız olarak karar vermeye başlamış, kendi becerileriyle, organizasyonun hedefleri arasında bir ilişki oluşturmaya başlamıştır (Şimşek vd., 2004: 18).

Kişinin eğitim hayatı hep idealler üzerine inşa edilmiştir. Ancak iş hayatında gerçekler ile yüz yüze geldiklerinde idealler ve gerçekler arasındaki çatışmayla karşı karşıya kalmaktadır (Aytaç, 2005: 97).

3.3.3. Kariyer Ortası

Bu devre yaşamın olgunluk dönemine denk gelmekle birlikte birey pozisyonunu sağlamlaştırmış ve uzmanlaşmış, hatta yönetici konumlara gelmiştir. Bireyin başarı, saygınlık gibi gereksinimleri daha önemli hale gelmiş, güvenlik ve fizyolojik gereksinimleri daha geri planda kalmıştır. Birey, mevcut pozisyonunu korumaya çalışırken aynı zamanda yükselme olanaklarını kontrol etmektedir. Hızla değişen koşullar bireyleri bu duruma uyum sağlamaya zorlamaktadır (Özden, 2001, 35).

Bu aşama, kişinin üstün deneyiminin işiyle ortak bir potada eritildiği dönemdir. Kişinin yaratıcılığı ile organizasyona verebilecekleri en üst seviyeye yaklaşmasının nedeni psikolojik ve parasal ihtiyaçların giderilmesidir. Bu aşamada performans yükselmekle birlikte edinimde herhangi bir değişiklik olmamaktadır. Ancak, kazanımlarını muhafaza edebilmektedir. Bu maksatla tecrübesini daha yüksek hedeflere ulaşabilmek maksadıyla kullanmaktadır (Aytaç, 2005: 68).

Bu dönemin sonunda başarının sürdürülmesi, kariyer platosu ya da gerileme sürecine girilmesi şeklinde üç olasılıkla karşılaşabilmektedirler (Kaynak, 1996: 182).

3.3.4. Kariyer Sonu

Birey, büyük tecrübe birikimine rağmen öğrenme oranının düşmesi sebebiyle bu aşamada öğretici konumundadır. Birey, orta yaş krizinin üstesinden gelebildiği takdirde iş yaşamına yeni bir düzen getirmiş olacaktır (Cenzo-Robbins, 1996: 275).

Kariyer ortası aşamasında görülen bazı sorunlar bu aşamada da görülmektedir. Bu aşamanın sonlarına doğru işte yükselme oranı oldukça düşüktür. Bireylerin kariyerindeki hırsı azalarak, durgunlaşmaya ve gerilemeye başlamaktadır. Bu dönemde birey, iş yaşamından ayrılma ve emekli olduğunda neler yapacağını planlarını tasarlamaktadır (Özden, 2001: 37).

Bazı bireyler iş hayatının en üst limitlerine ulaşmışlardır. Kariyer ortası sorunları bu safhaya da kayabilmektedir. Birey bu dönemde elli ile altmış beş yaş arası olup, iş yaşamındaki pozisyonunu korumaya yönelik çalışmaktadır. Önemini koruyan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile birlikte bireylerin örgüte yöneliminin düşük olmasının nedeni kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşılmasıdır (Ünver, 2005: 14).

3.3.5. Azalma (Emeklilik)

Emekliliği yaklaşan bireylerin iş gücü sorumlulukları kariyerleri ile birlikte azalmaktadır. Emeklilik; çalışanların kariyerlerinin son bulması ya da bazı bireyler için şoktur. Bireylerden bazıları emeklilik planı yaparken bazıları da öğretici pozisyonunda kalarak bilgi ve tecrübelerini gelecek kuşaklara aktarmak istemektedirler (Aytaç, 1998: 4). Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bazı üst derece yöneticilerin emekliliklerinde bile yükselmek isteyen bireylerin eğitimlerine yardımcı olabilmek için organizasyona devam edebilmeleridir (Sav, 2008: 21).

Emeklilik aslında bireyin kariyer yaşamındaki yeni kariyer yollarının ve hedeflerinin başlangıcı olan bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde birey çalışma yaşamındaki temposundan dolayı vakit bulamadığı hobilerini gerçekleştirmektedir.

Örneğin; bireyler balık tutmak, dağ yürüyüşü yapmak vb. isteklerini gerçekleştirmek istemektedirler. Bu aşamada bireyler aile hayatında yüz yüze geldiği problemlerle de ilgilenmek isteyebilmektedirler (Adıgüzel, 2008: 21; Şimşek, 1999: 337).

3.4. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, çalışanın tüm iş hayatı boyunca gösterdiği kariyer ve iş davranışları olarak ifade edilebilir. Bireyler, çalışma yaşamları boyunca birçok karar verebilmektedirler. Bu kararlar emekli olana kadar aynı işte çalışmaya karar verilebileceği gibi, başka işe geçme, başka organizasyona geçme, kısa sürede kariyer sahibi olarak yükselme şeklinde kararlar da verilebilmektedir. Tüm bu kararların sonucunda birey ve örgüt, yetenek, istek ve beklentilerinin devamlı ve geniş ölçüde değişmesi ve bu sebeplerde kariyer kararlarında değişiklik meydana geldiğinde birbirinden farklı dört değişik kariyer kalıbından söz edilebilmektedir (Şimşek vd., 2004: 21).

3.4.1. Devamlı Durumdaki Kariyer

Sürecin devamlı olarak ileriye dönük olması durumudur. Bu yaklaşımda işgörenler takip edecekleri kariyer yolunu tahmin edebilmekteyse de, birtakım faktörler işgörenlerin mevcut işletmeden ayrı kariyerleri düşünmelerine de neden olmaktadır. İşveren ve çalışanlar arasındaki iş akitlerinde meydana gelen değişiklik ve örgütsel yeniden yapılanma araştırmacıları, sınırsız ve çoklu kariyer yaklaşımlarını araştırmaya doğru yöneltmiştir (Soysal, 2004: 4).

3.4.2. Doğrusal Kariyer

Bu kariyer kalıbında birey, aynı organizasyonda kariyer sırasını takip edebilmekte veya bulunduğu işletmeden farklı bir işletmeye doğrusal kariyeri takip ederek, kariyerini devam ettirebilmektedir. Örneğin kariyerin başlangıcını insan kaynakları bölümünde yapıp daha sonra reklâm şefliğine yükselmesi, daha üst seviyelerde yönetici olması doğrusal kariyer kalıbına örnektir (Aytaç, 2005: 194).

3.4.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Ayrı alanda ve farklı tipteki meslekleri elinde tutan ancak birbirinden önemli farklılıkları olmayan kişi spiral kariyerdedir. Spiral kariyer kalıbına, sözleşmeli olarak orduya giren bireyin daha sonra hukuk fakültesini bitirerek avukat olması örnek verilebilir (Çalık, 2006: 75).

3.4.4. Geçiş Tipi Kariyer

Bu kariyer kalıbındaki bireyler hangi alanda çalışacaklarına karar vermekte güçlük yaşadıklarından çok sık değişiklik ve geçişler yapmaktadır. Becerileri ve eğitim durumları yetersiz kişiler genellikle bu kalıbı takip etmektedirler (Aytaç, 1997: 215).

3.5. Kariyer Yaklaşımları

Kariyer gelişimlerini, sadece organizasyon içindeki faaliyetlere dayandırmayan bireysel eğilimler gün geçtikçe artan bir önemle daha da fazla bir şekilde kabul görmektedir. Bu tip eğilimler mesleki niteliklerini arttırarak kariyerlerini ilerletmeyi amaçlayan, öğrenen örgüt tarzını kabul eden örgüt çalışanlarında görülmektedir. Çalışma yaşamında ön plandaki kariyer yaklaşımları içerisinde şunlar yer almaktadır (Akın, 2005: 6).

3.5.1. Kurumsal Kariyer Yaklaşımı

Teknik personelin de yönetici pozisyonlarına gelebilmesi için yapılmış bir kariyer yaklaşımıdır. Bu sayede teknik personelin de yükselmesini sağlayarak, personelin yönetsel uzmanlık birikimini geliştirmek amaçlanmaktadır.

3.5.2. Bireysel Kariyer Yaklaşımı

Örgüt personeli, görev pozisyonlarının nitelikleri hakkında bilgi sahibi olmak zorundadır. Bireylerin sahip olduğu deneyim ve yetenek, örgütlerde yükselmek için önemli değişken olarak görülmektedir.

3.5.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımla, personele kendi kariyerini kendi yönetmesi fırsatı sağlanmaktadır. Bu maksatla kurumun üzerine düşen görev ise gerekli eğitim ve araçlarının sağlanmasıdır. Böylece, örgüt ve işgören arasındaki ilişkiler daha profesyonel olarak oluşturulabilmektedir.

3.5.4. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

İş fırsatlarını değerlendirerek tek bir organizasyonda çalışmak yerine bireyin karşısına çıkan fırsatları değerlendirmesi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu hareketlilik başka bölümlere olabileceği gibi başka şirketlere doğru da olabilmektedir.

3.5.5. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Birey profesyonel olarak tam zamanlı çalışmaya yeğlemektedir. Tek bir örgüte bağlılığı oldukça azdır. Kurumsal ödüllendirme yerine, bir görevi başarıyla yerine getirmenin sağlayacağı motivasyonu değerlendirmek istemektedir.

3.5.6. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

Burada, kurum dışında kariyer beklentilerinin ve ihtiyaçların karşılanması ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım, kişilere fırsatlara hızlı cevap verebilmeleri esnekliği sağlarken diğer taraftan bağımsızlık sağlamaktadır. Terfi, taltif ve cezalandırma bu yaklaşımda etkinliğini kaybetmektedir. Bireylerin kendilerini geliştirmesi ve yeni gelir alanları yaratma ise diğer hedeflerdir.

3.6. Kariyer Engelleri

Kariyer engeli kavramı; insanların kariyer ihtiyaçlarının tatmininde zorluklarla yüz yüze gelmesi şeklinde ifade edilmektedir. Kariyer engelleri, bireyin performans ve etkinliğinin azalmasına yol açmaktadır. Örgütün, işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılaması suretiyle ortadan kalkacak olan kariyer engeli, hem bireysel hem de örgüt açısından istenmeyen bir olaydır. Bu nedenle, işletmeler bünyesinde

bulundurdıkları işgörenlerin kariyerlerinde yükselebilmeleri için kariyer planları oluşturmalarıdır (Kozak, 2001: 133).

3.6.1. Gözden Düşme

Yönetim kademesindeki bir bireyin üst kademelere çıkmak yerine bir alt kademeye indirilmesi veya yükselme şansı olmayan bir pozisyona alınması gözden düşme olarak değerlendirilmektedir. Bireyin böyle bir duruma düşmesinin en büyük sebebi, diğer çalışanlar ile çatışma yaşaması, çevreye karşı kötü davranışlar halinde olması, aşırı rekabet hırsları, bağlılığın aşırı derecede olması, yetenek azlığı ve kurum ile uyumsuzluk olarak ifade edilebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 162).

3.6.2. İşten Çıkartılmak

Çalışan bir kişinin isteği dışında zorla işten çıkartılmasıdır. İşten çıkartılma; performans azlığı, işyerinin kapatılması, üretim türünün değişimi ve işletmenin küçülmesi gibi çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilmektedir. İşten çıkartılma her ne kadar birey için bir kariyer boşluğu olarak bilinse de, yeni bir iş dolayısıyla bireyin potansiyelini ortaya çıkarabileceği yeni bir kariyer fırsatı da yaratabilmektedir (Kozak, 2001: 134).

3.6.3. Stres ve Tükenmişlik

Bireyin, yaşamakta olan rekabet ortamı sonucu, kendisiyle bulunduğu işletme ve çevreyle ilişkili pek çok etmen sebebiyle, davranışları üzerinde bir gerginlik ve hayal kırıklığı durumu ortaya çıkması “stres” olarak ifade edilebilmektedir. Örgütün etkinliği ve verimliliğinin düşmesine sebep olabilen stresin seviyesine göre kişilerde zihinsel ve fiziksel problemler ortaya çıkabileceği de bilinen bir gerçektir. Stres, genellikle bireyin bulunduğu çevreden kaynaklanmaktadır. İş çevresinin yarattığı en yaygın stres nedenleri şunlardır (Tınaz, 2005: 37; Aytürk, 2007: 333);

- İşte öncelik belirleme ikilemi.
- Bireyin yetersiz hissetmesi ve güven sorunu.
- Ücret azlığı.

- Teknolojik değişime ayak uyduramama sorunu.
- Bireyin yükselmesinin engellendiğini düşüncesi.
- Çevresiyle yaşadığı iletişim eksikliği.
- Kişinin iş yaşamındaki kariyer hedefleriyle aile yaşantısının uyumsuz olması.

3.6.4. Engellenme

Birey, kariyerinde beklediklerine ulaşamıyorsa engellendiği hissine kapılabilmektedir. Birey, beklentilerinin karşılıksız kalmasının nedeni olarak biri ya da birileri tarafından önlenmesine dayandırabilmektedir. Birey bu süreçte ya ekonomik imkânsızlık nedeniyle çalışmaya devam etmekte ya da işi bırakarak başka şirkete ya da mesleğe yönelmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 163).

3.6.5. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, ilk başta kadının ailesinin çalışması yönündeki desteğine ve iş hayatında çok yüksek bir motivasyon sağlamasına rağmen, ailesindeki anne rolü, yemek, temizlik v.b. sorumlulukları nedeniyle üzerinde hissettiği baskı kariyerinde performansının azalmasına neden olmaktadır (Aldemir vd., 2001: 209).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık iki şekilde ifade edilmektedir (Acar vd., 1999: 5):

- **Dolaylı Ayrımcılık:** Şeklen adaletli ve eşit gözüken davranış veya uygulamaların müteakiben kadın üzerinde adaletli olmayan etkiler oluşturması.
- **Dolaysız Ayrımcılık:** Bir yönetici veya çalışanın kadın personele, cinsiyeti nedeniyle, bir erkeğe personele davrandığından daha olumsuz davranması.

3.6.6. Çift Kariyerli Eşler

Eşlerden her ikisinin de kendi kariyerlerinin ardından gitmesi olarak ifade edilmektedir. Bu tür eşler arasında temeli kariyere dayalı gerginlikler yaşanmakta, bu durumda çiftlerin boşanmalarına kadar varabilmektedir. Bu durumu yaşayan ailelerin boşanma oranı oldukça yüksektir (Şimşek-Öge 2009: 274).

Kadınların iş yaşamındaki etkinliklerinin artması sonucunda bu sorun daha da belirgin bir hal almaktadır. Çift kariyerlilikte; kadın kariyeri ile aile ve özel yaşantısı arasında seçim yapılmaya zorlanmakta ve eşlerin farklı kariyerlerinin getirdiği stres ve problemlerden kaynaklanan sorunların, kadınların kariyer gelişimlerini engellediği düşünülmektedir (Kozak, 2001: 138).

3.6.7. Ay Işığı Sorunu

Çalışanların sağladığı getiri ile ihtiyaçlarını karşılayamaması sonucu ikinci ve üçüncü işte çalışmasıdır. Birey kendi işi dışında başka bir işte çalışmak zorunda kalması sebebiyle asıl işine yeteri kadar enerji verememektedir. Kişi bu zorunluluk sebebiyle mensubu olduğu örgüt içerisinde performans düşüklüğü, işe geç gelip erken ayrılma ya da devamsızlık gibi olumsuz durumlar yaşamaktadır (Akoğlan-Kozak, 2009: 93).

3.6.8. Çift Kariyerlilik

2 ve daha fazla uzmanlık alanına sahip kişinin, bu alanlardan herhangi birini tercih edememesi halinde her iki uzmanlık alanında istediği sonucu elde edemeyeceği bilinen bir gereçektir. İşte bu %n kişi daha fazla ilgi duyduğu, daha yetkin olduğu ve diğerine oranla kendisini daha çok motive eden alanı tercih etmelidir ve o alanda kariyerine devam etmelidir (Dündar, 2009: 290).

3.7. Kariyer Planlama

İşgörenler, sahip oldukları fırsat ve seçenekleri görebilmesi, kariyeri hakkında amaçlar belirlemesi, bu amaçlara ulaşmada izlenecek yolu belirlemesi ve süre planlaması yapmasını sağlayacak eğitim, iş ve bazı gelişim sağlayıcı uygulamaların

belli bir faaliyet çizelgesi halinde oluşturması “Kariyer Planlama” olarak ifade edilmektedir (Kocabey, 2010: 94).

Kariyer planlama kavramı ile ilgili olarak kariyer planlamanın tanımı, önemi, amaçları, gerekliliği, ilkeleri ile bireysel ve örgütsel kariyer planlama kavramına değinilecektir.

3.7.1. Kariyer Planlama Kavramı

Kariyer planlama; kişinin kendini tüm yönleri ile değerlendirek analiz etmesi; işletme içi ve dışı kariyer imkânlarının tespit etmesi, kendisine kısa-orta-uzun dönemli hedefler tespit etmesi, kariyer planlarının oluşturulması ve planlarının uygulamaya konulması faaliyetlerini kapsamaktadır. Kariyer planlama; işğörenlerinin yetenek ve ihtiyaçları ile iş fırsatları ve deneyimleri arasında en uyumlu ilişkiyi kurmayı hedefleyen süreçtir. Bu süreçte çalışanların işlerinde daha verimli olmaları hedeflenmektedir. Ayrıca kariyer planlama kendisini neyin beklediğini bilen, geleceğini tahmin edebilen, ona göre amaç belirleyerek yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adayan çalışanlar yaratmaktadır (Aytaç, 1997: 59).

Bir diğer ifade ile kariyer planlama, bireyin hedeflere ulaşabilmesi için gereken araçların belirlenmesi ve bireysel kariyer hedeflerinin tespit edilmesidir. Birey, kariyer planını uygulamaya çalışsa bile örgüt bu planı desteklemediğı takdirde büyük zorluklarla karşılaşacaktır (Can vd., 2001).

Bir diğer tanıma göre kariyer planlama, kişinin, kendisi, sahip olduğu fırsatlar ve sınırlılıklar, yaptığı seçimler ve bunların sonuçlarının farkında olarak kariyer hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaştıracak eğitim ve gelişim programlarını planlamaktan oluşan bir süreçtir (Erdoğmuş, 2003: 11).

3.7.2. Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer planlamasında başarı için kişi, yeteneklerini değerlendirerek kendisine en uygun ilgi alanını seçmeli, daha sonra tercih ettiğı bölümde kariyer

basamaklarını ve amacını tespit etmeli ve son olarak, bu amaçlara ulaşabilmek için yapacaklarını tespit etmelidir (Palmer-Winters, 1993: 134).

Kariyer planlama faaliyetlerinin öncelikli hedefi beceri ve ilgi alanlarını örgüt ile uyumlaştırmaktır. Etkili kariyer planlama programlarının temel amaçlarından biri personel dönüşüm oranını azaltmaktır. Kariyer planlama faaliyetleri birçok üst düzey yönetici tarafından örgüt içi personel ihtiyaçlarının karşılanması yolu olarak değerlendirilmektedir. Kişiler bu süreç içinde kariyer hedeflerini açık bir şekilde belirleyebildikleri için alacakları eğitimlere ve kendilerini geliştirecek diğer faaliyetlere daha fazla önem vermektedirler. Bu da örgüt içerisindeki nitelikli personel sayısının artmasına neden olmaktadır (Özgen v.d., 2002: 187).

Kariyer planlamanın örgütlere sağladığı diğer faydaları şu şekilde ifade edilebilir (Greenberg, 1997: 201):

- Yönetim, doğru zamanda doğru elemanı bulabilme imkânına sahip olmaktadır.
- Kariyer planlama imkânı, çalışanları görev alanlarını büyötmeye ve örgüt için daha iyi şeyler yapmaya doğru motive etmektedir.
- Örgütsel yedekleme planları ile bireysel gelişim planları ile arasında ilişki kurmaktadır.
- Örgüt dışı ve içi imkânları tespit etmektedir.
- Hedefleri daha açık bir hale getirmektedir.
- Bireyin yetenek kazanmasını sağlayarak bireyin organizasyondan ayrılmak zorunda kaldığında kariyerini devam ettirebilmektedir.

Kariyer planlamanın temel hedefi kişinin, hayat memnuniyeti için geleceğini oluşturma çabasıdır. Kariyer planlamanın bireysel amaçları (Tunçer, 2012: 4):

- Daha iyi bir kariyerin olması,
- Gelir açısından daha memnun edici fırsatlar,

- Kişinin ihtiyacını giderme ve psikolojik doyumunu sağlama,
- Verimliliğin yükseltilerek motivasyonun sağlanması,
- Değişik departmanlarda görev yapmak,
- Kişinin dikey hareketliliğinin sağlanması,
- Kişinin gelişimindeki yükselme,
- Tecrübe ve sorumluluk artışı,
- Kişinin itibarını arttırma,
- Kişinin kapasitesinin artması olarak ifade edilebilir.

3.7.3. Kariyer Planlamanın Amaçları

Kariyer planlaması kavramının temelini bireysel hedefler oluşturmaktadır. İnsanlar kendileri için önemli olan şeyleri buldukları takdirde bu doğrultuda hayatlarını ve hedeflerini şekillendirirler. Kariyerde ilerlemek için kişi, bu amaçlarını açıkça ortaya koymalıdır. Amacını net bir şekilde tespit edebilen bireyler karşılaşacağı alternatif imkânları daha uygun bir şekilde kullanabilmektedir (Aytaç, 1997: 61).

Kariyer planlaması örgütlerde kaliteyi, motivasyonu, birey ve örgütlerin hedeflerini bir hedef doğrultusunda buluşturarak yükseltmek maksadıyla İKY'nin etkili bir uygulaması haline gelmektedir. Kariyer planlaması bu anlamda, iş görenin bilgisi, yeteneği, becerisi ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta organizasyondaki ilerleyişinin veya terfisinin planlaması olarak ifade edilebilmektedir (Şimşek vd., 2004: 93).

Kariyer planlamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2006: 142);

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- Personelin geliştirilmesini sağlamak,

- İyi bir kariyer ve eğitim imkânlarının bir sonucu olarak iş başarısının yükselmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak,
- İşgören bağlılığını güçlendirmek.

3.7.4. Kariyer Planlamanın Gerekliliği

90'lı yıllardan sonra, örgütlerde ve işgücünde meydana gelen değişim, örgütlerin başarılı olması ve hayatta kalabilmesi için İK vermesi gereken önemi daha da arttırmıştır. Bu imkânları örgüte kazandıran ise kariyer planlamaları faaliyetleridir. Etkili bir kariyer planlama sisteminin örgüte ve kişilere kazandıracakları aşağıda sıralanmaktadır (Özgen v.d.,2001: 187):

- Çalışanlara daha uygun iş imkânı ve ücret.
- Mentorluk.
- İlişkilerin daha esnek ve yapıcı olması.
- Örgüt-çalışan bütünlüğünün sağlanması.
- Sahip olunan işgücünden daha etkin yararlanma.
- Artan verim ile amaçlara daha seri bir şekilde ulaşma.
- Yerel ağ kurularak daha hızlı bilgi akışını sağlama.
- Örgütün gelecekteki faaliyetlerini sürdürecektir nitelikli işgücünün hazırlanması.
- İmajın güçlenmesi.

3.7.5. Kariyer Planlamanın İlkeleri

Mevcut görevlerin incelenmesi ve değerlendirilmesi kariyer planlama için değişmez faaliyetlerden biridir. Planlama, kaynak yönetimi, yönlendirme, analitik düşünme, insan yönetimi ve iletişim kuramları, öncelikleri belirlemede üzerinde durulması gereken konulardır. Etkili bir kariyer planlama ilkeleri şu şekilde ifade edilebilmektedir (Bilen, 1998: 35);

- Çalışan ve yöneticiler birbirini tamamlayan faktörlerdir.
- Geliştirilecek nitelik ve yeterliliklerin iş gereklerine cevap vermeleri zorunludur.
- Kariyer görüşmeleri dürüstlük ilkesi kapsamında gerçekleşmelidir.
- Geri bilgi akışı her iki taraf içinde önem taşımaktadır.
- Kişilerin kendi yeterliliklerini değerlendirmeleri önem taşımaktadır.
- Yöneticilerin yönlendirme ve zenginleştirme çabaları sürekli olmalıdır.
- Kariyer geliştirme ve planlama bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmelidir.

3.7.6. Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlama sistemleri iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta örgütsel sorumluluklar yer alırken ikinci boyutta ise bireysel sorumluluklar yer almaktadır (Aytaç, 2005: 150).

İşletme hedefleri ve stratejileri çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi süreci, işletme yönetimi tarafından bir döngü halinde gerçekleştirilmektedir (Şimşek vd., 2004: 91).

Örgütsel, kariyer planlamasında odak noktayı örgütsel amaçlar ve ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Örgütsel kariyer planlama, örgüt yöneticileri tarafından örgütün amaçlarını, işlerin nitelik ve gereklerine uygun biçimde gelecekteki işgücünü şekillendirerek ve çalışanlarının gelişimlerini sağlayarak onların bireysel beklentileriyle uyumlu hedeflerin, stratejilerin ve kariyer yollarının belirlenmesi faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Argüden, 1998: 59).

Örgütler çalışanlarının kariyerlerinin yönetiminde iki açıdan başarılı olmalıdırlar. Birincisi, onların örgüte olan katkılarını güçlendirmek, diğeri ise bireysel kariyer gelişimini isteklendirmektir. Örgütler, çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi, kendilerinin farkına varmaları ve değerlendirilmeleri, bireysel kariyer strateji ve hedeflerinin oluşturulması gibi aşamalarda ihtiyaç duyulan desteği

vermelidirler. Bu aşamada örgütün sorumluluğu ise, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla kişilere kendilerini geliştirmeleri için imkânlar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içermektedir (Anafarta, 2001: 4).

Örgütsel kariyer planlama sistemi içerisinde işgörenlerin bireysel eğitim ihtiyaçları ve örgütsel ihtiyaçları belirlenmektedir. Yöneticilerin desteği örgütsel kariyer planlamanın etkili olabilmesi için son derece önemlidir. Üst yönetim, kariyer planlama çalışmalarını katılımcı bir atmosferde desteklemesi gerekmektedir (Bilen, 1998: 37).

Örgütsel kariyer planlama, işgörenler için kariyer yolları ve faaliyetleri yaratma sürecidir. Örgütler, ihtiyaç duyulan nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamakla birlikte işgörenlerin kariyerlerini güçlendirme ve ilerletme arzu ve isteklerine cevap vermek amacıyla etkin kariyer planlaması faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bireysel kariyer planlamasının örgütsel kariyer planlaması ile aynı yönde olması yüksek potansiyelli çalışanları örgütte tutmak için önemlidir. Örgütsel kariyer planlamasıyla ulaşmak istenen sonuç, gelecekte işletme içerisinde başarılı olabilecek, motive olmuş ve nitelikli işgücüne sahip olmaktır (Bingöl, 2006: 300).

Örgütlerdeki kariyer planlarının oluşturulmasında ilk yapılacak planlama iş analizlerinin yapılması ve iş tanımlarının oluşturulmasıdır. Bu amaçla varsa önceden yapılmış olan iş tanımlarının ve görev yetki ve sorumluluklarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bundan sonra ise iş tanımlarının içerik, bilgi ve beceri esaslarına göre benzer olanlarının gruplandırılmasının yapılması gerekmektedir. Üçüncü aşamada ise birbirine benzerlik gösteren işlerin bir araya getirilmesi ve iş ailelerinin oluşturulması yapılır. Böylece alt ve üst seviyelerde işlerin tanımlanması da yapılmış olmaktadır. Son aşama olarak da işgörenlerin yapmakta oldukları konunun üst kademelere hazırlanması amacıyla yönelik eğitim ve geliştirme çalışmalarının planlanmasıdır (Sevinç, 2009: 21).

İşletme, işgörenlerin başarılarının belirlenmesi ve karşılıklı samimiyet ve dürüstlük sayesinde ilerleme sağlayacaktır. Örgütün işi, personeli istihdam etme, eğitime ve performans değerlendirme ile sona ermemektedir. Mevcut performansı korumak, yeni gelişmelere ayak uydurmak ve verimliliği arttırmak maksadıyla

yönetim, işgörenlerin kariyer planlaması oldukça dikkatli bir şekilde yapmak zorundadır (Özgen v.d., 2002: 196).

Kariyer programının başarısı, çalışanların becerilerini değerlerini, ilgilerini ve duygularını periyodik olarak ölçmesine imkân veren bir sisteme göre yapılmalıdır. Bu sistem sayesinde çalışanlar kendilerine en uygun işi seçebilirler. Böyle sistemler, çalışanların hem yapacakları işi hem de kendilerini anlamalarını sağlamaktadırlar (Ay, 1996: 164).

Kariyer programlarının motivasyon, kariyer farkındalığı ve başarımlar üzerine eğitim faaliyetlerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda insan kaynakları yönetim sisteminin temel elemanlarından birinin kariyer planlama programları olduğu ifade edilmektedir (Aytaç, 2005).

3.7.6.1. Örgütlerde Kariyer Planlamanın Amaçları

Örgütsel kariyer planlama, yönetim kademesi tarafından işgörenler için kariyer hedeflerinin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç için ihtiyaç duyulan tüm bilgiler örgütün ihtiyaç değerlendirmelerinden, performans değerlendirmelerinden, yönetim planlarından alınmakta olup bunları bireysel kariyer geliştirme fonksiyonları ve yönetimin gelişimi, kariyer danışmanlığı, akıl hocalığı ve yönetim eğitimi için genel düzenlemelerde kullanılmaktadır (Çalık-Ereş, 2006: 85).

Örgütsel kariyer planlamanın hedeflerine en etkili şekilde ulaşılabilmesi durumunda; işgörenlerin yüksek verimle çalışmaları sağlanmakta, örgütlerin amaçlarına ulaşması kolaylaşmakta, işgörenlerin huzur ve yaptıkları işten zevk almaları sağlanmakta, işgörenlerin işte uzun süre kalmaları ve böylece işgören maliyetinde düşüş sağlanmakta, aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanılmaktadır (Barutçugil, 2004: 322).

Örgütler kariyer planlaması sayesinde; amaç ve nitelikleri doğrultusunda kendi işgörenlerine kariyer planlama imkânı vererek, işgörenlerin yükselmesine, en yüksek kapasite ile çalışmalarına ve gelişmelerine de yardımcı olmaktadır. Kariyer planlaması sayesinde örgüt, çalışanların yeteneklerinden en etkin biçimde yararlanmanın yanı sıra verimli bir şekilde çalışmalarını da desteklemiştir.

olmaktadırlar. Bu maksatla örgütlerin dinamik kaynağı olan insan gücünü en etkin kullanabilmesine yardımcı olan örgütsel kariyer planlamasının belli başlı amaçları bulunmaktadır. Bunlar insan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş gören değerlendirilmesi, yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi, iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi, iş görenlerin işe bağlılığının sağlanması ve bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi olarak ifade edilmiştir (Şimşek vd., 2004: 92).

3.7.6.1.1. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı

İK etkin kullanımı, işletmelerdeki verimlilik programlarının başarısı ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları örgütlerin tek dinamik varlığını oluşturmaktadır (İnce, 2005: 327).

İK planlaması sayesinde işgörenler örgütlerde amaç, istek ve yetilerine göre en uygun yerde istihdam edilebilmektedir. Bu sayede işgörenler ve örgütler isteklerini ortak bir amaçta buluşturabilmektedirler. Bu sayede çalışanın yaşam standardı yükselerek örgüt için daha verimli olabilmesi sağlanmaktadır (Uzun, 2003: 27).

3.7.6.1.2. Yükselme İhtiyaçlarının Tatmini İçin İş Gören Değerlendirilmesi

Çalışanlar zaman içerisinde kendileri için iyileştirme ihtiyacı hissetmekte ve bu maksatla örgütten istekte bulunmaktadır. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaç olduğu gibi örgüt içinde kaçınılmaz bir durumdur. Böylece hem yenilenen pozisyonlarda çalışan bireyin verimliliğin artması, hem de örgütün çalışanın yeteneklerinden en uygun şekilde yararlanması söz konusu olmaktadır (Uzun, 2004: 32).

3.7.6.1.3. Yeni ve Farklı Bir Alana Giren İş Görenin Değerlendirilmesi

Bazı durumlarda örgüt tarafından işgörenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi veya işgören yeni ve değişik bir alanda çalışmak isteyebilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durumun her iki taraf için olumsuz bir durum oluşturmaması için kariyer planlama faaliyetlerinden faydalanılması gerekmektedir (Ünver, 2005: 35).

Bu faaliyetler aynı zamanda; herhangi bir planlama da bulunmayan bireyi de, değişik fırsatlarla karşı karşıya getirmekte ve dolayısıyla da kendisinin de bir şeyler yapması gerektiğini anımsatmaktadır (Little-Myers, 1989: 413).

3.7.6.1.4. İyi Eğitim ve Kariyer Olanaklarının Bir Sonucu Olarak İş Başarımının Yükseltilmesi

Bireyler bulundukları pozisyondan daha üst pozisyonlara yükselebilmek için uğraşmaktadırlar. Bu maksatla kariyer planlaması yaparak izlenmesi gereken yolu çizmektedirler (Kitapçı-Sezen, 2002: 35).

İşgörenlerin iyi bir eğitim alması ve örgütlerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması iş başarısının artırılabilmesi için gerekli olmaktadır. İşe yeni başlayan bireyde günün şartlarına uygun yeterlilik istenirken örgüt personeli olup zaman içerisindeki gelişmelere ayak uyduramayan çalışanları da o günün şartlarına uygun donanıma sahip olmaları için eğitim programları yapmak, örgütsel ve bireysel tatmin için önem taşımaktadır (Ünver, 2005: 35).

3.7.6.1.5. İş Görenlerin İşe Bağlılığının Sağlanması

İşgörenleri işletmeye bağlayan değişik unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki ücret sistemidir. Ücret, iş tatmininde öneme sahip unsurlardandır. Yapılan araştırmalarda, iş tatminini etkileyen unsurlardan birinin ücret olduğu tespit edilmiştir. Diğer ise bireyin pozisyonunun yani statüsünün toplum tarafından saygı duyulan bir pozisyon olmasıdır. Ücreti az olsa bile toplumsal açıdan saygı duyulan bir statüye sahip iş tercih edilebilmektedir (Uzun, 2004: 61; İmamoğlu, 2004: 169).

3.7.6.1.6. Bireysel Eğitim ve Gelişme İhtiyaçlarının Daha İyi Belirlenmesi

Kariyer planlaması kavramının temelini bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda, insanlar kendileri için önemli olanları bildikleri takdirde onlara ulaşmak için çalışmakta oldukları sonucu çıkmıştır. Amaç açık bir şekilde olarak ortaya konulduğu takdirde ortaya çıkacak olan diğer avantajlar da rahatlıkla değerlendirilebilecektir (Can, 1999: 307).

Örgüt açısından kariyer planlamasının amacı, işgörenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını örgüt içerisinde mevcut olan ya da gelecekte meydana

gelebilecek fırsat ve olanaklarla uyumlaştırmak ve çeşitli araçları (eğitim, rotasyon vb gibi) kullanarak, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmektir. Bu maksat doğrultusunda, işletmelerin kariyer planlaması yapmadaki amaçları şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 2005: 168).

- İşgörenlerin huzur ve tatminini sağlamak,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak,
- İnsan kaynaklarından en etkin şekilde faydalanılmasını sağlamak,
- Çalışanların potansiyellerini yükseltmek,
- Çalışanları değişik alanlarda da çalışmaları konusunda desteklemek,
- Personel değişim hızını azaltarak maliyette azalma sağlamak
- Özürlü olan ve özel ilgiye ihtiyaç duyulan bireylerin kariyer gelişimine yardımcı olmak.

3.7.6.2. Örgütlerde Kariyer Planlamanın İlkeleri

Kariyer planlamanının karşılıklı etkileşim ile yapılması hata yapılmaması ve adaleti sağlayabilmek için belli kurallara göre yapılması zorunluluğunu doğurmaktadır. Kurallar şu şekilde ifade edilebilir (Şimşek vd., 2004: 96):

- İşgörenler ve yöneticiler, bu sürecin tamamlayıcısıdır.
- İmkânlar ve imkânsızlıkların belirlenmesi sayesinde kariyer planlamanın sınırları çizilebilerek ne kadar süreceği tespit edilebilmektedir.
- Geliştirilecek yeterliliklerin işin ihtiyaçlarına yanıt vermesi gerekmektedir.
- Yapılacak görüşmenin başarısı tarafların dürüstlüğü ile orantılıdır.
- Her iki tarafında da mevcut eğitim imkânlarından haberdar olmaları gerekmektedir.
- Yönlendirme ve iyileştirme yönlü çabaları yöneticiler tarafından sürekli kılınmalıdır.

- Çalışanlara yöneticileriyle yapacakları görüşmeler için kendi kariyer gelişim planlarını etkileyecek araçlar sağlanmalıdır.
- Organizasyonel yedekleme planları ile bireysel gelişim planları arasında bağlantı kurulmalıdır.
- Kendi kendini değerlendirme, geri bilgi akışı ve gelişim arasında tutarlı ve gerçekçi bir geçiş ağı oluşturulmalıdır.

3.7.6.3. Örgütlerde Kariyer Planlama Faaliyetleri

Geleneksel kariyer anlayışı, çalışan ve işveren arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu kabul etmektedir. Uzun dönemli olan bu sözleşmeler yüksek bağımlılık gerektirmektedir. Çalışanının sadakat göstermesine karşılık işveren iş güveni sağlamaktadır (Aytaç, 1998: 2).

Örgütler bir takım amaçlara ulaşabilmek için örgütsel kariyer planlaması yapmaktadır. Bu açıdan yönetim, kendini yönlendiren, kontrol eden, sorumlu ve proaktif bir yönetim grubunun faydasını kazanmak ister iken, işgörenler daha etkili bir kariyer planlama ile kişisel gelişme sonuçlarından faydalanmak istemektedir. Burada bu amaçları daha iyi sağlayabilen veya destek olabilen yönetim program ve faaliyetlerinin birkaç çeşidi söz konusudur. Aşağıda bu faaliyetler açıklanmaya çalışılmıştır (Şimşek vd., 2004: 98).

3.7.6.3.1. Kişisel Faaliyetler

Örgütün yardımı haricinde bireysel olarak çalışanların çabalarının bir türü olarak belirtilmektedir. Bu kapsamda birey, ailesi ve arkadaşlarıyla da işbirliği içerisinde olarak kariyer amaçları için personel planlaması yapmaktadır. Bununla beraber bireysel faaliyetler örgütün desteği ve yardımı olmaksızın kişilerin kendi istek ve yeteneklerine bağlı olarak da yapılmaktadır. Bu amaçla başarıya ulaşabilmek için sahip olmaları gereken özellikler hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu yol izlenildiği takdirde maliyet oldukça düşecektir. Böyle bir uygulama uygun bilgi kaynakları ve uygun kariyer amaçlarının kurulması ile güçlü bir motivasyon gerektirmektedir (Şimşek vd., 2004: 98).

3.7.6.3.2. Grup Faaliyetleri

Yakın zamanda kabul gören iş etkinliği yaklaşımı olarak yaygınlaşan bir diğer olgu ise etkin çalışma birimi olarak gruplar ile örgütsel işlevleri yürütmektir. Grup faaliyetleri, örgütsel amaçları dikkate alarak planlanmış olan proje çalışmalarını kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin yapılması esnasında iş ve görev tanımları, örgütün kültürü, görev pozisyonu düzenlemeleri, liderlik tipleri ve işgörenlerin örgütsel rolleri, çalışmaları direkt olarak etkilemektedir. Böylece takım üyelerinin, birbirlerinin açıklarını kapatıcı çabalar içine girebilmeleri söz konusu olabilmektedir (Akın, 2005: 7).

3.7.6.3.3. Danışman Çalışan Faaliyetleri

İşletmeler, işgörenlerine değişik türde danışmanlık hizmetleri sunabilmektedirler. Ne tür hizmet verilirse verilsin, işgörenlerin yükselme çizgileri, mesleki bilgileri ve hırsları ile ilgili bire bir görüşmelerden oluşmaktadır. Burada hedeflenen, işgörenin ilerleme fırsatlarını keşfetmesini sağlamaktır. Örgütler, yöneticileri için rehberlik programları düzenlemelidirler. Bireylerin yanlış işte çalışmaları sonucunda yaşanan motivasyon düşüşü maliyet kaybı ile sonuçlanmaktadır. Bireysel mesleki bilgiler ve iş nitelikleri arasındaki farklılıklar işgörenleri iş değişikliğine kadar götürebilmektedir. Bunun sonucu işgücü devri oldukça yükselmektedir. Kariyer danışmanlığında, görevlendirilen personel ile birlikte çalışanlar kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri maksadıyla beraber çalışmaktadırlar. Çeşitli görüşmelerden sonra bu hedefler belirlenerek, işgörenler yükselme imkânlarını düşünmeye yöneltilmektedir (Anafarta, 2002: 118).

3.7.6.3.4. Çalışanlara Kariyer Eğitimi

Eğitimlerin, kariyer planlarına yönelik yapılması ve ileride üstleneceği pozisyona yönelik nitelik taşıması ve desteklemesi gerekmektedir. Bu süreç tüm insan kaynakları fonksiyonları arasında ortak bir plan oluşturmada kolaylık sağlamaktadır. Organizasyon ve bireyin ortak hedefleri doğrultusunda planlanan eğitim programları çalışanlara etkili bir gelişim imkânı sağlamaktadır (Şimşek vd., 2004: 99).

İşletmeler, geleceğin yöneticilerini örgüt içinden tamamlamak maksadıyla, özellikle kendini gösteren yönetici adaylarına dair planladığı, yetkinliklerin temel alındığı, “yönetim okulu”, “yönetici okulu”, “yönetici geliştirme”, “liderlik akademisi” gibi farklı isimler ile adlandırılan ve birkaç yıllık programlar dâhilinde yapılan eğitim faaliyetleri buna örnek gösterilebilir. Bu eğitim faaliyetleri proje grup çalışmaları, kısa süreli bölümler arası projeler, iş zenginleştirme, rotasyon, mentorluk ve kişinin kendi takip edeceği çeşitli gelişim faaliyetleriyle de desteklemektedir (Uçkun v.d., 2013: 11).

Kariyer yönetimi ve planlaması, yönetici pozisyonuna en uygun işgörenleri yöneticiliğe uygun hale getirmek, kurumlarda oldukça fazla uygulanan bir yoldur. Özellikle büyük şirketlerde, mevcut liderleri tespit etmeye ve geliştirmeye yönelik ayrıntılı programlar düzenlenmektedir. Böylece ileride lider kadrolarında istihdam edilecek işgörenler daha kişisel şekilde uygulanan bu faaliyetler sayesinde daha yüksek pozisyonlara uygun hale gelmekte ve bu sayede kurumların gelecekteki yönetici pozisyonları teminat altına alınmaktadır (Anamur, 2005).

3.7.6.4. Örgütsel Kariyer Planlama Teknikleri

Örgütlerde, liderler ve işgörenlerin birbiri arasındaki iletişimin kesin ve açık olması gerekmektedir. Kişilerin örgüte ve kendilerine karşı olan ilişkilerin dürüstlük seviyesi, işin verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel kariyer planlama yöntemlerinin kullanılabilme derecesi yöneticilerin insan ilişkilerindeki dürüstlük ve başarısına bağlıdır (Demirayak, 2004: 7). Birçok kariyer planlama tekniği bulunmakla birlikte literatürde en çok rastlanılanlara değinilecektir.

3.7.6.4.1. Kariyer Rehberliği

Rehberlik, etkili bir kariyer geliştirme faaliyeti olarak rehberler tarafından kişilere hangi kitapları okuyacakları, hangi öğretilere devam edecekleri, hangi iş türlerini tercih edebilecekleri, sahip oldukları kariyer fırsatları, üniversitelerdeki ve örgüt içerisindeki eğitim olanakları hakkında gerekli bilgilerin sağlanmasıdır. Kariyer rehberleri, tecrübesiz olan işgörelere kariyer geliştirmelerinde yardımcı olan deneyimli personel konumundadırlar. Kariyer rehberlerinin örgütle ilgili her türlü bilgiye sahip olmaları gereklidir. Ancak bu şekilde işgörelere güvenilir bilgi

verebilme imkânına sahip olurlar. İşe alım görüşmeleri, performans artırma ve psikolojik değerlendirmelerde çalışanlara yol göstermektedirler (Bingöl, 2006: 306).

Kariyer rehberliği faaliyetleri ile örgütlerde çalışan işgörenlerin kariyerlerini planlamaları için yetenek, ilgi ve değerlerini anlamalarına, kendileri için farklı kariyer fırsatlarını keşfetmelerine yardımcı olunmaktadır. Kariyer rehberliği faaliyetlerinde, işgörenlere kariyerleri ile ilgili her türlü fırsatı belirlemeleri ve geliştirmeleri maksadıyla uygun rehberleri seçmesi için yol gösterilmektedir (Göksel, 2012: 23).

3.7.6.4.2. Kariyer Atölyeleri (Workshops)

Kariyer atölyeleri; örgütteki işgörenlerin, diğerlerinden edindiği bilgilerle kendi kariyerlerinin durumunu tespit etmeleri ve örgütsel desteklerle nasıl geliştirecekleri yönünde değerlendirme yapabildikleri ve kariyer gelişimleri için karar aldıkları çalışmalardır. Örgütlerin kendi imkânları ile yaptıkları kariyer atölyeleri faaliyetleri örgütte çalışanların kariyer planlarını irdelemelerine, kariyerlerinde gelişme göstermelerine, örgüt içinde kalma sürelerinin uzamasına ve emekliliğe hazırlanmalarına yardımcı olmaktadır (Şahin, 2009: 19; Aytaç, 1997: 141).

3.7.6.4.3. İş Rotasyonu

İş rotasyonu; örgütte çalışan bireylerin belirlenen plan ve faaliyet dâhilinde önceden tasarlanmış bir şekilde ve zamanlarda işletme içerisinde yatay olarak yer değiştirmesine dayalı örgütsel bir kariyer planlama tekniğidir. Bu uygulamalarla örgütte çalışan bireylerin çalışma hayatının ve kariyer gelişiminin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. İş rotasyonu, uygulaması özellikle düşük seviyedeki işlerde işgörenin iş hayatındaki durağanlığını ortadan kaldırmakla birlikte, örgütteki çalışanların kendi bilgi ve becerilerini değişik işlerde değerlendirmesi imkânı sağlamaktadır (Özden, 2008: 266).

3.7.6.4.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme işgörenlerin görevlerini çeşitlendirdiği gibi, aynı zamanda onların yeni bilgiler öğrenmelerini, performansları hakkında geri besleme almalarını,

iş yöntem ve tabloları üzerinde kontrol sağlamalarını, iletişim imkânlarına kolaylıkla ulaşabilmelerini ve sonuçlardan sorumlu oldukları işin temelini değiştirmelerini de sağlamaktadır (Maitland, 1997: 30).

İş zenginleştirmenin, motivasyonun bir türü olarak ifade edilebilmesinin sebebi işi yeniden tasarlama niteliğidir. Örgüt içindeki işgörenlerin kendi işlerinin sorumluluğunu üstlerine alma, planlama ve değerlendirmeleri sonucunda kazandıkları yeni deneyimler ve genişletilmiş yeni sorumlulukları ifade etmektedir. İş zenginleştirme ile işgörenin yapmış olduğu işin temeli farklılaşmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin çalıştıkları görevlerde yeni bilgiler kazanması, performanslarıyla ilgili geri bildirimler alması, iş yöntemlerini ve yapılan işin yöntemlerini ve çizelgelerini denetlemesi, işle ilgili iletişim kaynaklarına dolaysız ulaşabilmesi ve en önemlisi çıkan sonuçtan kendilerini sorumlu tutmalarıdır (Tengilimoğlu vd., 2012: 217).

3.7.6.4.5. Koçluk

Koçluk, 1990'lı yıllarda yapılmaya başlanan en yeni gelişim stratejisi olup örgütlerde belli bir hedefe varabilmek için seminer, konferans ve toplu dersler vererek tespit edilen amaçlara ulaşma tekniği olarak bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda kariyer koçluğu kullanımı büyük bir artış gösterirken konu hakkında yapılan araştırmalar sınırlı düzeyde kalmaktadır. Koçluk eğitimi; bireyin kendisi ile ilgili bilgi sahibi olmasını sağlayarak potansiyelini ve yetenekleri ortaya çıkartmasına yardımcı olmaktadır. Koçluk eğitimi alan kişi diğer işgörelere örgütte çalıştığı süre zarfında kariyerleri ile ilgili destek olmaktadır. Günlük hayatta kişilerin, zor zamanlarında bir rehber veya kendisinden daha bilgili kişilere başvurması gibi ekonomi ve eğitim hayatında benzer durumlarda koç ihtiyacı duymaktadırlar (Sevinç, 2009: 30).

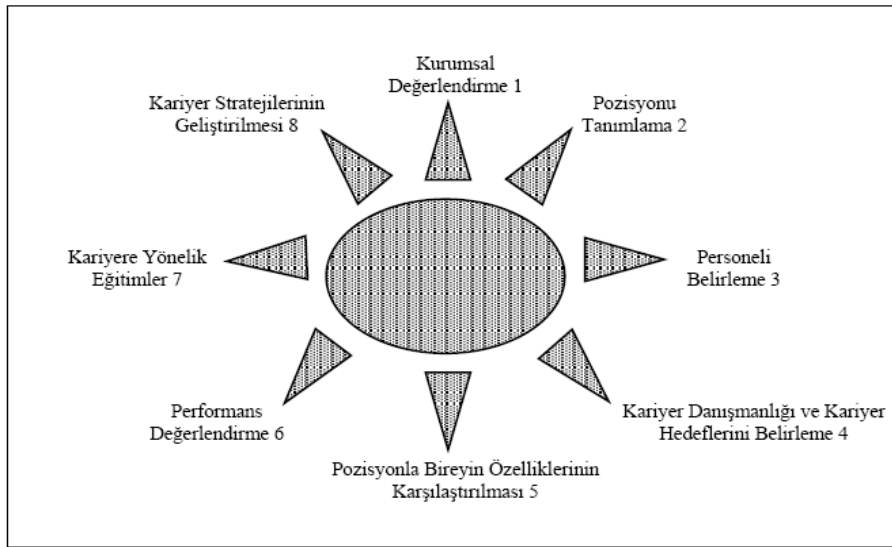
Kişiler kendilerini hazır olarak görünceye kadar koçluk sürmektedir. Etkili koçluk sürecinde iletişim konusu en önemli konulardan biridir. Kişi, herhangi bir görevde oldukça iyi ise, onun “koç” olarak etkinlikte bulunması beklenebilmektedir (Aytaç, 1997: 117).

3.7.6.4.6. Kariyere Yönelik Eğitim ve Geliştirme Programları

Bilgi toplumunda konum ve işinin ne olduğuna bakılmaksızın kişilerin ve örgütlerin gelişme ve eğitim ihtiyaçları her geçen gün daha da artmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte birçok kurum, dinamik kaynağı olan insan gücünü eğitmek için her türlü faaliyeti yaparak etkin öğrenme ortamı oluşturmaktadır. Bu geliştirme ve eğitim faaliyetleri işletmenin mevcut ihtiyacına ve hizmetin ne şekilde verileceğine bağlı olarak örgütün dışı veya içinde gerçekleştirilebilmektedir (Soysal, 2003: 71).

3.7.6.5. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci

Bir örgütün kariyer planlaması faaliyetlerinde bulunması, belli birtakım faaliyetler yapmadan mümkün değildir. Bu faaliyetlerin bütünü kariyer planlaması süreci olarak ifade edilmektedir. Aşağıda Şekil 4'te bu süreç ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.



Şekil 4. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci (Kaynak: Şimşek, v.d, 2004: 109)

3.7.6.5.1. Kurumsal Değerlendirme

Sahip olunan insan kaynaklarının genel bir şekilde gözden geçirilmesi sürecidir. Aynı zamanda bu yöntem ile İK faaliyetlerinin de başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışma sonucunda işgörenlerin meslek yönünden gelişebilmesi amacıyla ihtiyaçları belirlenerek ve yeni fırsatlar sağlanarak geleceklerini daha sağlam temeller üzerine oturması sağlanmaktadır. Bu amaçla işgörenlerin her yönden

tam analizinin yapılması sürecin sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır (Şimşek vd., 2004: 110; Fındıkçı, 1999: 347, Çabuk, 2007: 30).

3.7.6.5.2. Pozisyonu Tanımlama

Kurumsal değerlendirmeden sonra, her pozisyonun ve işin ihtiyaç duyduğu özelliklerin kesin olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada pozisyonlara yönelik fonksiyonel niteliklerin tamamının açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Şimşek v.d., 2004: 108).

İşgörenin kısa ve uzun dönemde üstleneceği görevleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyacağı niteliklerin tespiti maksadıyla gerekli analizler yapılarak, kariyer planlama süreci içinde bu nitelik ve özelliklere göre eğitim ihtiyaçları belirlenip daha etkin bir sistem kurulabilmektedir (Sav, 2008: 30).

3.7.6.5.3. Personeli Belirleme

Örgütün, gerçek ihtiyacını karşılayacak seviyede ve yetenekte personel ihtiyacının analiz edilerek uygun pozisyona uygun personel yerleştirilebilmesi ve bu personel arasından örgüt için en faydalı olanlarının tespit edilmesi kariyer yönetiminde önemli bir konu olmakla birlikte önemli bir sorun olarak da değerlendirilmektedir (Gökdeniz, 1999: 136).

Kariyer planlamasında yapılması gereken birinci husus bu planlamanın kimler için yapıldığıdır. Örgüt yetenekli insanları çalıştırarak başarılı olmak istiyorsa öncelikle bu personeli elinde tutmalı ve çağın gereklerine göre eğitmelidir. Örgütteki mevcut personelin her yönden bilgileri çıkartılarak gerekli ihtiyaçlar tespit edilmelidir (Şimşek v.d., 2004: 108).

3.7.6.5.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme

Örgüt içindeki işgörene kariyer konusunda danışmanlık yapmak İK departmanının en önemli misyonlarından biridir. İşgören, bulunduğu pozisyonundan hangi pozisyonlara terfi edebileceğini, rotasyon şartlarını, iş genişletmeyi ve diğer faktörleri bilmelidir. Belirtilen bu görevleri örgüt içerisinde yapabilecek ve işgörene kariyerlerinin gelecekleri konusunda bilgilendirecek olan bir işgören görevlendirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin genel olarak ulaşmayı istediği bazı

amaçları net bir şekilde belirlemeleri de örgütsel kariyer planlamasının dikkat çekici bir konusudur. İşgören, yeteneklerine uygun ve gelişmeye açık amaçlar seçmelidir. Bu durum başarılı işgörenleri örgüte kazandırırken aynı zamanda örgütsel işgörenlerin kendi bireysel amaçlarına ulaşmaları için yardımcı olmaktadır (Şimşek v.d., 2004: 109).

Kariyer isteklerini örgütün gereksinimleri ile ilişkilendirme, karşılaştırma, uyumlaştırma fonksiyonunu örgütlerde çoğu kez yöneticiler bazen de bu işle görevlendirilecek danışmanlar üstlenmektedir. Bu fonksiyon uygulanırken, görevin yöneticiler tarafından yapılması halinde, bu fonksiyonla ilgili olarak yöneticilerin konu hakkındaki bilgi ve yetenek bütünlükleri aranmalı ve yetersiz kalan yöneticiler bu konuda bilgilendirilmeli ve hatta bu konuda eğitim görmeleri sağlanmalıdır (Kaynak vd., 2000: 242).

3.7.6.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Sürecin bu bölümünde pozisyonla bireyin niteliklerinin karşılaştırılması ve performans değerlendirme ile bireyin potansiyel niteliklerinin ortaya çıkarılmasına çalışılmaktadır (Kaynak vd., 2000: 242).

İşgören tarafından kariyer planlama, bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübe ile çalışma yaşamındaki pozisyonunu bilme, anlama ve gelecekte nerede olacağını belirleme olanağı yaratan bir süreçtir. Bireyin niteliklerinin iyi tespit edilmesi bu sürecin etkili olması için önemlidir. Personelin geçmişi hakkındaki tüm bilgileri de kapsayan bir döküm çalışmasının yanı sıra, bireyin yetenek, uyum, istek, güdü ve beklentilerini tespit etmeye dair yapılan çalışmalarında yapılması süreç açısından çok önemlidir. Yani, işgörenin potansiyel niteliklerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik bir çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için mevcut niteliklerinin saptanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmalarda psiko-teknik çalışmalardan da yararlanılmaktadır (Şimşek v.d. 2004: 109).

3.7.6.5.6. Performans Değerlendirme

Pozisyon ile bireyin özelliklerini karşılaştırılması sürecinden hemen sonra bireyin performansı değerlendirilmektedir. Yönetimde performans değerlendirme,

tespit edilen standartlar ile işgörenin sonuç raporlarına ilişkin bilgileri analiz ederek başarısını değerlendirebilme olgusudur (Gökdeniz, 1999: 146).

Kişilerin kendilerini ne dereceye kadar geliştirebilecekleri, ulaşabilecekleri pozisyonlar hakkında gözlemlenmeleri ve bu amaçlar için performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi yapılırken kullanılacak kıstaslar da olayın ihtiyacına göre tespit edilmelidir. Bir diğer önemli konu ise değerlendirmenin adaletli yapıp yapılmayacağıdır (Şimşek v.d., 2004: 110).

3.7.6.5.7. Kariyere Yönelik Eğitimler

İşgörenin kendini geliştirmeye yönlendirmesi ve ihtiyacı olan eğitime ulaşabilmesi örgütün kariyer yönetimi kapsamında beliren önemli sorumluluklarından birisidir. İşveren tarafından takip edilecek "çalışanın gelişimi" sürecinde, işgörene kariyer gelişim fırsatlarını açıklamak, ihtiyaç duyulan eğitim ve öğretim imkânlarını sunmak, işgörene yeni yetkinlikler geliştirmesi için cazip fırsatlar yaratmak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileri süreçleri ortaya çıkartmak ve işgörenin takip edeceği hareket planını tespit etmek yer almaktadır (Aydın, 2010: 15).

Kariyer performans değerlendirme sonuçları, geliştirme fırsatları ve zaman zaman da işgörenin motivasyonunu yükseltme çabaları yönünde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin belli bir düzene konulması kariyer planlama sürecinde oldukça önemlidir. Bu faaliyetler arasında hizmet öne eğitim, uyum eğitimi, işe başlatma eğitimi ve hizmet içi eğitimleri gibi çeşitli konularda eğitim faaliyetleri yer almaktadır. Bu eğitimlerin her biri örgüt içi işgören grupların istediği ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilerek uygun zaman ve biçimlerde personele verilmelidir (Şimşek v.d., 2004: 111).

3.7.6.5.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi

Kariyer stratejileri, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesine yardımcı olan faaliyetlerin meydana getirilmesidir. Bunun için ilk olarak yapılacak çözümleme nesnel yöntem kullanılarak tespit edildiği sürece başarı oranı yükselmektedir. Bu

evrede performans değerlemesi neticesinin ehemmiyeti oldukça fazladır. Bu değerleme neticesinde elde edilen bilgiler stratejilerin başlangıç noktası oluşturmaktadır. Bu evrede yapılan çevre analizi fırsat ve tehlikeleri tespit etmede bir araç niteliğine sahiptir (Sav, 2008: 32; şimşek v.d., 2004: 112).

3.7.7. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması, çalışanın kendini bilmesi, eğilimlerini anlaması, örgüt içi imkânların araştırılması, hedeflerinin tespit edilmesi ve doğru kariyer seçimlerini yapabilmesi için gerekli diğer faaliyetlerden oluşur. Kişisel nitelikler ile kariyer fırsatlarını ilişkilendirmek hayati bir süreçtir. Yeni kariyer planlama anlayışına göre, çalışanlar ve yöneticiler birbirleriyle ortaklık yapmaktadır. Çalışanlar kendilerinin yeteneklerini, hedeflerini, kendilerini geliştirecek olan yöntemleri bilerek ve yöneticilere bunu bildirerek haberdar olmalarını sağlanmalı ve yeni sorumluluklara kendilerini hazırlamaladırlar (Cascio, 2006: 349).

Bireysel kariyer planlamasında amaç, çalışanın kendi niteliklerinin farkına varması, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu bilmesi, hedefleri ve bunlardan ulaşabileceklerini tespit etmesidir. Birey kendi kariyerini planlarken, kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, yapmak istediklerini belirlemeli, iş yaşamı süresince kendini nerde görmek istediğine karar vermelidir. Kişinin hayatı süresince yapacağı işi ve yapacaklarını, gelecekte kendini görmek istediği yeri belirleme sürecine bireysel kariyer planlaması adı verilmektedir (Barutçugil, 2002: 78).

Bireysel kariyer planlamasının başarılı olması için gerekli olan beş temel faktör şu şekildedir (Aytaç, 1997: 179; Uzun, 2004: 38);

- Bireysel performansın geliştirilmesi, başarının temel şartıdır. Ancak, iyi bir performans kazanımı güç uğraşların sonunda ortaya çıkabilir.
- Bireysel kariyer yönetimi kişinin kendi elindedir. Karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmama kariyer gelişiminde ilk şarttır.
- Kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için çalışmak ve mücadele etmek gerekmektedir. Bunlar iyi bir kariyer planlaması sonucu gerçekleşmektedir.

- Örgüt içinde alt ve üst katmanlarla iyi ilişkiler kurulmalıdır.
- Kariyer gelişiminde işin iyi öğrenilmesi şarttır.
- Bireysel kariyer planlamasının sonucunda, bireylerin yürüttükleri işler ve örgüte karşı tutumlarında değişiklik sağlanabilir. Birey, bu yöntem sayesinde örgüt tarafından önemsendiğinin bilincine varır. Bunun sonunda çeşitli düzeylerde ihtiyaçlarını karşılayabilir.

3.7.7.1. Bireysel Kariyer Planlamanın Amaçları

Bireysel kariyer planlamasının temel hedefi kişinin, hayat memnuniyeti için geleceğini oluşturma çabasıdır. Kişisel kariyer planlamasının amaçları (Tunçer, 2012: 4);

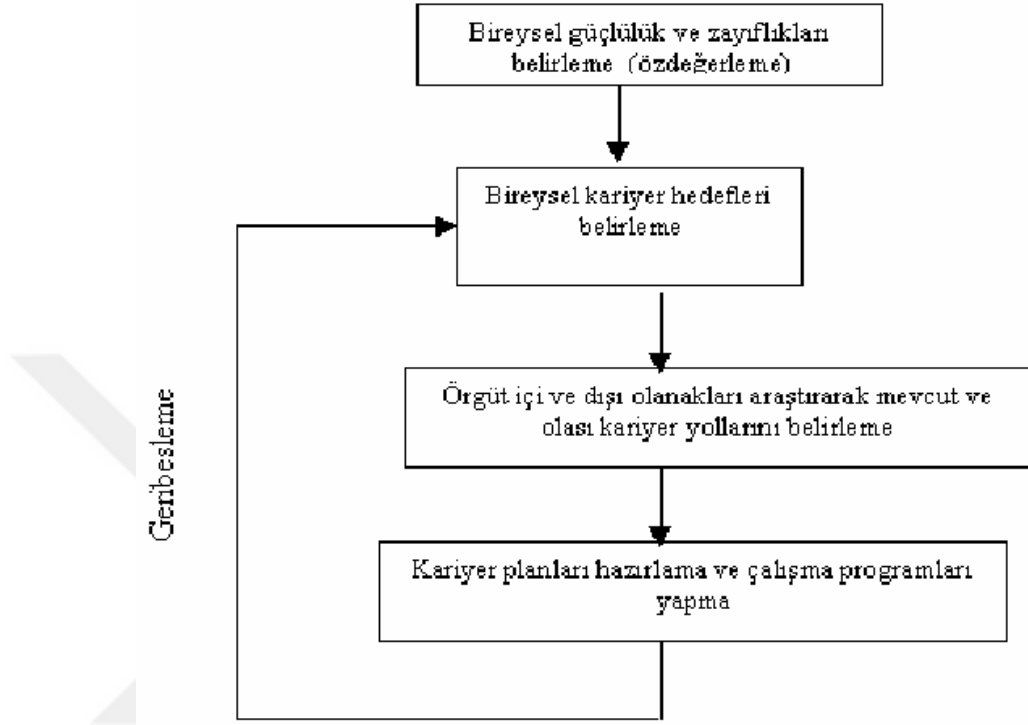
- Daha iyi bir kariyerin olması,
- Gelir açısından daha memnun edici fırsatlar,
- Kişinin ihtiyacını giderme ve psikolojik doyumunu sağlama,
- Verimliliğin yükseltilerek motivasyonun sağlanması,
- Değişik departmanlarda görev yapmak,
- Kişinin dikey hareketliliğinin sağlanması,
- Kişinin gelişimindeki yükselme,
- Tecrübe ve sorumluluk artışı,
- Kişinin itibarını arttırma,
- Kişinin kapasitesinin artması olarak ifade edilebilir.

3.7.7.2. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlaması, kariyer gelişimini ve stratejilerin uygulanmasını hedefleyen, fırsatların kendi değerlendirilmesi ve analiz edilmesine yönelik çok sistematik ve kapsamlı bir süreç olarak görülmektedir (Antoniou, 2010: 14).

Bireysel kariyer planlaması bireyin öğrenmesine ve gelişimini yönetmesine yardımcı olan devamlı bir süreçtir. İyi bir kariyer planlaması oluşturabilmek için

bireyin kendisini iyi tanması ve bütün bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bireysel kariyer planlama süreci Şekil 5'te de görülmektedir (Anafarta, 2001: 6; Antoniu, 2010: 15).



Şekil 5. Kariyer Planlama Süreci (Kaynak: ANAFARTA, 2001: 6)

Bireysel kariyer planlama beş aşamalı bir süreçtir. Bunlar (Uzun, 2004: 37);

- Kendini Değerlendirme
- Fırsatları Tanımlama
- Hedef Belirleme
- Plan Oluşturma
- Geri Bildirimdir.

3.7.7.2.1. Kendini Değerlendirme

Bu süreçte birey öncelikle mevcut durumunu ve bu durumdan nereye varmak istediğini belirlemektedir. Daha sonra yeteneklerini, ilgi alanlarını ve değerlerini tanımaya başlamaktadır. Kendi kendini değerlendirme süreci, bireyin kariyer kazançlarını, değer yargılarını ve davranış eğilimlerinin tespit etmesine yardımcı

olmaktadır. Bu süreç aynı zamanda psikolojik testlerin kullanımını da içermektedir. Bu testler bireyin meslekleri ve iş kazanımlarını tespit etmeye yardımcı olmakla birlikte farklı türdeki iş çevrelerinde çalıştırılması halinde tercih durumlarının belirlenmesine yardım etmektedir. Aynı zamanda bireyin çalışma yerleri, boş vakitleri v.b. durumlar için sahip olduğu değer yargılarının tespit edilmesine de yardımcı olmaktadır. Bu süreçte bireye psikolojik test sonuçlarının yorumlanması aşamasında yardımcı olmaları olmak üzere kariyer danışmanları yardımına başvurulmaktadır (Daft, 1994: 426).

Bireyler geleceğe yönelik planlamalarında, kariyerlerine ilişkin hedeflerini özellikle üniversite döneminde daha net koyabilmektedirler. Birey, güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirerek kişilik özelliklerini tanımaya çalışarak mezuniyetleri sonrası için iş planları yapabilmektedirler. Bu güçlü ve zayıf yönlerini başarı ile tespit eden bireyler kariyerlerinde doğru karar veren ve buna inanan bireyler olarak kariyer süreçlerine devam etmektedirler. Bu alanda meydana gelen başarılı kararlar bireysel kariyer planlamasının diğer aşamalarında bireyin daha sağlam adımlar atmasına da yardımcı olmaktadır (Auliffe v.d., 2006: 117).

Bireylerin yetenekleri, uzun süre istihdam edilmelerinde, standartlarının ve atanma düzeylerinin yükseltilmesindeki en temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknik yeteneklerin birlikte ihtiyaç gösteren yeteneklerin bir kısmı bireysel, bir kısmı da örgütseldir Bu yetenekler (Anafarta, 2001: 5):

Bireysel yetenekler;

- Kendinin farkında olma ve kendini anlama,
- Sürekli gelişime odaklanma,
- Vizyon sahibi olma,
- Kendine güvenmedir.

Örgüt ile ilgili yetenekler ise;

- Belirsizlikle mücadele etme,
- Karmaşık işlerden kaçınmama,

- Faaliyetleri planlama,
- İletişim ağı oluşturma,
- Olanaklar oluşturma ve araştırmadır.

Bireyler, kendi niteliklerini pozisyonlarının ihtiyaç duyduğu özellikler kapsamında ve istihdam edilebilirlik özelliklerinin ışığında değerlendirmelidirler. Bireylerin kendilerini değerlendirme konusunda objektif ve dürüst olmaları çok büyük önem taşımaktadır. Bireysel kariyer amaçlarının ve kariyer yollarının açıkça saptanması, bireylerin kendilerini objektif bir şekilde değerlendirmelerini (öz değerlendirme) ve kendilerini derinlemesine anlamalarını (selfunderstanding) gerektirmektedir (Anafarta, 2001: 5).

Kişisel değerlendirme sürecinde birey, değerleri, yetenekleri, ilgi alanları, nitelikleri ve kişilik özelliklerini gözden geçirmektedir. Bireysel kariyer planlama sürecinde bireyin kendini değerlendirmesinde başarılı olabilmesi için kim olduğu, kariyerine hangi yönde ilerleyeceği ve kariyer hedeflerine ulaşmak için izlemesi gereken yol gibi bazı soruları kendisine yöneltiyor olması gerekir (Özer, 2001: 103). Bu aşamada bireyin kendi kendine soracağı sorular şunlardır (Aytaç, 2005: 153; Gürüz v.d., 2005: 191):

- Neredeyim?
- Olmak istediğim yer neresi?
- Kariyer olarak ne yapmak istiyorum?
- Yapmaktan hoşlandığım işler nelerdir?
- Güçlü tarafların nelerdir?
- Benim için önemi olduğu şeyler nelerdir?

3.7.7.2.2. Fırsatları Tanımlama

İkinci aşama olarak, fırsatları tanıma aşaması yer almaktadır. Bu aşama, kişinin kendisi, meslekler, örgütler ve çevresi hakkında bilgi toplamasını kapsamaktadır. Fırsatların tanımlanması, çalışanın örgüt içinde veya dışında

varabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesini ifade etmektedir. Aynı zamanda alanında çalışan personel ile enformasyon görüşmesi yapılması, işletmelerin üniversitelerdeki tanıtımları, staj, danışman kuruluşların hizmetleri vb. yollarla kariyerler hakkında bilgi edinilmektedir. Burada asıl önemli husus bireyin kişiliği, yetenekleri ve ilgi alanları dâhilinde kariyer ve iş kollarını belirleyerek doğru seçim yapmasıdır. (Fındıkçı, 2000: 346; Varol, 2001: 55).

Fırsatları tanımlama, bireyin kendisini tanıması sonucu değerlerini, gereksinimlerini, isteklerini ve yeteneklerini dikkate almasıdır. Ayrıca çalışanların iş gerekleri, görev ve fırsatları hakkında bilgi edinmeye çalışmalarını da kapsamaktadır (Bilgin vd., 2007: 130)

Bireyin mesleği hayatını büyük ölçüde etkileyeceğinden dolayı, bireyin kariyerinden tam olarak ne beklediğini dikkatlice analiz etmesi oldukça önemlidir. Bunun için öncelikle çalışmak isteyebileceği sektörleri tanıması gerekmektedir. Aynı zamanda alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında bilgi toplamalı ve bu bilgiler ışığında kariyer konusunda zorlanmadan ilerleyebileceği meslek gruplarına yönelmelidirler (Bingöl, 2006: 299).

Bu aşamada bireyin başka bireylerle birlikte kendini analiz etmesine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu maksatla biçimsel ve biçimsel olmayan kariyer danışmanlığı bu aşamada bireye önemli katkılar sağlamaktadır (Anafarta, 2001: 7). Bireyler özgeçmişleri ve ilgileri doğrultusunda profesyonel olarak nereye ulaşmak istediklerini tam olarak belirledikten sonra bir zaman tablosu oluşturarak mevcut ilerlemelerinin hangi düzeyde olduğunu takip etmelidirler (Aytaç, 2005: 156). Ayrıca dünyadaki ve ülkedeki ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeler, sektörel ve mesleki unsurlar yakından takip edilmelidir. Ancak yaşanan örgütsel değişimler ve mesleklerin gerektirdiği niteliklerin hızla değişmesi karar vermeyi güçleştirmektedir. Her mesleğin cazibe gücü zaman içerisinde farklılaşmaktadır. Bu nedenle yapılan değerlendirme dinamik bir şekilde yapılarak çalışma yaşamına hâkim olan veya olması beklenen eğilimler de göz önünde bulundurulmalıdır (Erdoğan, 2003: 239).

Bu süreçte bireyin görevinin olduğu kadar örgütün de görevi bulunmaktadır. Örgüt, çalışanların kariyer planlarını herkesin görebileceği ve bilgi sahibi olabileceği şekilde yapmak durumundadır. Genelde belirlenmiş bir kariyerin, bireyin özellikleri ile karşılaştırılarak düzenleme işlemi uygulanmaktadır. Kariyer fırsatında bireyin terfi etmesi veya yatay hareket etmesi, belirlenen kariyerin konumuna, bireyin yeteneğine, eğitim seviyesine ve yine örgüt tarafından belirlenen kariyer yollarının durumuna göre tespit edilmektedir. Aynı zamanda örgüt kariyer fırsatlarını değerlendirirken, bireylerin performanslarını da dikkate almak zorundadır (Gökdeniz, 1999: 88).

Ayrıca günümüzde yeni yönetim yaklaşımları sayesinde organizasyon yapılarında oluşan farklılaşmalar ile kişilerin kariyer algıları ve düşüncelerindeki değişimler bu aşamayı çalışanlar açısından daha önemli bir hale getirmiştir (Uyargil vd., 2010: 273).

3.7.7.2.3. Hedef Belirleme

Hedef belirleme; çalışanların kendi yetenek, istek ve arzuları ile uyumlu kariyer hedeflerini belirlemesi için; çalışanların ömürleri boyunca istihdam edilebilirliklerini belirleyen kariyer kararlarının ve yeteneklerinin yanı sıra aile, kişilik gibi diğer faktörlerin de etkin olduğu aşamalardan biridir. Bireyler belirledikleri hedeflere ulaşmak üzere mevcut kariyer seçeneklerini sıralamaktadırlar. Kariyer hedeflerinin belirlenmesi kişisel özellikler de dikkate alınarak elde mevcut kariyer olanakların değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır (Şahin, 2009: 15). Kariyer hedeflerini tespit ederken gerçekçi hedefler belirlemek, bireysel öncelikleri doğru bir şekilde sıralamak, zayıf ve güçlü yönleri değerlendirirken objektif olmak ve gerekli durumlarda amaçlar konusunda esnek davranmak birey açısından kariyer planlaması sürecinde takip edilmesi gereken davranış şekilleridir (Raymond, 2009: 412). Kariyer hedefleri, çalışma yaşamında gereken yeterlilikleri arttırmayı, becerileri geliştirmeyi ve kendine terfi hedefi koyma kararını içerir (Öner, 2001: 163).

Bireylerin kendi değerleriyle uyum sağlayacak bir hedef tespit etmesi bu aşamada oldukça önemlidir. Birey kendisi ve kariyeri hakkında bilgileri ne kadar

sağlıklı toplarsa vereceği kariyer kararının da o oranda doğru olacaktır. Birey, hedefini ulaşılabilir, yeteneklerine uygun v.b. olması durumunda kariyer kararını verecektir (Aytaç, 1998: 6).

Bu aşamada kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini ortaya koyan çalışan kendi imkanı ile ve sektörden elde ettiği farklı tercihleri karşılaştırır ve bunlar arasından seçim yapmaya çalışır. Bireyin çalışmak istediği örgüt veya sektörün türü hedeflerini etkilemesinin yanında kişilik özelliklerinin ve kariyer beklentilerinin farklı olmasından kaynaklı olarak her bireyin hedeflerinin de farklı olmasına neden olacaktır. Bu karşılaştırma sonucunda hedeflerini ortaya koyarak bu doğrultuda bir kariyer kararı verecektir. Bireylerin iş yaşamındaki hedeflerini belirlerken bir takım konulara dikkat etmesi etkin bir kariyer planlaması için gereklidir. Bu kapsamda kariyer hedeflerini belirlerken ulaşılabilir hedefler seçmek, bireysel öncelikleri doğru tespit etmek, zayıf ve güçlü yönleri objektif biçimde değerlendirmek ve amaçlar konusunda esnek davranmak birey açısından kariyer planlama sürecinde takip edilmesi gereken davranış türleridir (Raymond, 1999: 412).

3.7.7.2.4. Plan Oluşturma

Kariyer hedeflerinin belirlenmesinin ardından birey, kendine uyan bir kariyer aramaya başlamaktadır. İşten elde edeceği memnuniyet aynı zamanda başarıyı da beraberinde getirecektir. İş arama sürecinde öncelikle başvuru yapılacak olan örgütlere verilmek amacıyla özgeçmiş ve başvuru mektubu hazırlanmaktadır. Bireyin görüşmeye çağırılması ile işveren ile birer bir görüşme imkânına sahip olmaktadır. Bu ilk görüşmenin her zaman büyük öneme sahip olmaktadır. Birey yaptığı kendi ile örgütü karşılaştırmasını müteakip uygun görmesi halinde işi kabul edecektir (Aydın, 2010: 58). Bu aşamada birey kısa ve uzun dönemde kariyer amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları tespit etmektedir. Bu süreç aynı zamanda eğitim kurslarına kayıt olmayı, gayri resmi görüşmelerin yapılması veya örgüt içerisinde iş için başvuru yapmayı da kapsayabilmektedir (Daft, 1994: 426).

Kariyer planı, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli her türlü faaliyeti ihtiva etmektedir. Bu aşama, iş hayatındaki tecrübelerine dayanarak kısa vadeli planlarla başlamanın ve başarı sağladıkça daha büyük ve uzun vadeli gelişme

programları hazırlamanın uygun olacağı ifade edilmiştir (Aytaç, 2005: 156; Ritesh, 2014: 112).

Bu aşamada bireyler kurs ve seminerlere katılabilir, eğitim alabilir, örgüt içinde yeni iş imkânlarına başvurabilir ve örgüt içerisinde konu ile ilgili yardıma ihtiyaç duyabilirler. Yöneticiler ve İK sorumluları konular kapsamında çalışana yardım etmeli ve ona kariyer fırsatları yaratmalıdırlar (Ergün, 2007: 42). Süreç boyunca tespit edilen hedefler ve planlanan kariyer olanaklarının ihtiyaç duyacağı hazırlıklar uygulama esnasında gerçekleştirmektedir (Fındıkçı, 2009: 346).

Bireyin kariyer planının uygulaması için ortamın da destekleyici olması büyük önem taşımaktadır. Hedeflere ulaşmaya çalışırken ihtiyaç duyulacak ölçüler hakkında, İK bölümünden sorumlu bir çalışanın veya bir yöneticinin de tecrübelerinden faydalanmak gerekmektedir. İşletmeler, bireyin kariyer kararıyla ilgili olarak birtakım imkânlar sağlamalıdır. (Sabuncuoğlu-Tokol, 2005: 323).

Kariyer planlamanın modern yönetim yaklaşımları içindeki önemi giderek artmaktadır. Özellikle rutin uygulamaların önüne geçilmesi maksadıyla kariyer geliştirme konusundaki çabalar kurumdaki hareketliliği sağlamaktadır. Kariyer planının oluşturulmasında kurumun sorumluluğu da en az bireyin sorumluluğu kadar olmaktadır (Fındıkçı, 2000: 344). Birey hayatının her bölümünden doyum alabilmesi için kariyer oluşumunun tanımlanması, seçimi ve planlanması gerekmektedir (Ültanır-Ültanır, 2005: 4).

3.7.7.2.5. Geri Bildirim

Personel veya insan kaynakları birimlerinin, çalışanlara bütün süreç hakkında geri bildirim sağlamaları gerekmektedir. Aslında bütün sürecin en önemli bölümlerinden birisini geri bildirim oluşturmaktadır. Bu bilgileri içerisinde en önemlilerini ise işe yerleştirme kararlarına ilişkin ve iş performansları hakkında olanları oluşturmaktadır. Performans değerlendirme süreçleri bu kapsamda kullanılmaktadır. Bir başka geri bildirim kaynağı ise yöneticiler ve iş arkadaşlarıdır. Bu bireylerin söz konusu bireylere ilişkin çeşitli konulardaki iletişim ve bilgi düzeyleri kariyer planlarını şekillendirmede önemli rol oynayabilmektedir (Anafarta, 2001: 8).

Kariyerlerin zamanla farklılaşması ile birlikte sosyal iş bağlantıları tamamen değişmiş, küreselleşme ve gelişen teknoloji ile iş dünyası olağanüstü bir rekabet ortamı haline getirmiştir. Böylece bireyin kendini, çevresini, olanaklarının farkına varması, kariyer hedeflerini saptaması dinamik bir süreç haline gelmiştir. Bu dinamiklikte ancak geri bildirim aracılığıyla sağlanabilmektedir (Borislavova, 2004: 10).

Yapılan bireysel kariyer planlamanın iki yıllık süreçler halinde aktif olarak geri bildiriminin sağlanması tavsiye edilmektedir. Bu sayede çalışan hem pasif duruma düşmekten kurtulmakta hem de motivasyonunu devam ettirebilme imkânına sahip olmaktadır. Bu teşvik sayesinde birey işletmeye hem daha fazla katkı sağlamakta hemde daha avantajlı fırsatları değerlendirebilme imkânına sahip olmaktadır (Portonova, 1995: 86).

3.7.7.3. Bireysel Kariyer Planlamanın Temel Belirleyicileri

Özellikle mevcut küresel ekonomide yüksek yeteneğe sahip öğrenciler için çok sayıda alternatif kariyer fırsatları mevcuttur. Yüksek yetenekli öğrenciler tarafından tercih edilen meslekler diğer mesleklere nazaran daha cazip hale gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 79). Bu nedenle, öğrencilerin kariyer seçimlerini belirleyen faktörleri ifade etmek gereklidir.

3.7.7.3.1. Demografik Faktörler

Bireylerin, kariyer seçimlerinde demografik özellikler oldukça önemli bir yere sahiptir. Bireylerin sahip olduğu aile, yaş, cinsiyet, kişisel özellikler ve yetenekler onların kariyer planlarında etkili rol oynamaktadır (İbiş, 2011: 22).

3.7.7.3.2. Aile

Konu hakkında birçok araştırma yapılmış olup önceleri yapılan araştırmalar, ailenin demografik özelliklerinin kariyer seçimleri üzerindeki etkilerini saptamak üzere tasarlanmışlardır. Demografik özellikler olarak, gelir düzeyi, ebeveynlerin eğitimi, sosyo-ekonomik seviyesi, ebeveynlerin işleri gibi faktörlerdir. Bazı araştırmalar bu faktörlerden bazılarının anlamlı etkilerini göstermiş, ancak bazı

araştırmalar da tersine bulgular ortaya koymuşlardır. Çünkü belirtilen faktörleri niceliksel olarak ölçmek oldukça zordur (Kuzgun, 2000: 109).

3.7.7.3.3. Yaş

Bireylerin beklentiler ve algıları yaşa göre değişmektedir. Okul öncesi çağlardan başlayan yapılacak mesleğin ne olacağı sorusu, yaş ilerledikçe netlik kazanmaktadır. Bir diğer ifade ile başlangıçta tamamen duygusal ve hayali olan bu tutum yaş ilerledikçe daha gerçekçi bir hal almaya başlamaktadır (Pekkaya-Çolak, 2013: 799).

3.7.7.3.4. Cinsiyet

Cinsiyetin kariyer seçiminde etkisinin az olduğunu belirten birçok çalışma bulunmasına rağmen, bu konudaki etkisi tartışılmaz bir gerçektir. Mesleki gelişim açısından cinsiyet farklılığı, tutumlar, ilgiler ve entelektüel örüntüler gibi konularda farklılık göstermektedir. Psikolojik açıdan bakıldığında erkeksilik ve kadınsılık, bireyin kadın ya da erkek gibi davranma ilgisine sahip olması ve kadınlar ya da erkekler tarafından kolay anlaşılabilir olması ile ilgilidir. Erkeksi ve kadınsı özellikler meslek seçme açısından önemli bir etkiye sahiptir. Bu konu sosyal açıdan da en az fiziksel açı kadar önemlidir (Bal, 1998: 144).

3.7.7.3.5. Kişisel Özellikler ve Yetenekler

Her bireyin kişisel özelliklerinin birbirinden farklı olduğu konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Kişilik özellikleri de fiziksel özellikler gibi farklılıklar içermektedir. Kişiliği oluşturan öğeler kalıtsal olarak etkilendiği gibi doğumdan sonra da belli başlı faktörlerden etkilenmektedir. Farklı kişilik özellikleri farklı davranış kalıpları, davranış modelleri ve davranış biçimleri oluşturmaktadır. Kişilik tiplerinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler meslek seçiminde oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Bazı kişiler fiziksel güç gerektiren işlerde uygun iken bazı kişiler bu tarz işlere uygun olmayabilmektedir. Nasıl insanların farklı kişilik özellikleri varsa mesleklerin de gerektirdiği kişilik yapıları birbirinden farklıdır. Bazı bireyler dışadönük, bazı bireyler içedönük, bazıları da empatik olabilmektedirler. Bireyler kişilik özelliklerine uygun kariyer tercihleri yaptıkları zaman iş performansı yüksek, işlerinde mutlu bireyler olmaktadır (Koca, 2009: 60).

Holland'ın araştırması bu konuda bilinen en önemli araştırmaların başında gelmektedir. Holland, bireyin ilgi, istek, tutum ve yetenek farklılıklarını dikkate alarak 6 adet mesleki eğilim tanımlamıştır. Bunlar sırası ile *Gerçekçi* mesleki eğilim, *Araştırmacı* mesleki eğilim, *Artistik* mesleki eğilim, *Sosyal* mesleki eğilim, *Girişimci* mesleki eğilim ve *Geleneksel* mesleki eğilim. Bu meslek eğilimleri ile ilgili özellikler şunlardır (Pollock, 2001: 20):

Gerçekçi meslek eğilimi: Bu eğilime sahip olan bireyler, atletik ve mekanik yetenekleri yüksek kişilerdir (Henning, 2015: 38).

Araştırmacı meslek eğilimi: Bu eğilime sahip olan bireylerde muhakeme yetenekleri güçlüdür, eleştirel düşünce yapısına sahiptirler, yeni fikir ve çözümlere açıktırlar.

Artistik meslek eğilimi: Sanatsal yönlerle kendilerini ifade etmeyi seven kişilerdir.

Sosyal mesleki eğilim: Bu eğilime sahip bireyler uyumlu, arkadaş canlısı, yardımsever ve işbirlikçi bireylerdir.

Girişimci mesleki eğilim: Bu eğilime sahip olan bireyler, ekonomik ve politik başarı için örgütsel hedefleri yönetmekten hoşlanan, insanları ikna eden, etkileyen ve yol gösteren, saldırgan, popüler, kendine güvenen, enerjik, dışa dönük, cesaretli, konuşma ve liderlik becerilerine sahiptirler.

Geleneksel mesleki eğilim: Kayıt tutmaktan ve veriler ile çalışmaktan hoşlanan, hesap yapma yeteneğine sahip, planlı, detaycı, kurallı ve yoğun işlerden hoşlanan uyumlu ve özenli bireylerdir.

3.7.7.3.6. Yasal Faktörler

Yasal zorunluluklar, kanunlarla belirlenen ve herkesin uyması gereken kuralları kapsamaktadır. Bireylerin yapmış olduğu kariyer seçimlerinde yasal zorunluluklarında önemli bir payı bulunmaktadır. Örnek olarak askerlik verilebilir. Askerlik görevi kanunlarla belirlenen ve her erkek Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı için yasal bir zorunluluktur. Bu zorunluluk yapılacak işler için askerlik ile ilişkili

kalmayan yani bu görevini kanunlarla belirlenen şartlar dâhilinde yerine getiren bireylerin tercih edilmesi meslek seçiminde önemli bir unsurdur (Erdoğan, 2003: 75).

3.7.7.3.7. Sosyal Faktörler

Sosyo-kültürel faaliyetlerin kariyer tercihlerinde etkili olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır. Bireyin çevresi, okuduğu okul, yakın arkadaşları, örnek almış olduğu bir ünlü veya büyüğü, geldikleri sosyal sınıfı veya ailelerinin sosyal durumu ve gelir düzeylerinin kişilerin kariyer seçiminde etkili olduğunu gösteren birçok araştırma mevcuttur (Aytaç, 2005: 77).

3.7.7.3.8. Ekonomik Faktörler

Bireyin kariyer seçiminde etki yapan bir diğer faktör ekonomik faktördür. Seçilecek mesleğin ekonomik getirisi birçok kişiyi etkilediği gibi daha eğitim hayatında ekonomi birçok kişinin kariyer eğiliminde etkilidir. Yani birey gelecekte almak istediği ücretin oranına göre mesleğini belirlemektedir. Bir diğer taraftan eğitim hayatında ekonomik yeterlilik ve yetersizlik bireyin seçeceği mesleği belirlemede de büyük bir önem taşımaktadır (Akman, 2017).

3.7.8. Kariyer Planlamada Örgüt, Yönetici ve Çalışanların Görevleri

Örgütler, örgütsel kariyer planlaması yoluyla işgörenlerin; eğitim ihtiyacını belirleme, başarıyı değerlendirme, iş doyumunu ve işe bağlılığını yükseltme, iş geliştirme ve yeni bölümlere gitmeleri yolunda teşvik etme gibi geleceğe hazırlayıcı programlarla desteklerde bulunmalıdır. Başarılı bir örgütsel planlama etkin bir kariyer planlamasına dayalıdır. Çünkü kariyer planlarını yerine getiremeyeceğini düşünen bireyler örgütten ayrılmaktadır (Şimşek v.d., 2004: 106).

Bu konuda örgüte düşen görevler şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 2005: 77):

- İş analizlerinin yapılması.
- İş niteliklerinin ve iş tanımlarının tespit edilmesi.
- Örgüt işletme şemasının tespit edilmesi.

- Örgütün genel kariyer haritasının tespit edilmesi.
- Örgüt kariyer yönetimi politikasının tespit edilmesi.
- İşgörenlerin istedikleri ve niteliklerinin tespit edilmesi.

Yöneticiler, çalışanların organizasyon içerisindeki kariyer planlaması konusunda kilit pozisyondaki kişilerdir. Bu amaçla gerçekleştirmeleri gereken görev ve sorumlulukları şu şekilde ifade edilebilmektedir (Şimşek vd., 2004: 107):

- Çalışanların mevcut pozisyon için yeterliliği incelenmelidir.
- Çalışanlar için terfi ve ilerleme olanakları açık bir biçimde tanımlanmalıdır.
- Kariyer planlama sistemini belirlemelidirler.
- Eğitim programları için parasal destek sağlanmalıdır.
- Kariyer gelişimi için örgüt içi ve dışı kaynaklarının kullanımına imkân verilmelidirler.
- Personel kariyer planlama mülakatlarına aktif olarak katılmalıdır.
- Kişiyi kariyer planlaması mevzusunda devamlı bilgi verilmelidirler.
- Bireysel gelişim formlarını inceleyerek şirket içi kilit olan pozisyonlara aday olan çalışanların hedeflerinin şirket hedefleri ile eşleştirilmesi konusunda geri bilgi akışı sağlamalıdır.

İşgörenler de kariyer planlaması konusunda bazı görevlere sahiptir. İşgörenler amaçlarını ve ideallerini çok iyi bir şekilde tespit edilmelidirler. Etkili bir kariyer yönetiminde örgüt, yönetici ve işgörelere de görevler düşmüş olsa da asıl görev işgörenindir (Uzun, 2004: 86).

Bu süreçte işgörenlerin sürece iştiraki kadar onu kişiselleştirmeleri de öneme sahiptir (Innstrand v.d., 2004: 120). Bu anlamda kariyer planlamasında işgörenler yeteneklerini doğru bir şekilde tespit etmeli, hedeflerini ortaya koymalı, uygun danışmanlar ile gelecek konusunda doğru planlar yapmalı, alternatif kariyer yolları

hakkında bilgi sahibi olmalı ve gelecekte belirebilecek fırsatlar için hazır olarak kendisini bu yönde geliştirmelidir (Şimşek v.d., 2004: 108).

Bireyin algıladığı nitelikler, ana değerler ve kariyer hakkındaki güdü ve isteklerin meydana getirdiği kariyer değerleri, bireyin meslek hayatı hakkındaki tecrübelerinin artması ile alakalı olarak zaman içinde farklılaşabilmektedir. Kariyer değerlerinin 3 tanımlayanı vardır (Rodney, 2000):

- Kendi kendine algılanan nitelikler (Çalışmadaki başarıdan kaynaklanır)
- Kendi kendine algılanan istek ve ihtiyaçlar
- Kendi kendine algılanan değer ve tutumlar

Kariyer değerleri, yaşam ve mesleki tecrübeler yoluyla gelişmektedir. Kişinin kariyer tercihinde en önemli belirleyicilerden birisini bu değerler oluşturmaktadır. Bir değeri oluşturan birden çok ihtiyaç söz konusu olabilmekte olup bu değerler bireylerin vazgeçemeyeceği değerlerdir (Smid v.d., 2006: 23).

3.8. Kariyer Memnuniyeti

Araştırmanın bir bölümünü oluşturan ve kişinin bireysel olarak kariyer hedeflerine ne derecede ulaştığının göstergesi olup, çalışanların hâlihazırdaki kariyerlerine karşı tutumları ve işle ilgili tüm duygularının özet hali olan (Hsu v.d., 2003: 65) kariyer memnuniyeti kavramına değinilecektir.

3.8.1. Kariyer Memnuniyetinin Tanımı ve Önemi

Bireyin çalışmasının en önemli nedeni, ihtiyaçlarını karşılamak ve doyum sağlamaktır. Çalışma hayatının ilk yıllarında temel ve hayati ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan birey, zamanla değişen beklenti ve ihtiyaçların tatmini maksadıyla çalışmaktadır (Yüksel, 2005: 305).

TDK'ya göre “Memnuniyet” kelime anlamı olarak “Memnun olma, sevinç duyma, sevinme” anlamına gelmektedir (TDK, 2017).

Memnuniyet kavramı, beklentilerin ne derecede karşılandığı ile ilgili olduğu için kariyer memnuniyeti de bireyin iş hayatında elde ettiği başarılar sonucu kazandığı kariyer pozisyonlarının beklentilerini ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Literatür incelendiğinde birçok kariyer memnuniyet tanımına rastlanılmıştır. Bu tanımlar şu şekildedir.

- Kariyer memnuniyeti; çalışanların istedikleri veya bekledikleri kariyer ile kariyerlerindeki mevcut durum arasında yaptıkları karşılaştırmaya göre bulunduğu kariyer pozisyonuna karşı hissettiği duygusal durum hali (Sarıbaş v.d., 2012: 205).
- Kariyer memnuniyeti, çalışanın kariyerinin hem içsel hem de dışsal yönlerini oluşturan unsurlardan elde ettiği doyumunu ifade etmektedir (Judge vd., 1995: 485).
- Kariyer memnuniyeti, kişinin işle ilgili deneyimlerinden elde ettiği işle ilgili veya psikolojik pozitif sonuçlar olarak ifade edilebilir (Seibert-Kraimer, 2001: 2).
- Kariyer memnuniyeti, kişisel olarak yapılan karşılaştırma neticesinde kariyer hedeflerine ulaşmış veya ulaşmadığının bir ifadesi olup, çalışanların mevcut kariyerlerine karşı tutumları ve işle ilgili tüm duygularının özet halidir (Hsu v.d., 2003: 65).
- İşgörenlerin kariyer ve gelir seviyelerindeki istekleri, yeni yeteneklere sahip olma, kendilerini geliştirme ve ulaştıkları hedeflerindeki memnuniyetin göstergesidir (Yap v.d., 2010: 584).
- Bireylerin, hâlihazırdaki kariyerleri ile beklentilerini elde etmeleri arasındaki ahenktir (Maltas, 2004: 126).
- Kariyer memnuniyeti kavramı; insanların kariyerlerinden elde ettikleri doyum ve kişilerin mevcut kariyer başarıları ile gelecekte başarmak istedikleri kariyer ilerlemeleri için bireylerin algıladıkları umut olarak ifade edilebilir (Nauta vd., 2009: 241).

- Kişilerin gelirleri ve statüleri konusundaki değerlemeleridir (Schein, 1990).
- İşgörenlerin mevcut kariyerlerinden ve ilerleme potansiyelinden memnuniyet durumlarıdır (Greenhaus v.d., 1990).
- Bireyin mevcut pozisyonundan veya kariyer basamağından duyduğu memnuniyet olarak tanımlanmakta olup çalışanların çalıştıkları işletmede beklentilerinin ne derecede karşılandığı ile alakalı olarak yaptığı değerlendirmeleri sonucu oluşmaktadır (Heslin, 2005: 116).

Kariyer memnuniyeti, çalışanların kendilerine özgü içsel ve dışsal algılamalarını içermektedir. Objektif ve sübjektif algılamalar olarak da ifade edilen kariyer memnuniyetinin içsel ve dışsal algılamalarından objektif kariyer memnuniyeti, çalışanların ücret ve ilerleme gibi konulardaki tespitlerini ve bu olgulara dair memnuniyet düzeylerini belirtmektedir (Abele-Spurk, 2009: 53). Sübjektif kariyer memnuniyetinin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Sübjektif kariyer memnuniyeti, işgörenin kendi kariyer gelişimi ve başarısına dair kişisel algılamaları ve değerlendirmeleri sonucu oluşmaktadır. Sübjektif kariyer memnuniyeti, bireylerin kendi kişisel değerlendirmeleri ile ilgili olduğu için kariyer memnuniyetinin içsel boyutu olarak ifade edilmekle birlikte sadece başarı ile ilgili olmayıp; aynı zamanda bireyin şimdiki zamana kaydettiği ilerleme, anlamlılık ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi unsurlarla da ilişkilidir. Sübjektif kariyer başarısı aynı zamanda kariyer memnuniyeti olarak da tanımlanmaktadır (Judge vd., 1995:486; Heslin, 2005: 115; Barnett v.d., 2007, 621; Avcı-Turunç, 2012).

Örgütsel açıdan kariyer yönetiminin hedefi bireysel kariyer memnuniyetinin sağlanması olarak ifade edilebilir. Başarılı bir kariyer yönetimi hem örgütsel hem de bireysel beklentilerin ortak noktada buluşmasını amaçlamaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının hemen hemen tümünde kariyer memnuniyeti kavramı dikkate alınmalıdır. Greenhaus vd. (1990) tarafından yapılan araştırmada geliştirilen model uyarınca, örgütsel uygulama ve deneyimler, meslekî performans değerlendirmeleri ile kariyer çıktıları (ilerleme beklentileri ve kariyer memnuniyeti) ilişkisi ortaya konulmuştur.

Kariyer memnuniyeti yüksek olan işgörenlerin, daha istekli çalışacakları ve örgütleri için faydalı olacakları ve örgüt çıkarlarını gözetecekleri davranışlarda bulunacakları beklenmektedir (Nerkar vd., 1996; Bateman-Organ, 1983; Gary- Saks, 2005). Kariyer memnuniyetinin işgücü devir hızını belirleyen ana faktörlerden birisi olduğu ifade edilmektedir. Kariyer memnuniyeti, kişilerin kendi kariyer başarılarından sağladıkları bireysel memnuniyet ile tanımlanan subjektif kariyer başarıları olarak ölçülmektedir (Joo-Park, 2010: 487).

Kişilerin kariyer hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyumlu olması, kişilerin kariyer memnuniyetini sağlayacağından örgüt için büyük öneme sahiptir. Örgütün hedefleri ile kişilerin hedefleri arasında uyumsuzluk yaşandığında memnuniyetsizlik oluşur. Aynı zamanda, kariyer memnuniyetsizliği, çalışanların motivasyonlarının azalması ve işe gelme isteklerini azalttığı gibi, iş gücü devir oranını da arttırmaktadır. Örgütlerin çalışanların kariyer hedeflerinden haberdar olmaları, memnuniyet sağlamaktadır (Cascio, 1998: 168).

Avcı ve Turunç (2012), kariyer memnuniyetinin işgücünün istenen performansı sergilemesinde ve örgüte bağlılığının oluşturulmasında ön plana çıkan faktörlerden birisi olduğunu ifade etmektedirler.

3.8.2. Kariyer Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Kariyer memnuniyetinin etkileyen faktörler konusunda birçok farklı görüş bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda kariyer memnuniyetinin verilen hizmetlerin mükemmeliyetinden taltife ve organizmeye, stresten aile sorumluluğuna kadar birçok faktörden etkilendiği belirtilmiştir. Bu faktörlere ek olarak mevcut pozisyon, cinsiyet, kişisel özellikleri, işin nitelikleri, yöneticilerin tavırları, eğitim seviyesi, gelir gibi birçok faktörün kariyer memnuniyetini etkilediği ifade edilmektedir (Lepnurm v.d., 2006: 243; Boles vd., 2003; Saltzstein vd., 2001). Başka bir araştırmada ise bu faktörler mesleki başarı, genel mesleki hedefler, gelirle ilgili hedefler, mesleki gelişim ve yeni becerilerin kazanılmasının kariyer memnuniyeti üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir (Greenhaus, 1990). Bunlara ek olarak yapılan çalışmalar sonucunda kariyer memnuniyetinin bağlılık, işten ayrılma niyeti,

performans, değişime destek ve elde edilen kazançlar gibi faktörlerle ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Gaertner, 1989: 527).

Kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalar daha çok örgütsel düzeyde ele alınmıştır. Kariyer memnuniyetine yönelik olarak yapılan çalışmalarda oluşturulan kapsamlı modellere, bir dizi bireysel ve örgütsel değişkenler de dâhil edilmiştir. Yapılan çalışmalarda, kişisel düzeyde, beşeri, demografik ve motivasyon değişkenlerinin, kariyer memnuniyeti üzerinde etkisi olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel düzeyde de endüstri sektörü, firma büyüklüğü ve coğrafi konumu gibi değişkenlerin de kariyer memnuniyeti üzerinde etkileri gözlenmiştir (Judge-Bretz, 1994; Judge v.d., 1995; Seibert v.d. 1999; Wayne v.d., 1999).

Literatür incelendiğinde kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler üç başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar demografik, kişisel ve örgütsel faktörler şeklinde ifade edilebilir. Demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medeni hal, çalışanların kıdemi; kişisel faktörler; kişilik, iş-aile yaşantısı, sağlık durumu, stres, sosyal ağlara (desteğe) sahip olma, örgütsel faktör; örgütlerde meydana gelen değişim, örgüt tarafından sunulan olanaklar, kaynaklar ve örgüt desteğidir (Nutt, 1996: 124; McFarland, 2000: 982; Lounsbury v.d, 2005: 123; Hsu vd., 2003: 66; Nauta v.d., 2009: 234).

Kariyer memnuniyeti ve yaş arasında ilişkiyi belirtme konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Kişilerin hayatları süresince, farklı yaşlarda kariyer memnuniyetlerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin genç yaştaki işğörenlerin kariyer memnuniyeti yüksek olmasına rağmen, daha ileriki yaşlarda giderek azalmakta olduğu fakat belli bir seviyeye düştükten sonra tekrar yükseldiği ifade edilmiştir. Ayrıca uzmanlaşmanın kariyer memnuniyetini arttırdığı yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Dilene, 2004: 24).

Zamanımızda erkeklerin kadınlar ile karşılaştırıldığında yüksek konumda yer aldığı ve bu kapsamda cinsiyet ayrımcılığının bireylerin kariyerlerini etkilediği ifade edilmiştir (Işık, 2009: 70). Yapılan bazı araştırmalarda kariyer memnuniyeti ve cinsiyet arasındaki ilişki araştırılmış ve kariyer memnuniyeti sağlama ile çalışanların cinsiyeti arasında farklılığın olmadığını, buna karşın bir kısım araştırmacılar ise

cinsiyetin kariyer memnuniyeti sağlama konusunda farklılık gösterdiğini belirtmektedirler (Pratt, 2010: 43).

Yapılan çalışmalar sonucunda kariyer memnuniyeti ile medeni hal arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. (Purnamasari, 2011: 11) Evlilik unsuru, kişilerin evliliklerini işlerinden daha ön planda tutmalarına sebep olmaktadır. Özellikle bireylerin evlerinde yaşamış olduğu sorunlar ve ev iş dengesini kuramaması kariyer memnuniyetini etkilemektedir. Evli kişilerde, bu dengenin daha kırılgan olması, kişilerin kariyer memnuniyetini negatif yönde etkilemektedir (Martins v.d., 2002: 400).

Yapılan çalışmalarda, kariyer memnuniyeti ile mevcut işletmedeki çalışma hayatında kıdem arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bunun nedeninin kıdem arttıkça terfi olanakların giderek azalması olarak ifade edilmektedir. Yani örgütte bulunulan süre arttıkça kariyer memnuniyeti azalmaktadır (Antoncic, 2000: 63).

Kariyer memnuniyeti ile kişisel farklılıklar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Nutt, 1996: 30; Lounsbury v.d, 2005: 123). Yapılan araştırmalarda, kişisel farklılıkların kariyer memnuniyeti etkisi olduğu tespit edilmiştir (Shaw, 2005: 393). Örneğin, iyimser kişilik özelliklerine sahip olma kariyer memnuniyetini arttırmaktadır. İyimser kişilerin olumsuz durumlarda morallerini yüksek tutmaları ve yoğun stres ortamı ile başa çıkmalarındaki durum sayesinde kariyer memnuniyetleri yüksektir. İfade edebilmedeki etkinlik, yüksek iletişim kabiliyeti, tartışmalara açıklık, güçlü sosyal desteğe sahip olma, kişiler için önemli özelliklerdir. Bu özelliklere sahip kişilerde kariyer memnuniyeti diğer bireylere nazaran daha yüksektir (Rutherford v.d., 2007: 430).

Lounsbury v.d., yapmış olduğu araştırmada kariyer memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğu değerlendirilen bir diğer faktör ise kişilerin kariyer gelişiminde dışa dönük olmalarıdır. Bununla birlikte değişime, öğrenmeye, yeni tecrübeler edinmeye açık olma kişilik özelliği de kariyer memnuniyeti ile pozitif ilişkilidir. Bir diğer özellik olarak başarı odaklı kişiler rekabetçidirler, işlerini en iyi şekilde yaparlar ve yapmak istemektedirler. Bu sebeple başarı odaklı olmak, kişilerin işlerine karşı

tutumlarını ve davranışlarını etkileyecektir. Yüksek kariyer beklentileri sebebi ile fazla çaba gösterecek olup kariyer memnuniyeti ile başarı odaklı olmak arasında pozitif yönde bir ilişki vardır (Lounsbury vd., 2007: 174).

Kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyeti üzerine etkisi üzerine bireysel düzeyde çalışmalar yapılmıştır (Seibert v.d., 1999). Bu çalışmalarda proaktif kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyeti üzerine olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (Judge vd., 1995; Boyar-Güngörmüş, 2016: 63).

Yapılan çalışmalarda kariyer memnuniyetini ile iş-aile dengesi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. (Saltzstein, 2001: 458) Çalışanların, istedikleri pozisyonlara gelebilmek için daha fazla emek göstererek ailelerini göz ardı ettikleri ve bu nedenle de iş-aile yaşantısı arasındaki dengeyi kaybetmeleri sebebi ile kariyer memnuniyetlerinde düşüş yaşayacakları ifade edilmiştir (Rutherford v.d., 2007: 430).

Sağlık durumlarının kariyer memnuniyeti üzerinde etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Örneğin yapılan araştırmalarda sağlık durumları nedeni ile emeklilik kararı verebilmektedir. Emeklilik kararı kariyer konusunda en önemli kararlardan biridir. Patrickson'un yapmış olduğu araştırmada bireylerin emeklilik kararı vermelerindeki üç etmen içerisinde en önemlisi olarak sağlık durumu olarak ifade etmiştir (Patrickson, 1998). Ayrıca yapılan diğer araştırmalar da sağlık durumunun işte kalıp kalmama konusunda etkili olan 32 faktörden en önemlisi olduğu ifade edilmiştir (Shacklock v.d., 2009: 79). Sağlık durumu nedeni ile örgütün sunmuş olduğu eğitim faaliyetlerinden faydalanamayan bireylerin yeteneklerini geliştirme konusunda diğer çalışanlara geri kalacağı ve bu sebeple kariyer memnuniyetinin azalacağı değerlendirilmektedir.

Hem iş hem de özel hayatta sosyal destek büyük öneme sahiptir. Yapılan çalışmalarda sosyal destek ile kariyer memnuniyeti arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kişiler sahip oldukları sosyal destek ile ilerleme şansı yakalayabilmesi sebebi ile bu olgunun kariyer memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir. Örneğin yöneticisi ile iyi ilişkiler içerisinde olan bir birey kariyer ilerlemesi konusundan diğer bireylere nazaran daha şanslı bir konumda bulunmaktadır. Örgüt tarafından verilen destek ve sunulan olanaklar da kariyer memnuniyetini etkilemektedir. Çalışanların

kişisel beklenti ve ihtiyaçları karşılamaında etkili olan kariyer fırsatları, çalışanların memnuniyetini arttırdığı gibi motivasyonlarını da arttırmaktadır (Dilene, 2004: 25). Yapılan araştırmalarda örgüt desteğinin kariyer memnuniyetini etkilediği tespit edilmiştir. Örgüt desteği olarak işgörenlere sunulan imkânlar, eğitim faaliyetleri v.d. göz çarpmaktadır. Uygun destek verilmeyen işgörenlerin performanslarının düşeceği ve bu nedenle de amaçlarına ulaşamayacakları değerlendirilmektedir. Yeterli imkân sağlanan birey kendini geliştirecek ve böylece kariyer memnuniyeti sağlayacaktır (Ferreire, 2001: 67).

Çalışanlar, kariyer hedeflerine eriştiklerinde kariyerlerinden memnuniyet duyarken, çalışanların mevcut işleri ve terfi fırsatları, kariyer beklentileri doğrultusunda değil ise kariyer memnuniyetleri azalacaktır (Hsu vd., 2003: 66).

İşletmenin temel var olma nedenlerinden en önemlisi kar elde etme amacıdır. Kaliteli mal ve kaliteli hizmet üreten organizasyonlar kar edebilmektedir. Bu da müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek de şudur ki; işletmenin var olabilmesi için müşteri memnuniyeti kadar yöneticilerin ve çalışanların da işlerinden ve kariyer düzeylerinden memnun olması gerektirmektedir. Kariyerinden memnuniyet duyan bir yönetici, işine daha bağlı çalışarak örgütün çıkarlarını da korumaktadır. Bu konu da iç müşteri memnuniyeti her şeyden önce gelmektedir (Şimşek, 2004).

Kariyerlerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha yüksek başarı göstermekte ve kariyer memnuniyetleri de daha yüksek olmaktadır (Özdevecioğlu-Aktaş, 2007: 13).

Günümüzde çalışanlar kariyer amaç ve beklentileriyle uyumlu bir meslekte çalışmayı tercih ederken, tefi edebilmek adına her türlü sunulan imkânı değerlendirmekte ve elde ettiği kariyer düzeyinden memnuniyet sağlamayı amaçlamaktadırlar (Lau-Pang, 1995: 17).

İşgörenlerin kariyer beklentileri genellikle uygun çalışma saatleri, iyi bir maaş, iş güvenliği ve iyi bir çalışma ortamı olmakla birlikte bu beklentilerin karşılanması sayesinde işgörenlerin kariyerlerinden memnuniyet duymaları

sağlanmaktadır (Kim vd., 2009). İşgörenler kariyerlerinde ilerledikçe mutlulukları artmakta ve her bir kariyer basamağında ihtiyaçlarını karşıladıklarını görmeleri sebebi ile memnuniyet duyguları artmaktadır (Uğur, 2003: 245). Ayrıca yönetim kademesinin tutum ve davranışları, en düşük seviyedeki çalışanın bile kararlara katılımının sağlanması, personel ilişkilerinin yönetim tarafından desteklemesi, fiziksel koşulların iyi olması, stressiz bir ortamın olması, çalışma süreleri ve saatleri, verilen dinlenme araları gibi olguların durumu işgörenlerin kariyerlerinden memnuniyet duyma durumlarını etkileyecektir (Erdil v.d., 2004: 20).

Kişinin yapmış olduğu iş ile ilgili bilgi ve becerileri kavraması kariyerinden beklentilerini daha kolay anlamasını ve konu ile ilgili olarak daha rahat karar almasına yardımcı olmaktadır. Çalışma koşulları, işgörenlerle ilişkiler, eğitim ve kariyer fırsatları yeteri kadar iyi olduğu takdirde kişilerin kariyerlerinde ilerlemeleri ve kariyer memnuniyeti elde etmeleri de mümkün olmaktadır (Russo v.d., 1995: 6).

Kariyerlerinden memnuniyet duyan çalışanların daha verimli olduğu bilinen bir gerçektir. (Gürkan-Koçoğlu, 2011: 590). Kişilerin kariyerlerinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmaları sonucu duydukları tatmin derecesi kariyer memnuniyeti sağlamanın temel konusudur. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin kariyer memnuniyeti sağlamaları açısından, aşağıdaki beş temel hedefe ulaşmadaki başarının önemli olduğunu savunmaktadır. Bu hedefler (Vatansever, 2008: 96; Avcı-Turunç, 2012: 48 ; Greenhaus v.d., 1990):

- Mesleki başarılar,
- Genel mesleki hedefler,
- Gelire ilişkin hedefler,
- Meslekteki ilerlemeler
- Yeni beceriler edinme olarak ifade edilmektedir.

3.8.2.1. Mesleki Başarılar ve Kariyer Memnuniyet

İşgörenlerin kariyer gelişim süreçlerinde elde edecekleri başarılar açısından mesleki başarılar büyük önem taşımaktadır (Fouad v.d., 2009). Çalışanın kariyer ile

ilgili hedeflerine yaklaşmasında mesleğinden elde ettiği başarıların büyük önemi olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle mesleki başarılar kariyer memnuniyetini arttırmaktadır. Çünkü işgörenlerin manevi doyumu ve kişisel başarısı, mesleki başarı ve verimlilik sayesinde artmakta veya azalmaktadır (Cemaloğlu-Şahin, 2007).

3.8.2.2. Mesleki Hedefler ve Kariyer Memnuniyeti

Çalışanın kendisi hakkında bilgi sahibi olması ve çevresi ile ilgili farkındalığı etkin kariyer hedefleri belirlemesini ve bu hedeflere ulaşabilmesi için etkin stratejiler belirlemesini sağlayacaktır. Stratejinin uygulanması sonucunda kariyer hedeflerine ne derecede ulaşıldığı ve strateji ve hedef uygunluğu ile ilgili elde edeceği geri bildirim kariyer memnuniyetinin oluşma oranını etkileyecektir (Greenhaus v.d., 1990).

Ulaşılabilir mesleki beklentiler kariyer memnuniyeti oluşması açısından büyük öneme sahiptir. Ulaşılabilir, gerçekçi beklentiler ve hedefler ortaya konulmadığı takdirde bu hedeflere ulaşma oranı azalmakta ve bu sebeple kariyer memnuniyeti de azalmaktadır (Altay, 2009: 17). İşgörenler günümüzde kariyer hedef ve beklentileriyle uyum sağlayan bir meslekte çalışmayı tercih ederken, kariyerlerinde ilerleyebilmek adına tüm fırsatları değerlendirmekte ve elde ettiği kariyer düzeyinden memnuniyet sağlamayı amaçlamaktadırlar (Lau-Pang, 1995).

3.8.2.3. Gelire İlişkin Hedefler ve Kariyer Memnuniyeti

Kariyer memnuniyeti ile gelir arasında bir ilişki bulunduğu yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir (Greenhaus v.d., 1990). Bireyin iş hayatında yer almasının temel nedeni ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ihtiyaçları karşılamanın da belli bir bedeli olmaktadır. İşte bu maksatla bireyin elde ettiği gelir ihtiyaçlarını karşılamadığı takdirde kariyer memnuniyeti azalmakta aksi durumda ise artmaktadır.

Ücretin birbirleri ile yarış içerisinde olan işletmelerde belirleyici bir faktör olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak bu sistemin adil ve dengeli bir şekilde kurulması da büyük bir önem taşımaktadır. Adil ve dengeli bir ücret yapısının çalışanın moral ve motivasyonunu yükselterek işletmeye bağlılıklarını güçlendirdiği ve kariyer memnuniyetini arttırdığını ifade etmektedir. Bir işletmenin uyguladığı ücrete ilgili

politika çalışanların kariyer beklentileri üzerinde önemli faktör olmakla birlikte; ücret olanaklarının geliştirilmesi, elde ettikleri tazminatlar ve ödüller de kariyer memnuniyetleri üzerinde etkili olmaktadır (O'Neill v.d., 2008).

Çalışanların almış oldukları ücretle finansal olarak memnun olmaları, ihtiyaç duydukları harcamaları yapabilmeleri ve elde ettikleri paradan mutlu olmaları, kariyerlerinden memnuniyet duymalarının bir göstergesidir (Rhoades v.d., 2006: 690).

3.8.2.4. Mesleki İlerlemeler ve Kariyer Memnuniyeti

Terfi, bir çalışanın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye yükselmesidir. Bir diğer ifade ile örgüt içindeki pozitif hiyerarşik değişiktir. Terfiyle birlikte maaşlarda artış, özerklik, güç hissetme ve statü artışı da meydana gelmektedir (Uyargil v.d., 2008). Dolayısı ile mesleki ilerlemeler kariyer memnuniyetini etkilemektedir. Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatını sağlamaktadır. Terfi kararlarının adil ve hakkaniyet çerçevesi içerisinde yapıldığını düşünen çalışanlar kariyerlerinden daha fazla memnuniyet duyacaklardır (Davis, 1982: 96).

3.8.2.5. Yeni Beceriler Kazanma ve Kariyer Memnuniyeti

Eğitim sayesinde yeni becerilerin kazanılması mümkün hale gelmektedir. Daha üst pozisyonların içerdiği şartların kazanılmasında eğitim olgusu büyük önem kazanmaktadır. Birey ancak üst pozisyonun sağladığı şartları taşıyabildiği takdirde bu pozisyonlara yerleşebilecektir. Eğitimli bir bireyin çalışma hayatından beklentileri ve ihtiyaçları diğer çalışanlara oranla daha üst düzeyde olmaktadır (Toker, 2007: 92). Kariyerin tanımı içerisinde işgörenlerin bilgi ve beceri kazanmaları olgusu da yer almaktadır. Bu nedenle çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi, hem bireysel hem de örgütsel amaçların karşılanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Tunçer, 2012: 203).

Bilinçli işgörenlerin kariyerlerinden beklentileri konusunda gerçekçi planlama yapmaları ve karar almaları nedeni ile kendilerini bilgi ve beceri konusunda daha fazla geliştirmek istemekte ve bu sayede kariyer memnuniyeti sağlama süreleri

daha kısa sürmektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlarda yönetim kademelerine ulaşma süreleri kısaltmakta ve böylece aldıkları ücret, statü v.d. unsurlarda diğer çalışanlara nazaran daha iyi konumda olmaları beraberinde kariyerlerinden duyacakları memnuniyeti daha da arttırmaktadır (Demirdelen-Ulama, 2013: 70).

3.9. Konu ile İlgili Çalışmalar

Özdirek'in yapmış olduğu çalışma Garanti Bankası Genel Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yönetim bölümünde çalışan 52 kişi üzerinde örgütte yapılan kariyer planlaması çalışmalarının etkinliğinin belirlenmesi ve çalışanların kariyer planlamalarının değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, çalışanların kariyer planlarının oluşturulması ve kariyerlerinin geliştirilmesinde, kişi görüşleri yerine sadece örgütün görüşlerinin dikkate alındığı, başarı değerlendirme sistemin subjektif bir biçimde işlediği ve çalışanın belirli pozisyonlara gelmesinde yönetici ile olan ilişkilerin belirleyici olduğu, kariyer planlaması hem birey hem de örgüt odaklı olması gerektiği, örgüt ve bireyin amaçlarının uyumlaştırılması için kariyer planlaması konusunda mutlaka danışmanlık hizmetinin verilmesi gerektiği örgütün amaçları ile çalışanın hedefleri uyumlaştırılmadığı takdirde örgütün hedeflerine ulaşmasının zorlaşacağı gibi çalışanın da motivasyonunun azalacağı bireyin seçeceği meslek için ihtiyaç duyduğu eğitimin ailenin maddi durumuna göre veya yapılan sınavlarla belirlenmesinin kişinin yapacağı kariyer planlamasında önem taşıdığı tespit edilmiştir (Özdirek, 1999: 88).

Karsh araştırmasını Amerika'da orta batı eyaletinde hizmet veren 76 huzurevinde çalışan toplam 6,584 hemşire üzerinde yapmıştır. Araştırmanın amacı örgüt desteğinin iş memnuniyeti ve bağlılığını etkilediğini bulmak olarak ifade edilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kariyer yönetimleri için organizasyonlardan yardım alan çalışanların örgüte bağlılığının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda yine yapılan birçok araştırmada örgüte bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Karsh vd., 2005: 1281).

Yılmaz'ın araştırması İstanbul'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren dört kurumsal işletmede çalışan 105 kişi üzerinde uygulanmış ve çalışanların, kariyer kavramı hakkındaki tutumlarının belirlenmesi, bu tutumlarının yaş, cinsiyet, öğrenim, medeni durum, çalışma süresi gibi değişkenlerle ilişkilerinin olup olmadığının belirlenmesi, kariyer planlaması ile motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda kişinin kariyer hedefleri ile ilgi alanlarının, beklentilerinin, kişilik özelliklerinin, davranış ve değerlerinin birbirleriyle ilişkili olduğu, kariyer planlamanın ve geliştirmenin, çalışanın moralini ve verimliliğini artırdığı, kariyer planlamanın çalışanların saygınlık, statü, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi ihtiyaçlarını karşılayarak, motivasyonlarını arttırdığı, işletmede kariyer planlamanın çalışanın işiyle ilgili beklenti, amaç, duygu ve isteklerini gerçekleştirme olanağı sağladığı, kariyer planlamasının örgüt amaçları ile çalışanın amaçlarının netleştirerek, birbirine uygun hale getirilmesini sağlaması açısından önemli bir uygulama olduğu, kariyer planlamasının çalışanlar için çok önemli ve değer verilen bir olgu olduğu sonucuna varılmıştır (Yılmaz, 2006: 230).

Eryiğit'in araştırması Ünye Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.' de istihdam edilen toplu iş sözleşmesi kapsamında olanlar kapsam içi, toplu iş sözleşmesi dışında sözleşmeli çalışanlar ise kapsam dışı olarak tanımlanmak üzere 84' ü kapsam dışı, 132' si kapsam içi toplam 216 personel ve 100 müteahhit firma elemanı, toplam 316 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı insan kaynakları yönetiminin örgütsel kariyer planlama sürecindeki etkinliğinin değerlendirilmesidir. Araştırmada başarılı bir kariyer bireyler için; gerek para, gerek statü, gerekse de psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimlerini sağladığı, kariyer planlamanın bireyin ve örgütün ortaklaşa yapması gereken bir husus olduğu, işletmelerin ihtiyaçları ile bireylerin beklentilerinin uyumu önemli olduğu, bireylerin de işletmelerin kendilerine sunduğu fırsat ve avantajlardan faydalanması gerektiği, kişilerin kariyer beklentileriyle uyumlu bir örgütsel kariyer planlama sürecinin gerçekleştirilmesinin öneme haiz olduğu, tepe yöneticilerinin de bireysel kariyer planlama faaliyetlerini destekler biçimde bir tutum takınması gerektiği sonucuna varılmıştır (Eryiğit, 2007: 140).

Cerit'in yapmış olduğu çalışmanın amacı kariyere verilen önemin, çalışanların tükenmişlik düzeyine olan etkilerini incelemek olarak ifade edilmiştir.

Çalışma, Aydın ilindeki dört ve beş yıldızlı olan 37 otelden toplamda 190 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak, kariyere verilen önem arttıkça, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve iş streslerinin azaldığı, çalışanların kariyer faaliyetlerini sadece örgütün inisiyatifine bırakması gerekmediği, gelişimlerini sağlayacak kariyer planları yapması gerektiği, gelişim sağlaması gerekenin sadece birey olmadığı, örgütlerin de bu faaliyetten etkilendiği ve gelişim sağladığının dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir (Cerit, 2007: 96).

Ergün araştırmasını insan kaynakları bölümlerinde çalışanlardan temsil yeteneği taşıdığı düşünülen insan kaynakları müdürü, insan kaynakları şefi ve insan kaynakları uzmanı unvanına sahip çalışanlar üzerinde işletmelerde kariyer planlamasına ne kadar önem verildiğinin ortaya konması, kariyer planlaması kapsamında bu işletmelerin ne tür çalışmalar yaptığının incelenmesi, kariyer planlaması uygulamasının çalışanlar ve işletmeler açısından sağladığı faydaların neler olduğunun ortaya konması amacıyla uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda örgütün kariyer planlaması konusunda çalışana yol gösterici olduğu, eğitim eksikliğinin işletme tarafından sunulan olanaklar dâhilinde giderilebildiği, kariyer planlamasını uygulayan işletmelerde, çalışanların motivasyonunun yükseldiği, verimliliklerinin ve performanslarının arttığı, çalışanların işe bağlılığı, sorumluluğu ve çalışanın kariyer memnuniyetinin arttığı, kariyer planlama sayesinde sürekli dikey yükselme yerine yatay geçişlere de imkân verdiği için bireyin farklı bir göreve geçişi o görevin beklentilerini yerine getirebilmesi için kendisini geliştirmesini teşvik ettiği, kariyer planlaması sayesinde işgörenlerin kendilerine uygun kariyer yolunda ilerlediği ve bu sayede işletme ihtiyacına uygun çalışan profiline daha hızlı ulaşabildiği ifade edilmiştir (Ergün, 2007: 126).

Kantek araştırmasını Türkiye’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçeğe sahip üç özel bankanın İç Denetim Birimi ve İnsan Kaynakları Birimi Yetkilileri üzerinde iç denetim birimlerinde iş gören tedariki ve kariyer planlamaları uygulamalarıyla ilgili farklılıkları ortaya maksadıyla yapmıştır. Araştırmasında, herhangi bir bankaya girmiş olan bireyin gelecekteki kariyer planlarının yapılması ve yükselme olanakları açısından bankasına güvenebilmesi, banka tarafından dikkat edilmesi gereken önemli hususlar olduğu, kariyer planlamasının doğru işe, doğru insanın yerleştirilmesi

üzerine kurulu olması sebebi ile çalışanın sahip olduğu özellik ve niteliklerinin oldukça önemli olduğu bankacılık sektöründe biraz daha fazla dikkat edilmesi gereken bir husus olduğu ifade edilmiştir (Kantek, 2007: 100).

Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığının Ankara’da faaliyet gösteren Genel Müdürlüğünde çalışan 118 kişi üzerinde yapılan çalışmanın amacı kariyer planlamasının işgören performansı üzerindeki etkisini tespit edebilmektir. Araştırma sonucunda kariyer planlamasının çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu, kariyer planlama ile yaş arasında bir ilişki olmadığı, eğitim ile bir ilişkinin olduğu eğitim seviyesi arttıkça kariyer planlaması yapma oranının arttığı, unvan ile bir ilişkinin olduğu unvan arttıkça kariyer planlaması yapma oranının arttığı, cinsiyet ve medeni durum arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Çabuk, 2007: 111).

Şahin araştırmasında örgütün idari bölümlerinde görev alan müdür, sorumlu, uzman gibi değişik pozisyonlarda görev alan 120 çalışan üzerinde, kariyer planlama ve kariyer planlamanın çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine yönelik olan algılarının ölçülmesi ve bu algıların, demografik değişkenlerle ilişkilerinin irdelenmesi suretiyle kariyer planlama ve motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda kariyerin bireyin ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içerdiği, kariyer planlamanın çalışanın motivasyonunu arttırdığı, çalışanların yöneticileri tarafından desteklenmesinin çalışanın motivasyonunu arttırdığı, kariyer planlama ile çalışanın saygınlık, statü, güç, prestij, tanınma ve başarılı olma gibi ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanın motivasyonunu arttırdığı, kariyer planlama ile terfi edecek çalışanın yükseleceği pozisyonları bilmesi sayesinde, motivasyonunun arttığı, bireyin amaçları ile uyumlu kariyer planlamanın çalışanın motivasyonunu arttırdığı tespit edilmiştir (Şahin, 2009: 91).

Tibutiene v.d. yapmış oldukları araştırmanın amacı, organizasyonun ve bireyin çıkarlarının birleştirilmesinin organizasyonun ve çalışanın kariyer yönetimindeki önemini ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda çalışanın ve organizasyonun çıkarlarını birleştirmenin amacı, modern kariyer yönetiminin ana özelliği olduğu, kariyer yönetiminin başarılı olmasının bir bireyin ve bir örgütün ortak çabaları ile belirlendiği, bireyin belirlediği kariyer planlarına ulaşması için

organizasyonun gerekli fırsat ve kaynakları sağlaması gerektiği, organizasyonun ve bireyin çıkarlarının birleştiği takdirde kariyer planlamanın başarıya ulaşabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca Siauliai Üniversitesinde çalışanların, üniversitenin sağlamış olduğu imkânların kişisel kariyer perspektifinde yaratmış olduğu etkilerden (artan sorumluluk anlayışı, pozitif iş ortam psikolojisi, ilgili, hedef odaklı, monoton olmayan iş, esnek çalışma saatleri) memnun oldukları ifade edilmiştir (Tibutiene v.d., 2009: 301).

Kütahya Altın Çini Seramik Fabrikasında faaliyet gösteren 96 işgören üzerinde yapılan çalışmanın amacı örgütsel kariyer planlama ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymak olarak ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kariyer planlama ile iş tatmini arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, kariyer planlama ile ücret- terfi faktörü arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, gelir ile kariyer planlama arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanın kariyer planlaması ile ileride olacağı mevki statü ile ilgili tahminlerde bulunduğu, örgütün kariyer planlaması ile çalışanların verimliliğini arttıracığı, örgütlerin kariyer planlaması yapması ile örgüt birey bütünleşmesinin sağlanması gerektiği, Etkin bir kariyer planlama ile örgütlerin çalışanlarına destek sağlamaları ve insan kaynağına her zamankinden daha fazla önem vermeleri gerektiği, örgütünün desteğini alan çalışan her zaman kariyerinden memnuniyet duyan bir çalışanların olacağı ifade edilmektedir (Gültekin, 2010: 146).

Valeria v.d yapmış oldukları araştırmada hem çalışanın hem de işverenin rolleri açısından kariyer yönetimi sürecini analiz etmeyi amaçlamaktadırlar. Etkili bir kariyer yönetimi, bütün potansiyel çalışanların ihtiyaçlarının ve isteklerinin organizasyonun gereksinimleriyle uyumlu bir şekilde birleştirilmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte, bu sürece katılan herkes, yani çalışan, organizasyon ve yönetimin bu sürece katkısı bulunmaksızın belirtilen hedefe ulaşmalarının mümkün olmadığı ifade edilmektedir (Valeria v.d. 2010: 591).

Dargham'ın yapmış olduğu çalışmanın amacı, örgütsel kariyer yönetimi desteği ile bireysel kariyer yönetim davranış uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın sonucu olarak başarılı kariyer planlama programlarında tüm işgörenlerin kariyer planlamasına dâhil edildiği ve bireylerin kaygılarını ve

hayal kırıklığını azaltmak için örgütsel planların şeffaflaştırılarak netlik kazandırıldığı, bireylerin, örgütün yapmış olduğu kariyer planlama sistemlerinden oldukça fazla etkilendiği ve kendi çıkarlarına uygun olmadığı takdirde radikal kararlar vererek kariyerlerini başka bir organizasyonda devam edebildiği, tipik bir mesleğin bile birbirinden farklı roller ve nitelikler gerektirdiği dikkate alındığında bireylerin kendi kariyerlerini yönetmek için sorumluluk almasının beklendiği, kariyer planlama sayesinde organizasyonların bireysel kariyerleri şekillendirmede önemli bir rol oynadığı yani örgütsel kariyer planlama süreçlerinin bireysel kariyer planlama süreçlerini etkilediği bunu da uygun rol davranışıyla ilgili beklentileri bireye göndererek onu etkilemek suretiyle sağladığını ifade etmiştir (Dargham, 2011: 10).

Malezya yarımadasının kuzey eyaletlerinde (Perlis, Kedah, Pulau Pinang ve Perak) bulunan iki yıl ve daha uzun süre istihdam edilen tam zamanlı sigorta acenteleri üzerinde yapılan araştırmada kariyer memnuniyetini etkileyen İKY uygulamaları boyutlarını belirlemek ve kariyer stratejisinin İKY uygulamaları ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini bulmak amaçlanmıştır. Toplamda 750 kişiden 531 anket geri dönüşü alınmıştır. Sonuç olarak eğitim ve gelişim konusunda yüksek algıları olan çalışanlar ve kuruluşları tarafından sunulan ödül ve tazminat imkânlarının daha yüksek kariyer memnuniyeti sağlayacağı, eğitim ve gelişim programlarının mevcudiyeti ve etkinliği ile telafi politikalarının kariyer memnuniyetini arttıracığı ifade edilmiştir (Yean v.d., 2011).

Bu çalışmada kariyer planlamasının çalışan motivasyonu üzerine olan etkisi incelenmiştir. Çalışma kapsamında, Bursa'daki Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 171 kişiye, hazırlanan anket formu aracılığı ile sorular sorulmuştur. Çalışma sonucunda kariyerin bireyin ilgi alanlarını, beklentilerini, kişilik özelliklerini, davranış ve değerlerini içerdiği, terfinin çalışanların şirket içerisinde önem verdikleri konulardan biri olduğu, kariyer planlama uygulamaları ile çalışanların saygınlık, güç, prestij, tanınma gibi ihtiyaçlarının karşılanmasının, çalışanlara yeteneklerini ve becerilerini kullanma imkânı vermesinin, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasının, şirket yönetiminin çalışanlarına geribildirim sağlamasının, çalışanlarına karşı açık ve net olmasının, şirket içerisinde çalışanların bulundukları pozisyondan hangi pozisyona ilerleyeceğini bilmesinin, çalışanların

yönetim tarafından desteklenmesinin ve çalışanların hedefleri ile şirket yönetiminin hedeflerinin uyumlaştırılmasının çalışanların motivasyon ve memnuniyeti açısından büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir. Belirtilen nedenler kapsamında örgütlerin çalışanları için kariyer planları oluşturması ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirmeleri için çeşitli olanaklar sağlaması gerektiği ifade edilmiştir (Göksel, 2012: 124).

Çağrı merkezi sektöründe 121 kişi üzerinde yapılan çalışmada bireysel kariyer planlamanın örgütsel bağlılığa etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda bireysel kariyer planlama ve örgütsel bağlılık olgularının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, ortalama aylık gelir, kurumda çalışma süresi, çalışılan bölüm, pozisyon gönüllülük esası ve sektör kariyer planlaması gibi değişkenler ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu, bireysel hedeflerin belirlenmesi ile bireysel fırsatların tanımlanması arasında ise pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunduğu, bireysel hedeflerin belirlenmesinin ve bunun iş görenin bağlı bulunmuş olduğu örgüt kapsamında gerçeğe dönüşebilme durumunun, bireysel fırsatların tanımlanmasının ve iş görenin örgüt tarafından desteklenerek hem kariyer hem de gelişim anlamında üzerine yatırım yapılmasının minnet, sorumluluk ve de aidiyet duygusunu arttırdığı tespit edilmiştir (Baydur, 2014: 82).

İstanbul Emniyet Müdürlüğü Emniyet Hizmetleri sınıfından 1032 kişi üzerinde yapılan çalışmada TPT’de görev yapan amirler ve polis memurları olmak üzere EHS personelin kariyeriyle ilgili ileriye dönük planını başarılı bir şekilde yapıp yapmadığı, mevcut kariyer yönetimi uygulamaları ile beklentilerinin ne ölçüde karşılanabildiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda TPT’de bir kariyer geliştirme programının uygulanması personele bir hareketlilik getireceği ve bu konudaki başarı ile personelin memnuniyeti doğru orantılı olarak artıracığı, seçilecek mesleğin özellikleri ile insanın yeteneklerinin bağdaşmasının önem taşıdığı, uzmanlaşmanın kariyer yolunda ilerlemede yardımcı bir unsur olduğu, kurumun iş garantisinin işgören için önemli olduğu tespit edilmiştir (Şenel, 2014: 187).

Sharifin yapmış olduğu araştırmada kariyer yönetiminin örgütsel kariyer yönetimi (OCM) ve bireysel kariyer yönetimi (ICM) kombinasyonu olarak

görüldüğü, kariyer yönetiminin kişisel ve örgütsel başarılar üzerindeki önemli etkisi olduğu, kişisel kariyer gelişimini destekleyen ve aynı zamanda örgütsel rekabet üstünlüklerini sürdüren etkili kariyer yönetimi üzerinde durulduğu, OCM ve ICM kavramlarının kariyer başarısı için önemli olduğu, kariyer gelişimini engelleyen faktörleri bulmak için kariyer yönetiminin daha fazla incelenmesi gerektiği, İK profesyonellerinin, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecek uygun kariyer yönetimi programlarını tasarlamalarının uygun olacağı, iki kavramın çok iyi anlaşılması örgütlerin rekabet avantajı elde etme olanağı sağladığı ifade edilmiştir (Sharif, 2014: 101).

Ritesh v.d yapmış olduğu çalışmada başarılı kariyer planlamasının, bir bireyin kariyer yaşamı ve organizasyonunun bir parçası olarak sahip olabileceği çeşitli rolleri tanımladığı ve çalışanların iş hayatı dengesi için strateji oluşturmalarını sağladığı, verimli bir kariyer planlaması ve geliştirilmesinin çalışanların dikey olarak hareket edebilmesi için daha düzenli ve objektif bir prosedür sağlamaya yardımcı olarak kaosun oluşmasını engellediğini, daha fazla yaratıcılık, motivasyon ve personelin katkısı ile örgütsel hedeflerin karşılanmasında etkinlik ve verimlilik artışına yardımcı olduğunu, organizasyonun yakın ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarını zamanında karşılamak için önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Ritesh v.d., 2014: 112).

Vural'ın araştırmasında kişilerin aldıkları eğitim, yetkinlik ve ilgi alanlarına göre kariyer planlamalarını yaptıkları, yapılan planlamalarının gerçekçi ve uygulanabilir olması gerektiği, tam tersi durum olması halinde, kişiler kariyerinde durgunluk yaşayabilmekte olduğu, kişilerin yapmış oldukları kariyer planlamalarının örgütlerin yardımı olmadan gerçekleşemediği, kariyer planlamasına ve kariyer geliştirmesine cevap vermeyen örgütlerde isteklendirme ve verimlilikte düşmelerin yaşamaya başladığı ve sonuç olarak kişilerin isteyerek işten ayrılma ya da örgütün kişiyi işten çıkarmasına neden olduğu bu nedenle de örgütlerin kişilerin kariyer planlamalarına cevap vermesi ve yardımcı olmasının gerekmekte olduğu ifade edilmiştir (Vural, 2015: 79).

Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli'de faaliyet göstere 111 İş-Kur çalışanı üzerinde örgütsel ve bireysel kariyer planlamasının belirlenen örnek kitlede yer alan

işgörenlerin performansı ve iş motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada kariyer planlamasının iş motivasyonunu olumlu etkilediği, kişisel ve kurumsal kariyer planlaması yapmanın çalışan performansını olumlu etkileyeceği, kişisel kariyer planlaması işe başlamadan hatta meslek belirlemeden önce başlarken örgütsel kariyer planlaması belirli periyotlarla örgütün kuruluşundan itibaren yapılması gerektiği, kişisel ve kurumsal kariyer planlamasının motivasyonu ve performansı olumlu etkilediğini, açık ve adil terfi sisteminin performansı ve motivasyonu olumlu etkileyeceği, etkin performansın kariyeri gerçekleştirme konusunda çalışanın faydasına olacağı kanısını yerleştirmek için objektif bir performans yönetimi ve terfi sistemi oluşturmak gerektiği sonuçlarına varılmıştır (oban, 2015: 97).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA: SAMSUN İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Önceki bölümlerde değinilen kavramsal çerçeve kişilik özellikleri ile bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasında, örgütsel kariyer planlama ile bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bireyin kariyer tercihlerinde kişilik özelliklerinin büyük etkisi bulunmaktadır. Buna istinaden bireyin yapacağı bireysel kariyer planlamada ve işten duyacağı kariyer memnuniyetinde kişilik özelliklerinin büyük etkisi bulunacağı aşikârdır. Örgütün desteği olmadan bireyin kariyer hedeflerine ulaşması neredeyse imkânsızdır. Böylece kariyer hedeflerine ulaşamayan bireyinde kariyer memnuniyeti azalacaktır.

Bu araştırmanın amacı günümüzde ve gelecekte iş hayatında önemli bir yeri olan Y kuşağı üyeleri kişilik özelliklerinin ve örgütsel kariyer planlamanın, bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti üzerine etkisini araştırmaktadır. Bu kapsamda Samsun ili bankacılık sektöründe örgütsel kariyer planlama ile bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki, kişilik özellikleri ile bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki alt boyutlar ile genel boyutlar kapsamında tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra her bir değişkenin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan incelemede örgütsel kariyer planlama, kişilik özellikleri, bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti değişkenleri özel sektör-devlet bankası ayırımına gidilerek incelenmiştir.

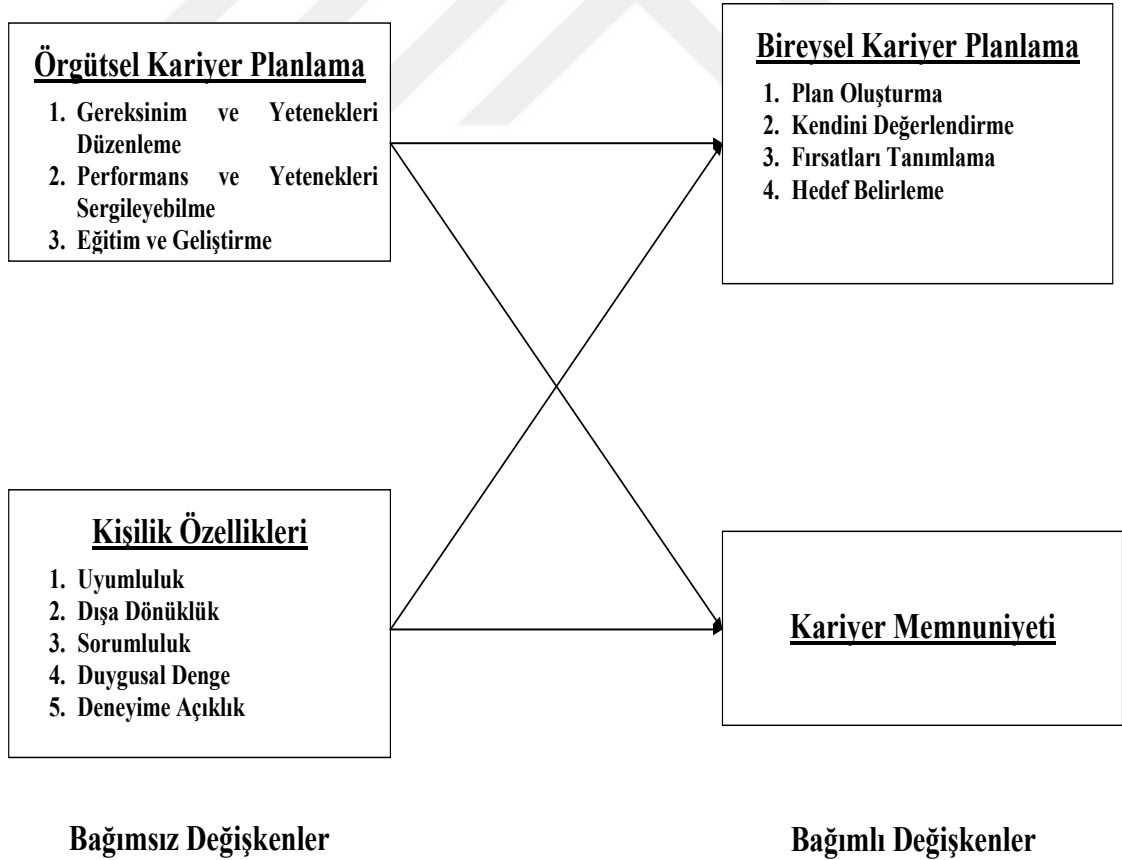
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Örneklem Seçimi ve Hipotezleri

Araştıma Samsun il merkezindeki bankalara uygulanmıştır. Samsun il merkezinde 80 banka şubesi ve 1516 çalışan bulunmaktadır. Y kuşağı banka

çalışanları ise toplam sayının 2/3'ü oranındadır. Toplamda 400 çalışana ulaşılmış olup 33 anket formu kullanıcıların anketi uygun şekilde doldurmamasından ve güvenilir cevap vermemesinden dolayı geçersiz sayılmış, 83 adet anket formu hastalık, izin, görevli olması, bankanın anket uygulamasına izin vermemesi veya çalışanın anketi uygulamak istememesi nedeni ile uygulanamamıştır.

4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modeli, olay ve koşulları değiştirme ve etkileme çabası olmadan mevcut durumu ortaya koyarak betimleme yapmayı amaçlayan yaklaşımdır (Karasar, 2009: 77). Araştırmada bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyetinde Örgütsel Kariyer Planlama Genel ve kişilik özelliklerinin belirleyici güç ve düzeyleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmaya yönelik ampirik model Şekil 6'da verilmektedir.



Şekil 6. Ampirik Model

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

- H1a: Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.
- H2a: Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.
- H3a: Eğitim ve Geliştirmenin Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.
- H1b: Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.
- H2b: Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.
- H3b: Eğitim ve Geliştirmenin Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.
- H1c: Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.
- H2c: Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.
- H3c: Eğitim ve Geliştirmenin Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.
- H1d: Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.
- H2d: Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.
- H3d: Eğitim ve Geliştirmenin Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.
- H1e: Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.
- H2e: Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.
- H3e: Eğitim ve Geliştirmenin Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.
- H4a: Uyumluluğun Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.
- H5a: Dışadönüklüğün Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.
- H6a: Sorumluluğun Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.
- H7a: Duygusal Dengenin Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.
- H8a: Deneyime Açıklığın Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.
- H4b: Uyumluluğun Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.
- H5b: Dışadönüklüğün Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.
- H6b: Sorumluluğun Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.
- H7b: Duygusal Dengenin Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.
- H8b: Deneyime Açıklığın Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.

- H4c: Uyumluluğun Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.
- H5c: Dışa Dönüklüğün Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.
- H6c: Sorumluluğun Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.
- H7c: Duygusal Dengenin Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.
- H8c: Deneyime Açıklığın Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.
- H4d: Uyumluluğun Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.
- H5d: Dışa Dönüklüğün Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.
- H6d: Sorumluluğun Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.
- H7d: Duygusal Dengenin Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.
- H8d: Deneyime Açıklığın Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.
- H4e: Uyumluluğun Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.
- H5e: Dışadönüklüğün Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.
- H6e: Sorumluluğun Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.
- H7e: Duygusal Dengenin Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.
- H8e: Deneyime Açıklığın Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Samsun il merkezindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü Salant ve Dillman'nın (1994) belirlediği formül (Şekil 7) ile hesaplanmıştır.

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledaki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır

Şekil 7. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine Yönelik Formül (Salant ve Dillman, 1994: 55)

Araştırmada tüm bireylere ulaşılması mümkün olmadığından örneklem yapılması zorunlu görülmüştür. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem metodu tercih edilmiştir. (Yükselen, 2010: 25). Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında (Kul, 2011: 130),

$\pm\% 5$ örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 1000 (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (1000-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 278$ olarak hesaplanmıştır. Örneklem hacmi büyüdükçe örnekten elde edilen bulguların evren için geçerliliğinin arttığı kabul edilir (İslamoğlu, 2003: 150). Araştırmada 284 bankacı ile hesaplamaya göre evreni temsil edecek daha fazla örnekleme ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmada elde edilen bulgular ile araştırma evren üzerinde genellenebilir.

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	N	Basıklık	Çarpıklık
Gereksinim ve yetenekleri düzenleme	284	-1,122	-0,169
Performans ve yetenekleri sergileyebilme	284	-0,214	-0,589
Eğitim ve geliştirme	284	0,352	-0,664
Örgütsel kariyer planlama	284	0,015	-0,262
Uyumluluk	284	-0,433	-0,695
Dışadönüklük	284	0,244	0,393
Sorumluluk	284	-0,872	-0,065
Duygusal denge	284	1,215	0,642
Deneyime açıklık	284	-0,647	-0,051
Plan oluşturma	284	0,862	-1,131
Kendini değerlendirme	284	0,059	-0,365
Fırsatları tanımlama	284	-0,212	-0,178
Hedef belirleme	284	1,120	-0,934
Bireysel kariyer planlama genel	284	-0,260	-0,260
Kariyer memnuniyeti	284	-0,846	-0,317

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick-Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George-Mallery, 2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Değişken varyansının bilinmemesi durumunda t-dağılımı; ana kütle normal dağılım göstermiyorsa parametrik olmayan testler uygulanmaktadır (Field, 2009: 42). Büyük sayılar kanunu ve merkezi limit teoremine göre örneklem olarak (N=284) yeterli seviyede olmasından dolayı dağılımın normal olduğu varsayılarak analizlere devam edilmiştir (Harwiki, 2013: 879; İnal-Günay, 1993; Johnson-Wichern, 2002).

Araştırmaya katılan bankacıların tanımlayıcı özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Bankacıların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	% (%)
Yaş	25 ve Altı	29	10,2
	26-30 Yaş	112	39,4
	31-35 Yaş	113	39,8
	36 ve Üzeri	30	10,6
	Toplam	284	100,0
Cinsiyet	Erkek	138	48,6
	Kadın	146	51,4
	Toplam	284	100,0
Medeni Durum	Evli	152	53,5
	Bekâr	100	35,2
	Boşanmış	32	11,3
	Toplam	284	100,0
Eğitim Durumu	Ön Lisans Ve Altı	19	6,7
	Lisans	252	88,7
	Yüksek Lisans	13	4,6
	Toplam	284	100,0
Çalışılan Banka Türü	Özel Sektör	147	51,8
	Devlet Bankası	137	48,2
	Toplam	284	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	5 Yıldan Az	138	48,6
	6-10 Yıl	115	40,5
	10 Yıl üzeri	31	10,9
	Toplam	284	100,0
Kurumdaki Pozisyon	Eleman	74	26,1
	Alt Kademe Yönetici	115	40,5
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	33,5
	Toplam	284	100,0

Çalışanlar yaş değişkenine göre 29'u (%10,2) 25 ve altı yaş, 112'si (%39,4) 26-30 yaş, 113'ü (%39,8) 31-35 yaş, 30'u (%10,6) 36 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 138'i (%48,6) Erkek, 146'sı (%51,4) Kadın olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre bankacılık sektöründe kadınların daha fazla yer aldığı hususu göze çarpmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 152'si (%53,5) Evli, 100'ü (%35,2) Bekâr, 32'si (%11,3) Boşanmış olarak dağılmaktadır. Çalışanların yarısından

çoğunun evli olmasının, kararlarında ailelerini de düşünecekleri sonucunu doğuracağı değerlendirilmektedir.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 19'u (%6,7) Ön Lisans ve altı, 252'si (%88,7) Lisans, 13'ü (%4,6) Yüksek Lisans olarak dağılmaktadır. Bankacılık sektöründe lisans mezunu olmanın yeter bir kriter olduğu tespit edilmiştir. Bankaların yüksek lisans yapan personel sayısının teşvikler ile arttırmalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanlar çalışılan banka türü değişkenine göre 147'si (%51,8) Özel Sektör, 137'si (%48,2) Devlet Bankası olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 138'i (%48,6) 5 yıldan az, 115'i (%40,5) 6-10 yıl, 31'i (%10,9) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanların %89,1 lik bir kesimi 0-10 yıl arası çalışanlardır. Bu sonuç y kuşağının kendilerine uymayan işleri kolaylıkla bırakabilmeleri ve kolayca iş değiştirebilme özelliklerini desteklemektedir.

Çalışanlar kurumdaki pozisyon değişkenine göre 74'ü (%26,1) Eleman, 115'i (%40,5) Alt Kademe Yönetici, 95'i (%33,5) Orta ve Üst Kademe Yönetici olarak dağılmaktadır.

4.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kişisel bilgi formu ile birlikte Örgütsel Kariyer Planlama Genel Ölçeği, Hızlı Büyük Beşli Kişilik ölçeği, Kariyer Memnuniyeti Ölçeği, Bireysel kariyer planlama ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

4.5.1. Örgütsel Kariyer Planlama Genel Ölçeği

Örgütsel Kariyer Planlama Genel düzeyini belirlemeye yönelik ölçek Aydın (2010) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Aydın'ın oluşturduğu ölçek 14 maddeden oluşmaktadır. Aydın ölçeğin güvenirliğini $\alpha=0,782$ olarak bulmuştur. Ölçeğin geçerlilik çalışması daha önce yapılmadığından dolayı ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett

testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.853>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Ölçekte 5 numaralı madde eş yükleme olduğundan çıkartılmıştır. Özdamar (1999) güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerleri aşağıda olduğu gibi ifade etmektedir.

- $0.00<\alpha<0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.41<\alpha<0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.61<\alpha<0.80$ ise ölçek orta güvenilirliktedir.
- $0.81<\alpha<1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %66.002 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin gereksinim ve yetenekleri düzenleme boyutu $\alpha=0.866$ olarak yüksek güvenilirlikte, performans ve yetenekleri sergileyebilme boyutu $\alpha= 0.790$ olarak orta güvenilirlikte, eğitim ve geliştirme boyutu ise $\alpha= 0.598$ olarak düşük güvenilirlikte bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre Örgütsel Kariyer Planlama Genel ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Kariyer Planlama Genel Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Gereksinim ve yetenekleri düzenleme (Özdeğer=5.118)	Kurum Kariyer Danışmanlığı Hizmeti Vermektedir	0,878	31,185	0,886
	İnsan Kaynakları Departmanının Kariyer Yönetimini Yeteri Kadar Ciddiye Aldığına İnanıyorum	0,871		
	Eşit Ve Adil Terfi Fırsatı Sağlanmaktadır	0,808		
	Yüksek Potansiyele Sahip Olduğu Belirlenen Elemanlar İçin Özel Gelişme Programları Düzenlenmektedir	0,789		
	Yönetmelikte Yer Alan Terfi Ve Maaş Hakkındaki Maddeleri Doğru Buluyorum	0,708		
	İş Zenginleştirme Ve İşin Yeniden Dizaynı Yapılmaktadır	0,558		
Performans yetenekleri sergileyebilme (Özdeğer=2.406)	Performansa Değer Verilmekte Ve Performans Yönetimi Uygulanmaktadır	0,852	19,573	0,790
	Gelecekte Boşalabilecek Stratejik Pozisyonlar Belirlenmektedir	0,785		
	Kurumda Yetenekleri Ortaya Koyacak İş Fırsatları Yaratılmaktadır	0,717		
	Arkadan Gelenlerin Yeterlilikleri Bir üst Göreve Getirilmeleri İçin Sınanmaktadır	0,565		
Eğitim ve geliştirme (Özdeğer=1.056)	Örgüt İçi Eğitim Ve Seminer Programları Düzenlenmektedir	0,803	15,244	0,598
	İşe Uyum Ve Oryantasyon Programları Düzenlenmektedir	0,600		
	Kariyer Yönetimi Ve Planlaması Çabalarına Rehberlik İçin Yazılı Prosedür Ve Politika Oluşturulmaktadır	0,538		
Toplam Varyans %66.002				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.5.2. Hızlı Büyük Beşli Kişilik Ölçeği

Hızlı Büyük Beşli Kişilik ölçeği, kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Verlmuts ve Geris (2005) tarafından Goldberg'in (1992) ortaya koyduğu kişilik özellikleri ile ilgili 100 sıfattan 30'a indirgenmiş halidir. Ölçek uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerlilik ve güvenirlik

çalışması Morsümbül (2014) tarafından yapılmıştır. Morsümbül yaptığı doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü -The Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA=0.05, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi - Comparative Fit Index- CFI=0.96, χ^2/sd oranı= 3.76, İyi Uyum İndeksi - Goodness of Fit Index – GFI= 0.91, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi-Comparative Fit Index-CFI= 0.92) ile 5 faktörlü yapının doğrulandığını göstermiş ve ölçeğin alt boyutları için Cronbach alfa değerlerini 0.73 ile 0.86 arasında bulmuştur. Ölçekte her bir kişilik özelliği 6 madde ile ölçülmektedir. Maddeler “tamamen doğru”dan (7 puan), “tamamen yanlış”a (1 puan) doğru sıralanan 7 derecelmeli bir değerlendirme ölçeği üzerinde işaretlenmektedir. Ölçekte 12 madde ters kodlanmaktadır. Bu araştırmada ölçeğin güvenirliği Cronbach’s Alpha=0.822 olarak yüksek bulunmuştur.

4.5.3. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği

Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, kariyer memnuniyeti ölçeği öznel kariyer memnuniyetini belirlemek üzere Hofmans, Dries ve Pepermans (2008) tarafından kullanılan 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Avcı ve Turunç (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Hofmans, Dries ve Pepermans (2008) tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.74 olarak tespit edilmiştir. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada ölçeğin güvenirliği 0,874 olarak yüksek bulunmuştur.

4.5.4. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama ölçeğinin maddeleri Hasan Turgut Erdoğan’ın “Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesi’nde Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Erdoğan yaptığı araştırmada ölçeğin güvenirliğini Alpha=0,942 olarak bulmuştur. Ölçeğin geçerlilik çalışması daha önce yapılmadığından dolayı ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi yöntemi uygulanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2002: 472). Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.847>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63.176 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Ölçekte “Yasal zorunluluklar (doğu görevi, 2.iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu.” ifadesi iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden çıkartılmıştır. Ölçeğin plan oluşturma boyutu güvenilirliği $\alpha=0.925$ olarak yüksek, kendini değerlendirme boyutu $\alpha= 0.833$ olarak yüksek, fırsatları tanımlama boyutu $\alpha= 0.736$ olarak orta, hedef belirleme boyutu $\alpha= 0.719$ olarak orta ve ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.878$ olarak yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre Bireysel Kariyer Planlama ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 11. Bireysel kariyer planlama Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Plan oluşturma (Özdeğer=6.790)	19. Kariyer Planlama, Hedeflerimi Belirlerken Seçim Yapmamı Kolaylaştırmaktadır.	0,866	34,753	0,925
	16. Kariyer Planımı Yaptım.	0,841		
	18. Kariyer Planım Sadece Meslek Seçimi Değil, Kendimi Geliştirmeme De Yöneliktir.	0,807		
	20. Çalıştığım Bankadaki Kariyer Fırsatlarının Farkındayım.	0,789		
	17. Kariyer Planımın Olması Kararsızlık Ve Stresi Azaltmaktadır.	0,769		
Kendini değerlendirme (Özdeğer=2.848)	2. Değişikliklere Uyum Sağlayabilirim.	0,862	11,725	0,833
	1. Kendimi Tanıyorum Ve İsteklerimi Biliyorum.	0,830		
	5. Takdir Edilmek Beni Motive Eder.	0,505		
	3. Yetenek Ve Zayıflıklarımın Farkındayım.	0,519		
	4. Kendi Duygu Ve Düşüncelerimin Yanında Başkalarınınkini De Önemserim.	0,512		
Fırsatları tanımlama (Özdeğer=1.346)	8. Ülkenin Sosyo-ekonomik Durumu Kariyer Planlama Sürecime Etki Etmektedir.	0,831	9,232	0,736
	10. Ücret, Kariyer Planlarımda Etkili Bir Faktördür	0,820		
	7. Seçtiğim Meslek İstek Ve Beklentilerime Cevap Vermektedir.	0,750		
	6. Çalıştığım Banka, Kariyer Planlama Ve Geliştirme İmkânı Sağlamaktadır.	0,729		
Hedef belirleme (Özdeğer=1.019)	13. Çalıştığım Banka Hedeflerime Ulaşmamda Beni Yönlendiriyor.	0,724	7,466	0,719
	15. Kariyer Hedefim, Gelecekte Kendimi Görmek İstedğim Yer Doğrultusunda Belirlenmiştir.	0,685		
	12. Kariyer Hedefime Ulaşmak İçin Yapmam Gerekenleri Biliyorum.	0,683		
	14. Hedef Belirlerken Yetenek Ve Yetkinliklerimi Göz Önünde Bulundururum.	0,682		
	11. Kariyer Planlamamı Yaparken Kendime Hedef Belirledim.	0,594		
Toplam Varyans %63.176				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, %, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40–4.19 arası yüksek, 4.20–5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Hızlı büyük beşli kişilik ölçeği boyutlarının aldığı puanlar ise 1 ile 7 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık ise 6 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik 5 eşitliğe bölünerek 1-2.19 arası “çok düşük”, 2.20-3.39 arası “düşük”, 3.40-4.59 arası “orta”, 4.60-5.79 arası “yüksek”, 5.80-7.00 arası “çok yüksek” olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgularla yorumlanmıştır. (Sümbüloğlu-Sümbüloğlu, 1993: 9; http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) varyans testi kullanılmıştır. Varyans testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır (http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.7. BULGULAR

4.7.1. Örgütsel Kariyer Planlama, Kişilik Özellikleri, Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti Puan Ortalamaları ve Korelasyon Analizi

Tablo 12. Örgütsel Kariyer Planlama Algı Düzeyine İlişkin Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	284	3,036	1,073	1,000	5,000
Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	284	3,708	0,839	1,000	5,000
Eğitim Ve Geliştirme	284	3,653	0,792	1,000	5,000
Örgütsel Kariyer Planlama Genel	284	3,385	0,744	1,230	5,000

Çalışanların örgütsel kariyer planlama algı düzeyine ilişkin puan ortalamaları Tablo 12’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı “gereksinim ve yetenekleri düzenleme” düzeyi orta ($3,036 \pm 1,073$); “performans ve yetenekleri sergileyebilme” düzeyi yüksek ($3,708 \pm 0,839$); “eğitim ve geliştirme” düzeyi yüksek ($3,653 \pm 0,792$); “Örgütsel Kariyer Planlama Genel” düzeyi orta ($3,385 \pm 0,744$); olarak saptanmıştır. Bankacılık sektörü çalışanlarının “Performans ve Yetenekleri Sergileyebilme” ye yönelik algısının puan ortalaması en yüksek çıkmış olup “Gereksinim ve Yetenekleri Düzenleme”ye yönelik algısının puan ortalaması ise en düşük çıkmıştır. Örgütsel kariyer planlama düzeyine ilişkin genel puan ortalaması ise 3,44 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13. Kişilik Özelliklerine İlişkin Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Uyumluluk	284	5,551	1,131	2,330	7,000
Dışadönüklük	284	3,930	0,899	2,000	7,000
Sorumluluk	284	4,905	1,200	2,170	7,000
Duygusal Denge	284	3,859	0,915	1,500	7,000
Deneyime Açıklık	284	4,792	1,159	2,170	7,000

Çalışanların kişilik özelliklerine ilişkin puan ortalamaları Tablo 13’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların “uyumluluk” düzeyi ($5,551 \pm 1,131$); “dışadönüklük” düzeyi yüksek ($3,930 \pm 0,899$); “sorumluluk” düzeyi çok yüksek ($4,905 \pm 1,200$); “duygusal denge” düzeyi yüksek ($3,859 \pm 0,915$); “deneyime açıklık” düzeyi çok yüksek ($4,792 \pm 1,159$); olarak saptanmıştır. Bankacılık sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinde en yüksek puan ortalaması

uyumluluk kişilik özelliğinde çıkmış olup en düşük puan ortalaması ise duygusal denge düzeyinde çıkmıştır.

Tablo 14. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyine İlişkin Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Plan Oluşturma	284	3,604	0,960	1,000	5,000
Kendini Değerlendirme	284	4,011	0,538	2,600	5,000
Fırsatları Tanımlama	284	3,787	0,610	2,000	5,000
Hedef Belirleme	284	3,626	0,819	1,000	5,000
Bireysel Kariyer Planlama Genel	284	3,755	0,558	2,210	5,000

Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeyine ilişkin puan ortalamaları Tablo 14’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların “plan oluşturma” düzeyi yüksek ($3,604 \pm 0,960$); “kendini değerlendirme” düzeyi yüksek ($4,011 \pm 0,538$); “fırsatları tanımlama” düzeyi yüksek ($3,787 \pm 0,610$); “hedef belirleme” düzeyi yüksek ($3,626 \pm 0,819$); “bireysel kariyer planlama genel” düzeyi yüksek ($3,755 \pm 0,558$); olarak saptanmıştır. Bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer planlaması düzeyine ilişkin puan ortalamalarının en yükseği “Kendini Değerlendirme” de çıkmış olup, en düşük puan ortalaması ise “Plan Oluşturma” da çıkmıştır. Bireysel kariyer planlama düzeyine ilişkin genel puan ortalaması ise 3,76 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 15. Kariyer Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Kariyer Memnuniyeti	284	3,480	0,852	1,800	5,000

Çalışanların kariyer memnuniyeti düzeyine ilişkin puan ortalamaları Tablo 15’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların “kariyer memnuniyeti” düzeyi yüksek ($3,480 \pm 0,852$) olarak saptanmıştır. Bankacılık sektöründe çalışanların kariyer memnuniyeti düzeyine ilişkin puan ortalamaları 3,48 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel Kariyer Planlama, Kişilik Özellikleri, Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Gereksinim ve Yetenekleri Düzenleme	r	1,000														
	p	0,000														
2. Performans ve Yetenekleri Sergileyebilme	r	0,285**	1,000													
	p	0,000	0,000													
3. Eğitim ve Geliştirme	r	0,488**	0,501**	1,000												
	p	0,000	0,000	0,000												
4. Örgütsel Kariyer Planlama Genel	r	0,884**	0,660**	0,744**	1,000											
	p	0,000	0,000	0,000	0,000											
5. Uyumluluk	r	0,056	0,259**	0,206**	0,178**	1,000										
	p	0,347	0,000	0,000	0,003	0,000										
6. Dışadönüklük	r	0,107	0,036	0,063	0,099	0,237**	1,000									
	p	0,071	0,547	0,291	0,095	0,000	0,000									
7. Sorumluluk	r	0,330**	-0,008	0,140*	0,252**	0,263**	0,238**	1,000								
	p	0,000	0,900	0,018	0,000	0,000	0,000	0,000								
8. Duygusal Denge	r	0,200**	-0,059	0,049	0,125*	0,225**	0,240**	0,263**	1,000							
	p	0,001	0,325	0,411	0,036	0,000	0,000	0,000	0,000							
9. Deneyime Açıklık	r	0,332**	-0,028	0,226**	0,267**	0,366**	0,239**	0,429**	0,386**	1,000						
	p	0,000	0,636	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
10. Plan Oluşturma	r	0,407**	0,110	0,149*	0,345**	0,161**	0,108	0,393**	0,260**	0,328**	1,000					
	p	0,000	0,064	0,012	0,000	0,006	0,068	0,000	0,000	0,000	0,000					
11. Kendini Değerlendirme	r	-0,056	0,308**	0,287**	0,140*	0,352**	0,082	0,189**	0,071	0,221**	0,106	1,000				
	p	0,349	0,000	0,000	0,018	0,000	0,166	0,001	0,230	0,000	0,074	0,000				
12. Fırsatları Tanımlama	r	0,343**	0,440**	0,343**	0,465**	0,250**	0,051	0,158**	0,147*	0,144*	0,358**	0,278**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,395	0,008	0,013	0,015	0,000	0,000	0,000			
13. Hedef Belirleme	r	0,470**	0,142*	0,291**	0,433**	0,189**	0,096	0,354**	0,240**	0,381**	0,811**	0,199**	0,417**	1,000		
	p	0,000	0,017	0,000	0,000	0,001	0,105	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		
14. Bireysel Kariyer Planlama Genel	r	0,430**	0,284**	0,332**	0,466**	0,293**	0,119*	0,399**	0,262**	0,385**	0,875**	0,443**	0,624**	0,900**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,045	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
15. Kariyer Memnuniyeti	r	0,510**	0,316**	0,242**	0,508**	0,198**	0,106	0,304**	0,085	0,310**	0,642**	0,055	0,388**	0,609**	0,629**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,075	0,000	0,153	0,000	0,000	0,354	0,000	0,000	0,000	0,000

* p<0.05, **p<0.01

Örgütsel Kariyer Planlama, Kişilik Özellikleri, Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti puanları arasındaki korelasyon analizi Tablo 53'te gösterilmektedir. Doymuş'a (2009) göre korelasyon katsayısı yorumu 0.00-0.25 "Çok Zayıf", 0.26-0.49 "Zayıf", 0.50-0.69 "Orta", 0.70-0.89 "Yüksek", 0.90-1.00 "Çok Yüksek" şeklindedir. Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.285$; $p=0,000<0.05$). Eğitim Ve Geliştirme ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.488$; $p=0,000<0.05$). Eğitim Ve Geliştirme ve performans ve yetenekleri sergileyebilme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.501$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Kariyer Planlama Genel ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.884$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Kariyer Planlama Genel ve performans ve yetenekleri sergileyebilme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.66$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel Kariyer Planlama Genel ve eğitim ve geliştirme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.744$; $p=0,000<0.05$). Uyumluluk ve performans ve yetenekleri sergileyebilme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.259$; $p=0,000<0.05$). Uyumluluk ve eğitim ve geliştirme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.206$; $p=0,000<0.05$). Uyumluluk ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.178$; $p=0,003<0.05$). Dışadönüklük ve uyumluluk arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.237$; $p=0,000<0.05$). Sorumluluk ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.33$; $p=0,000<0.05$). Sorumluluk ve eğitim ve geliştirme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.14$; $p=0,018<0.05$). Sorumluluk ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.252$; $p=0,000<0.05$). Sorumluluk ve uyumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.263$; $p=0,000<0.05$). Sorumluluk ve dışadönüklük arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.238$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Denge ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.2$; $p=0,001<0.05$). Duygusal Denge ve Örgütsel Kariyer

Planlama Genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.125$; $p=0,036<0.05$). Duygusal Denge ve uyumluluk arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.225$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Denge ve dışadönüklük arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.24$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Denge ve sorumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.263$; $p=0,000<0.05$). Deneyime Açıklık ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.332$; $p=0,000<0.05$). Deneyime Açıklık ve eğitim ve geliştirme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.226$; $p=0,000<0.05$). Deneyime Açıklık ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.267$; $p=0,000<0.05$). Deneyime Açıklık ve uyumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.366$; $p=0,000<0.05$). Deneyime Açıklık ve dışadönüklük arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.239$; $p=0,000<0.05$). Deneyime Açıklık ve sorumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.429$; $p=0,000<0.05$). Deneyime Açıklık ve duygusal denge arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.386$; $p=0,000<0.05$). Plan Oluşturma ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.407$; $p=0,000<0.05$). Plan Oluşturma ve eğitim ve geliştirme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.149$; $p=0,012<0.05$). Plan Oluşturma ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.345$; $p=0,000<0.05$). Plan Oluşturma ve uyumluluk arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.161$; $p=0,006<0.05$). Plan Oluşturma ve sorumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.393$; $p=0,000<0.05$). Plan Oluşturma ve duygusal denge arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.26$; $p=0,000<0.05$). Plan Oluşturma ve deneyime açıklık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.328$; $p=0,000<0.05$). Kendini Değerlendirme ve performans ve yetenekleri sergileyebilme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.308$; $p=0,000<0.05$). Kendini Değerlendirme ve eğitim ve geliştirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.287$; $p=0,000<0.05$). Kendini Değerlendirme ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmaktadır ($r=0.14$; $p=0,018<0.05$). Kendini Değerlendirme ve uyumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.352$; $p=0,000<0.05$). Kendini Değerlendirme ve sorumluluk arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.189$; $p=0,001<0.05$). Kendini Değerlendirme ve deneyime açıklık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.221$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.343$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve performans ve yetenekleri sergileyebilme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.44$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve eğitim ve geliştirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.343$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.465$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve uyumluluk arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.25$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve sorumluluk arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.158$; $p=0,008<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve duygusal denge arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.147$; $p=0,013<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve deneyime açıklık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.144$; $p=0,015<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve plan oluşturma arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.358$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları Tanımlama ve kendini değerlendirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.278$; $p=0,000<0.05$). Hedef Belirleme ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.47$; $p=0,000<0.05$). Hedef Belirleme ve performans ve yetenekleri sergileyebilme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.142$; $p=0,017<0.05$). Hedef Belirleme ve eğitim ve geliştirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.291$; $p=0,000<0.05$). Hedef Belirleme ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.433$; $p=0,000<0.05$). Hedef Belirleme ve uyumluluk arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.189$; $p=0,001<0.05$). Hedef Belirleme ve sorumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.354$; $p=0,000<0.05$). Hedef Belirleme ve duygusal denge arasında çok zayıf,

pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.24$; $p=0,000<0.05$). Hedef Belirleme ve deneyime açıklık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.381$; $p=0,000<0.05$). Hedef Belirleme ve plan oluşturma arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.811$; $p=0,000<0.05$). Hedef Belirleme ve kendini değerlendirme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.199$; $p=0,001<0.05$). Hedef Belirleme ve fırsatları tanımlama arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.417$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.43$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve performans ve yetenekleri sergileyebilme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.284$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve eğitim ve geliştirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.332$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.466$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve uyumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.293$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve dışadönüklük arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.119$; $p=0,045<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve sorumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.399$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve duygusal denge arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.262$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve deneyime açıklık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.385$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve plan oluşturma arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.875$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve kendini değerlendirme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.443$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve fırsatları tanımlama arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.624$; $p=0,000<0.05$). Bireysel Kariyer Planlama Genel ve hedef belirleme arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.9$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve gereksinim ve yetenekleri düzenleme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.51$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve performans ve

yetenekleri sergileyebilme arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.316$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve eğitim ve geliştirme arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.242$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve Örgütsel Kariyer Planlama Genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.508$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve uyumluluk arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.198$; $p=0,001<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve sorumluluk arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.304$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve deneyime açıklık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.31$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve plan oluşturma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.642$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve fırsatları tanımlama arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.388$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve hedef belirleme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.609$; $p=0,000<0.05$). Kariyer Memnuniyeti ve bireysel kariyer planlama genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.629$; $p=0,000<0.05$). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

4.7.2. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 17. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	Ön Lisans Ve Altı	19	3,237	1,323	1,198	0,303
	Lisans	252	3,002	1,042		
	Yüksek Lisans	13	3,397	1,274		
Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	Ön Lisans Ve Altı	19	3,921	0,958	0,834	0,435
	Lisans	252	3,699	0,819		
	Yüksek Lisans	13	3,558	1,047		
Eğitim Ve Geliştirme	Ön Lisans Ve Altı	19	3,807	1,038	0,449	0,639
	Lisans	252	3,638	0,751		
	Yüksek Lisans	13	3,718	1,153		
Örgütsel Kariyer Planlama Genel	Ön Lisans Ve Altı	19	3,579	1,070	0,968	0,381
	Lisans	252	3,363	0,692		
	Yüksek Lisans	13	3,521	1,111		

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama algı düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları Tablo 17’de gösterilmektedir. Araştırmaya

katılan çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme, örgütsel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel kariyer planlama algı düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin kurumda çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	5 Yıldan Az	138	3,127	1,088	9,554	0,000	1 > 3 2 > 3
	6-10 Yıl	115	3,135	1,020			
	10 Yıl üzeri	31	2,263	0,904			
Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	5 Yıldan Az	138	3,620	0,882	2,739	0,066	
	6-10 Yıl	115	3,735	0,834			
	10 Yıl üzeri	31	4,000	0,555			
Eğitim Ve Geliştirme	5 Yıldan Az	138	3,722	0,860	1,529	0,219	
	6-10 Yıl	115	3,620	0,725			
	10 Yıl üzeri	31	3,462	0,692			
Örgütsel Kariyer Planlama Genel	5 Yıldan Az	138	3,416	0,786	3,085	0,047	1 > 3 2 > 3
	6-10 Yıl	115	3,431	0,726			
	10 Yıl üzeri	31	3,074	0,537			

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama algı düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları Tablo 18’de gösterildiği gibidir. Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=9,554$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 5 yıldan az olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($3,127\pm1,088$), kurumda çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($2,263\pm0,904$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($3,135\pm1,020$), kurumda çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($2,263\pm0,904$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,085$; $p=0,047<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 5 yıldan az olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları ($3,416\pm0,786$), kurumda çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanlarından ($3,074\pm0,537$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları ($3,431\pm0,726$), kurumda çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanlarından ($3,074\pm0,537$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama konusundaki algı düzeyleri kurumda çalışma süresine göre gereksinim ve yetenekleri düzenleme ile örgütsel kariyer planlama genel konularında farklılık göstermekte olup performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme konularında farklılık göstermemektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme ile örgütsel kariyer planlama genel konularındaki algı ortalamaları en düşük 10 yıl ve üzeri çalışanlarda tespit edilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	Eleman	74	3,340	1,141	10,568	0,000	1>3 2>3
	Alt Kademe Yönetici	115	3,159	1,043			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	2,649	0,947			
Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	Eleman	74	3,453	0,862	6,440	0,002	2>1 3>1
	Alt Kademe Yönetici	115	3,704	0,913			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,911	0,661			
Eğitim Ve Geliştirme	Eleman	74	3,514	0,986	3,116	0,046	2>1
	Alt Kademe Yönetici	115	3,788	0,719			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,597	0,682			
Örgütsel Kariyer Planlama	Eleman	74	3,415	0,899	2,299	0,102	
	Alt Kademe Yönetici	115	3,472	0,755			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,256	0,567			

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama algı düzeylerinin kurumdaki pozisyona göre ortalamaları Tablo 19’da gösterilmektedir. Bu çalışmada “eleman” gişe memurları ve aynı seviyedeki çalışanları, “alt kademe yönetici” operasyon yetkilisi, portföy yönetici yardımcısı, asistan ve aynı seviyedeki çalışanları, “orta kademe yönetici” operasyon yönetmeni, portföy yöneticisi ve aynı seviyedeki çalışanları, “üst kademe yönetici” müdür, müdür yardımcısı ve aynı seviyedeki çalışanları ifade etmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=10,568$; $p=0<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki pozisyon Eleman olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($3,340 \pm 1,141$), kurumdaki pozisyon orta ve üst Kademe Yönetici olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($2,649 \pm 0,947$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki pozisyon Alt Kademe Yönetici olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($3,159 \pm 1,043$), kurumdaki pozisyon Orta ve Üst Kademe Yönetici olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($2,649 \pm 0,947$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,440$; $p=0.002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki pozisyon Alt Kademe Yönetici olanların performans ve yetenekleri sergileyebilme puanları ($3,704 \pm 0,913$), kurumdaki pozisyon Eleman olanların performans ve yetenekleri sergileyebilme puanlarından ($3,453 \pm 0,862$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki pozisyon Orta ve Üst Kademe Yönetici olanların performans ve yetenekleri sergileyebilme puanları ($3,911 \pm 0,661$), kurumdaki pozisyon Eleman olanların performans ve yetenekleri sergileyebilme puanlarından ($3,453 \pm 0,862$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,116$; $p=0.046<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki pozisyon Alt Kademe Yönetici olanların eğitim ve geliştirme puanları ($3,788 \pm 0,719$), kurumdaki pozisyon Eleman olanların eğitim ve geliştirme puanlarından ($3,514 \pm 0,986$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı örgütsel kariyer planlama puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,299$; $p=0,102>0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama konusundaki algı düzeyleri kurumdaki pozisyona göre gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme konularında farklılık göstermekte olup örgütsel kariyer planlama genel konusunda farklılık göstermemektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme algı düzeyinin en

düşük orta ve üst kademe yöneticilerde, performans ve yetenekleri sergileyebilme algı düzeyinin en düşük elemanlarda, eğitim ve geliştirme konusundaki algı düzeyinin alt kademe yöneticilerde elemanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	Evli	152	2,898	1,045	2,822	0,061
	Bekâr	100	3,172	1,106		
	Boşanmış	32	3,266	1,045		
Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	Evli	152	3,688	0,840	2,860	0,059
	Bekâr	100	3,828	0,858		
	Boşanmış	32	3,430	0,705		
Eğitim Ve Geliştirme	Evli	152	3,610	0,825	1,726	0,180
	Bekâr	100	3,763	0,804		
	Boşanmış	32	3,510	0,522		
Örgütsel Kariyer Planlama Genel	Evli	152	3,305	0,760	2,310	0,101
	Bekâr	100	3,510	0,758		
	Boşanmış	32	3,373	0,571		

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama algı düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları Tablo 20’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme, Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama konusundaki algı düzeylerinin medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	25 ve Altı	29	3,885	0,425	12,196	0,000	1 > 2
	26-30 Yaş	112	3,034	1,128			1 > 3
	31-35 Yaş	113	3,018	1,044			1 > 4
	36 ve Üzeri	30	2,289	0,832			2 > 4 3 > 4
Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	25 ve Altı	29	3,802	0,702	0,405	0,750	
	26-30 Yaş	112	3,652	0,968			
	31-35 Yaş	113	3,750	0,694			
	36 ve Üzeri	30	3,667	0,954			
Eğitim Ve Geliştirme	25 ve Altı	29	3,839	0,749	1,800	0,147	
	26-30 Yaş	112	3,705	0,925			
	31-35 Yaş	113	3,620	0,641			
	36 ve Üzeri	30	3,400	0,775			
Örgütsel Kariyer Planlama Genel	25 ve Altı	29	3,849	0,436	7,338	0,000	1 > 2
	26-30 Yaş	112	3,379	0,874			1 > 3
	31-35 Yaş	113	3,382	0,630			1 > 4
	36 ve Üzeri	30	2,969	0,611			2 > 4 3 > 4

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama algı düzeylerinin yaşa göre ortalamaları Tablo 21’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=12,196$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 25 ve altı olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($3,885\pm0,425$), yaşı 26-30 yaş olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($3,034\pm1,128$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25 ve altı olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($3,885\pm0,425$), yaşı 31-35 yaş olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($3,018\pm1,044$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25 ve altı olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($3,885\pm0,425$), yaşı 36 ve üzeri olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($2,289\pm0,832$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($3,034\pm1,128$), yaşı 36 ve üzeri olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($2,289\pm0,832$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 yaş olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları

(3,018±1,044), yaşı 36 ve üzeri olanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından (2,289±0,832) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,338$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 25 ve altı olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları (3,849±0,436), yaşı 26-30 yaş olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanlarından (3,379±0,874) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25 ve altı olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları (3,849±0,436), yaşı 31-35 yaş olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanlarından (3,382±0,630) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25 ve altı olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları (3,849±0,436), yaşı 36 ve üzeri olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanlarından (2,969±0,611) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları (3,379±0,874), yaşı 36 ve üzeri olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanlarından (2,969±0,611) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 yaş olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları (3,382±0,630), yaşı 36 ve üzeri olanların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanlarından (2,969±0,611) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama konusundaki algı düzeyleri yaşa göre gereksinim ve yetenekleri düzenleme ile örgütsel kariyer planlama genel konularında farklılık göstermekte olup performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme konularında farklılık göstermemektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme ve örgütsel kariyer

planlama genel konularındaki çalışanların algıları en yüksek 21–25 yaş arası, en düşük ise 36 ve üzeri arası çalışanlarda tespit edilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	Erkek	138	3,187	1,055	2,329	0,021
	Kadın	146	2,893	1,075		
Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	Erkek	138	3,759	0,865	1,003	0,317
	Kadın	146	3,659	0,813		
Eğitim Ve Geliştirme	Erkek	138	3,778	0,671	2,617	0,009
	Kadın	146	3,534	0,878		
Örgütsel Kariyer Planlama Genel	Erkek	138	3,499	0,686	2,546	0,011
	Kadın	146	3,277	0,783		

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama algı düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları Tablo 22’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.329$; $p=0.021<0,05$). Erkeklerin gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($\bar{x}=3,187$), kadınların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($\bar{x}=2,893$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.617$; $p=0.009<0,05$). Erkeklerin eğitim ve geliştirme puanları ($\bar{x}=3,778$), kadınların eğitim ve geliştirme puanlarından ($\bar{x}=3,534$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.546$; $p=0.011<0,05$). Erkeklerin Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları ($\bar{x}=3,499$), kadınların Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanlarından ($\bar{x}=3,277$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama konusundaki algı düzeyleri cinsiyete göre gereksinim ve yetenekleri düzenleme, eğitim ve geliştirme ile örgütsel kariyer planlama genel konularındaki algılarında farklılık göstermekte olup performans ve yetenekleri sergileyebilme konusunda farklılık göstermemektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme ile eğitim ve geliştirme ile örgütsel kariyer planlama genel konularında erkeklerin ortalamalarının bayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Kariyer Planlama Düzeyinin Çalışılan Banka Türüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	Özel Sektör	147	2,863	1,040	-2,848	0,005
	Devlet Bankası	137	3,221	1,081		
Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	Özel Sektör	147	3,929	0,756	4,771	0,000
	Devlet Bankası	137	3,471	0,861		
Eğitim Ve Geliştirme	Özel Sektör	147	3,780	0,720	2,845	0,005
	Devlet Bankası	137	3,516	0,844		
Örgütsel Kariyer Planlama Genel	Özel Sektör	147	3,402	0,715	0,410	0,682
	Devlet Bankası	137	3,366	0,777		

Bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama algı düzeylerinin çalışılan banka türüne göre ortalamaları Tablo 23’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.848$; $p=0.005<0,05$). Devlet Bankasında çalışanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ($\bar{x}=3,221$), özel sektörde çalışanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanlarından ($\bar{x}=2,863$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=4.771$; $p=0.000<0,05$). Özel Sektörde çalışanların performans ve yetenekleri sergileyebilme puanları ($\bar{x}=3,929$), devlet bankasında çalışanların performans ve yetenekleri sergileyebilme puanlarından ($\bar{x}=3,471$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.845$; $p=0.005<0,05$). Özel Sektörde çalışanların eğitim ve geliştirme puanları ($\bar{x}=3,780$), devlet bankasında çalışanların eğitim ve geliştirme puanlarından ($\bar{x}=3,516$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladığı Örgütsel Kariyer Planlama Genel puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel kariyer planlama konusundaki algı düzeyleri çalışılan banka türüne göre gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme konularında farklılık göstermekte olup örgütsel kariyer planlama genel konusunda farklılık göstermemektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme konusundaki algı düzeyinde devlet bankası, performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme konusundaki algı düzeyinde ise özel sektör bankaların ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.7.3. Kişilik Özelliklerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 24. Kişilik Özelliklerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Uyumluluk	Ön Lisans Ve Altı	19	5,974	0,806	2,151	0,118	
	Lisans	252	5,501	1,147			
	Yüksek Lisans	13	5,885	1,113			
Dışadönüklük	Ön Lisans Ve Altı	19	4,219	1,255	4,506	0,012	3 > 2
	Lisans	252	3,877	0,864			
	Yüksek Lisans	13	4,539	0,721			
Sorumluluk	Ön Lisans Ve Altı	19	5,404	1,055	5,559	0,004	1 > 2 3 > 2
	Lisans	252	4,824	1,201			
	Yüksek Lisans	13	5,744	0,929			
Duygusal Denge	Ön Lisans Ve Altı	19	4,868	1,337	14,186	0,000	1 > 2 1 > 3
	Lisans	252	3,773	0,832			
	Yüksek Lisans	13	4,051	0,878			
Deneyime Açıklık	Ön Lisans Ve Altı	19	4,991	1,261	3,514	0,031	3 > 2
	Lisans	252	4,737	1,147			
	Yüksek Lisans	13	5,564	1,001			

Çalışanların kişilik özelliklerinin eğitim durumuna göre ortalamaları Tablo 24’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,506$; $p=0,012<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Yüksek Lisans olanların dışadönüklük puanları ($4,539\pm0,721$), eğitim durumu Lisans olanların dışadönüklük puanlarından ($3,877\pm0,864$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,559$; $p=0,004<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Ön Lisans ve altı olanların sorumluluk puanları ($5,404\pm1,055$), eğitim durumu Lisans olanların sorumluluk puanlarından ($4,824\pm1,201$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Yüksek Lisans olanların

sorumluluk puanları ($5,744 \pm 0,929$), eğitim durumu Lisans olanların sorumluluk puanlarından ($4,824 \pm 1,201$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal denge puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=14,186$; $p=0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Ön Lisans ve altı olanların duygusal denge puanları ($4,868 \pm 1,337$), eğitim durumu Lisans olanların duygusal denge puanlarından ($3,773 \pm 0,832$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Ön Lisans ve altı olanların duygusal denge puanları ($4,868 \pm 1,337$), eğitim durumu Yüksek Lisans olanların duygusal denge puanlarından ($4,051 \pm 0,878$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,514$; $p=0,031 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Yüksek Lisans olanların deneyime açıklık puanları ($5,564 \pm 1,001$), eğitim durumu Lisans olanların deneyime açıklık puanlarından ($4,737 \pm 1,147$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların uyumluluk puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin ortalama düzeyleri cinsiyete göre dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık özelliklerinde farklılık göstermekte olup uyumluluk kişilik özelliğine göre farklılık göstermemektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanların dışadönüklük puanı lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu, sorumluluk kişilik özelliği puan ortalaması en düşük lisans mezunu çalışanlarda olduğu,

duygusal denge kişilik özelliğinin ön lisans ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlarda daha yüksek olduğu ve deneyime açıklık kişilik özelliğinde yüksek lisans mezunlarının ortalaması lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 25. Kişilik Özelliklerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Uyumluluk	5 Yılden Az	138	5,449	1,112	2,384	0,094	
	6-10 Yıl	115	5,568	1,194			
	10 Yıl üzeri	31	5,936	0,899			
Dışadönüklük	5 Yılden Az	138	3,851	0,813	1,797	0,168	
	6-10 Yıl	115	4,052	0,955			
	10 Yıl üzeri	31	3,828	1,022			
Sorumluluk	5 Yılden Az	138	5,017	1,088	6,909	0,001	1 > 3 2 > 3
	6-10 Yıl	115	4,970	1,239			
	10 Yıl üzeri	31	4,167	1,310			
Duygusal Denge	5 Yılden Az	138	3,889	0,845	0,517	0,597	
	6-10 Yıl	115	3,864	1,054			
	10 Yıl üzeri	31	3,704	0,625			
Deneyime Açıklık	5 Yılden Az	138	4,923	0,931	1,839	0,161	
	6-10 Yıl	115	4,691	1,338			
	10 Yıl üzeri	31	4,581	1,319			

Çalışanların kişilik özelliklerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları Tablo 25’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,909$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 5 yıldan az olanların sorumluluk puanları ($5,017\pm1,088$), kurumda çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların sorumluluk puanlarından ($4,167\pm1,310$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların sorumluluk puanları ($4,970\pm1,239$), kurumda çalışma süresi 10 yıl üzeri olanların sorumluluk puanlarından ($4,167\pm1,310$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların uyumluluk, dışadönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin ortalama düzeyleri kurumda çalışma süresine göre sorumluluk kişilik özelliğinde farklılık göstermekte olup uyumluluk, dışadönüklük, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. 10 yıl ve üzeri çalışanlarda sorumluluk kişilik özelliği ortalamasının 0–10 yıl çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 26. Kişilik Özelliklerinin Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Uyumluluk	Eleman	74	5,491	1,195	0,159	0,853	
	Alt Kademe Yönetici	115	5,557	1,038			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	5,590	1,198			
Dışadönüklük	Eleman	74	3,901	0,987	2,297	0,102	
	Alt Kademe Yönetici	115	4,059	0,822			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,797	0,906			
Sorumluluk	Eleman	74	5,255	1,128	4,367	0,014	1>2 1>3
	Alt Kademe Yönetici	115	4,767	1,165			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	4,800	1,254			
Duygusal Denge	Eleman	74	4,036	1,002	2,223	0,110	
	Alt Kademe Yönetici	115	3,842	0,920			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,740	0,822			
Deneyime Açıklık	Eleman	74	5,034	1,083	4,050	0,018	1>3
	Alt Kademe Yönetici	115	4,844	1,102			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	4,540	1,243			

Çalışanların kişilik özelliklerinin kurumdaki pozisyona göre ortalamaları Tablo 26’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların uyumluluk puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,159$; $p=0,853>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup

ortalamları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,297$; $p=0,102>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,367$; $p=0.014<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki pozisyon Eleman olanların sorumluluk puanları ($5,255 \pm 1,128$), kurumdaki pozisyon Alt Kademe Yönetici olanların sorumluluk puanlarından ($4,767 \pm 1,165$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki pozisyon Eleman olanların sorumluluk puanları ($5,255 \pm 1,128$), kurumdaki pozisyon Orta ve Üst Kademe Yönetici olanların sorumluluk puanlarından ($4,800 \pm 1,254$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal denge puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,223$; $p=0,110>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,050$; $p=0.018<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki pozisyon Eleman olanların deneyime açıklık puanları ($5,034 \pm 1,083$), kurumdaki pozisyon Orta ve Üst Kademe Yönetici olanların deneyime açıklık puanlarından ($4,540 \pm 1,243$) yüksek bulunmuştur.

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin ortalama düzeyleri kurumdaki pozisyona göre sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinde farklılık göstermekte olup uyumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge kişilik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Sorumluluk kişilik

özelliğinde eleman statüsündeki çalışanların ortalamasının alt kademe yönetici ile orta ve üst kademe yönetici ortalamasından, deneyime açıklık kişilik özelliğinde eleman düzeyindeki çalışanların puan ortalamasının orta ve üst kademe yöneticilerin puan ortalamasından yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 27. Kişilik Özelliklerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Uyumluluk	Evli	152	5,622	1,087	1,135	0,323	
	Bekâr	100	5,523	1,149			
	Boşanmış	32	5,297	1,275			
Dışadönüklük	Evli	152	4,023	0,947	5,490	0,005	1 > 3 2 > 3
	Bekâr	100	3,942	0,828			
	Boşanmış	32	3,453	0,743			
Sorumluluk	Evli	152	4,938	1,238	0,128	0,880	
	Bekâr	100	4,875	1,214			
	Boşanmış	32	4,844	0,985			
Duygusal Denge	Evli	152	3,848	0,959	0,316	0,729	
	Bekâr	100	3,837	0,796			
	Boşanmış	32	3,979	1,058			
Deneyime Açıklık	Evli	152	4,745	1,238	0,868	0,421	
	Bekâr	100	4,908	1,041			
	Boşanmış	32	4,651	1,124			

Çalışanların kişilik özelliklerinin medeni duruma göre ortalamaları Tablo 27’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,490$; $p=0,005<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum Evli olanların dışadönüklük puanları ($4,023\pm0,947$), medeni durum Boşanmış olanların dışadönüklük puanlarından ($3,453\pm0,743$) yüksek bulunmuştur. Medeni durum Bekâr olanların dışadönüklük puanları ($3,942\pm0,828$), medeni durum Boşanmış olanların dışadönüklük puanlarından ($3,453\pm0,743$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans

analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin ortalama düzeyleri medeni duruma göre dışadönüklük kişilik özelliğinde farklılık göstermekte olup uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Boşanmış kişilerin, dışadönüklük kişilik özelliği puanlarının evli ve bekârlara göre daha düşük çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 28. Kişilik Özelliklerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Uyumluluk	25 ve Altı	29	5,190	1,077	1,486	0,219	
	26-30 Yaş	112	5,637	1,088			
	31-35 Yaş	113	5,600	1,166			
	36 ve Üzeri	30	5,389	1,180			
Dışadönüklük	25 ve Altı	29	3,598	0,792	3,522	0,016	2 > 1 4 > 1 2 > 3
	26-30 Yaş	112	4,098	0,909			
	31-35 Yaş	113	3,816	0,898			
	36 ve Üzeri	30	4,056	0,850			
Sorumluluk	25 ve Altı	29	4,943	1,192	3,222	0,023	2 > 4
	26-30 Yaş	112	5,109	1,144			
	31-35 Yaş	113	4,833	1,270			
	36 ve Üzeri	30	4,378	0,989			
Duygusal Denge	25 ve Altı	29	3,954	0,717	0,169	0,917	
	26-30 Yaş	112	3,874	1,038			
	31-35 Yaş	113	3,826	0,867			
	36 ve Üzeri	30	3,833	0,795			
Deneyime Açıklık	25 ve Altı	29	4,989	0,874	0,572	0,634	
	26-30 Yaş	112	4,835	1,218			
	31-35 Yaş	113	4,738	1,194			
	36 ve Üzeri	30	4,644	1,052			

Çalışanların kişilik özelliklerinin yaşa göre ortalamaları Tablo 28’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,522$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-30 yaş olanların dışadönüklük puanları ($4,098\pm0,909$), yaşı 25 ve altı olanların dışadönüklük puanlarından ($3,598\pm0,792$)

yüksek bulunmuştur. Yaşı 36 ve üzeri olanların dışadönüklük puanları ($4,056 \pm 0,850$), yaşı 25 ve altı olanların dışadönüklük puanlarından ($3,598 \pm 0,792$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların dışadönüklük puanları ($4,098 \pm 0,909$), yaşı 31-35 yaş olanların dışadönüklük puanlarından ($3,816 \pm 0,898$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,222$; $p=0,023 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-30 yaş olanların sorumluluk puanları ($5,109 \pm 1,144$), yaşı 36 ve üzeri olanların sorumluluk puanlarından ($4,378 \pm 0,989$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların uyumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin ortalama düzeyleri medeni duruma göre dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özelliklerinde farklılık göstermekte olup uyumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Çalışmada dışadönüklük kişilik özelliğinde 26-30 yaş çalışanların ortalaması 25 ve altı ve 31-35 yaş çalışanlara göre, 36 ve üzeri arası çalışanların ortalamasının 25 ve altı arası çalışanlara göre yüksek çıktığı, sorumluluk kişilik özelliğindeki ortalamanın 26-30 yaş arası çalışanlarda 36 ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 29. Kişilik Özelliklerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Uyumluluk	Erkek	138	5,797	0,982	3,648	0,000
	Kadın	146	5,317	1,214		
Dışadönüklük	Erkek	138	3,942	0,924	0,216	0,829
	Kadın	146	3,919	0,879		
Sorumluluk	Erkek	138	5,064	1,240	2,186	0,030
	Kadın	146	4,755	1,145		
Duygusal Denge	Erkek	138	3,992	1,000	2,401	0,018
	Kadın	146	3,733	0,810		
Deneyime Açıklık	Erkek	138	5,004	1,178	3,040	0,003
	Kadın	146	4,591	1,108		

Çalışanların kişilik özelliklerinin cinsiyete göre ortalamaları Tablo 29’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların uyumluluk puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3.648$; $p=0.000<0,05$). Erkeklerin uyumluluk puanları ($\bar{x}=5,797$), kadınların uyumluluk puanlarından ($\bar{x}=5,317$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.186$; $p=0.030<0,05$). Erkeklerin sorumluluk puanları ($\bar{x}=5,064$), kadınların sorumluluk puanlarından ($\bar{x}=4,755$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal denge puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.401$; $p=0.018<0,05$). Erkeklerin duygusal denge puanları ($\bar{x}=3,992$), kadınların duygusal denge puanlarından ($\bar{x}=3,733$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki

fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3.040$; $p=0.003<0,05$). Erkeklerin deneyime açıklık puanları ($\bar{x}=5,004$), kadınların deneyime açıklık puanlarından ($\bar{x}=4,591$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışadönüklük puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin ortalama düzeyleri cinsiyete göre uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinde farklılık göstermekte olup dışadönüklük kişilik özelliğine göre farklılık göstermemektedir. Çalışmada uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinde erkek çalışanların puanlarının bayan çalışanlara göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 30. Kişilik Özelliklerinin Çalışılan Banka Türüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Uyumluluk	Özel Sektör	147	5,593	1,014	0,655	0,516
	Devlet Bankası	137	5,505	1,247		
Dışadönüklük	Özel Sektör	147	3,889	0,688	-0,801	0,431
	Devlet Bankası	137	3,975	1,082		
Sorumluluk	Özel Sektör	147	4,577	1,150	-4,963	0,000
	Devlet Bankası	137	5,257	1,156		
Duygusal Denge	Özel Sektör	147	3,655	0,637	-3,978	0,000
	Devlet Bankası	137	4,077	1,101		
Deneyime Açıklık	Özel Sektör	147	4,565	1,019	-3,487	0,001
	Devlet Bankası	137	5,035	1,251		

Çalışanların kişilik özelliklerinin çalışılan banka türüne göre ortalamaları Tablo 30’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-4.963$; $p=0.000<0,05$). Devlet Bankasında çalışanların sorumluluk puanları ($\bar{x}=5,257$), özel sektörde çalışanların sorumluluk puanlarından ($\bar{x}=4,577$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal denge puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.978$; $p=0.000<0,05$). Devlet Bankasında çalışanların duygusal denge puanları ($\bar{x}=4,077$), özel sektörde çalışanların duygusal denge puanlarından ($\bar{x}=3,655$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların deneyime açıklık puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.487$; $p=0.001<0,05$). Devlet Bankasında çalışanların deneyime açıklık puanları ($\bar{x}=5,035$), özel sektörde çalışanların deneyime açıklık puanlarından ($\bar{x}=4,565$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların uyumluluk, dışadönüklük puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin ortalama düzeyleri çalışılan banka türüne göre sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinde farklılık göstermekte olup uyumluluk ve dışadönüklük kişilik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinde devlet bankası çalışanlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.7.4. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 31. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Plan Oluşturma	Ön Lisans Ve Altı	19	3,611	1,068	1,785	0,170
	Lisans	252	3,578	0,962		
	Yüksek Lisans	13	4,092	0,636		
Kendini Değerlendirme	Ön Lisans Ve Altı	19	4,137	0,334	0,705	0,495
	Lisans	252	4,006	0,545		
	Yüksek Lisans	13	3,923	0,635		
Fırsatları Tanımlama	Ön Lisans Ve Altı	19	3,697	0,490	2,638	0,073
	Lisans	252	3,775	0,614		
	Yüksek Lisans	13	4,154	0,600		
Hedef Belirleme	Ön Lisans Ve Altı	19	3,590	0,992	1,203	0,302
	Lisans	252	3,611	0,814		
	Yüksek Lisans	13	3,969	0,599		
Bireysel Kariyer Planlama Genel	Ön Lisans Ve Altı	19	3,762	0,687	1,653	0,193
	Lisans	252	3,741	0,546		
	Yüksek Lisans	13	4,028	0,565		

Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları Tablo 31’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların plan oluşturma, kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bankacılık sektöründe çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 32. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Plan Oluşturma	5 Yıldan Az	138	3,639	0,872	1,565	0,211
	6-10 Yıl	115	3,638	0,967		
	10 Yıl üzeri	31	3,316	1,255		
Kendini Değerlendirme	5 Yıldan Az	138	4,042	0,571	1,277	0,281
	6-10 Yıl	115	3,951	0,545		
	10 Yıl üzeri	31	4,090	0,300		
Fırsatları Tanımlama	5 Yıldan Az	138	3,826	0,628	2,237	0,109
	6-10 Yıl	115	3,702	0,610		
	10 Yıl üzeri	31	3,927	0,488		
Hedef Belirleme	5 Yıldan Az	138	3,684	0,684	0,834	0,435
	6-10 Yıl	115	3,591	0,910		
	10 Yıl üzeri	31	3,497	1,006		
Bireysel Kariyer Planlama Genel	5 Yıldan Az	138	3,796	0,492	0,754	0,471
	6-10 Yıl	115	3,722	0,600		
	10 Yıl üzeri	31	3,696	0,671		

Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları Tablo 32’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların plan oluşturma, kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bankacılık sektöründe çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 33. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Kurumdaki Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Plan Oluşturma	Eleman	74	3,830	0,633	3,037	0,050	1>3
	Alt Kademe Yönetici	115	3,564	1,025			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,476	1,064			
Kendini Değerlendirme	Eleman	74	3,941	0,580	2,526	0,082	
	Alt Kademe Yönetici	115	3,974	0,535			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	4,110	0,497			
Fırsatları Tanımlama	Eleman	74	3,814	0,563	0,924	0,398	
	Alt Kademe Yönetici	115	3,728	0,685			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,837	0,545			
Hedef Belirleme	Eleman	74	3,846	0,578	3,768	0,024	1>2 1>3
	Alt Kademe Yönetici	115	3,570	0,887			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,522	0,868			
Bireysel Kariyer Planlama Genel	Eleman	74	3,860	0,458	1,815	0,165	
	Alt Kademe Yönetici	115	3,708	0,604			
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,731	0,565			

Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin kurumdaki pozisyona göre ortalamaları Tablo 33’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların plan oluşturma puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,037$; $p=0.05<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. kurumdaki pozisyon Eleman olanların plan oluşturma puanları ($3,830 \pm 0,633$), kurumdaki pozisyon Orta ve Üst Kademe Yönetici olanların plan oluşturma puanlarından ($3,476 \pm 1,064$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini değerlendirme puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,526$; $p=0,082>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların fırsatları tanımlama puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,924$; $p=0,398>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların hedef belirleme puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,768$; $p=0.024<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumdaki pozisyon Eleman olanların hedef belirleme puanları ($3,846 \pm 0,578$), kurumdaki pozisyon Alt Kademe Yönetici olanların hedef belirleme puanlarından ($3,570 \pm 0,887$) yüksek bulunmuştur. Kurumdaki pozisyon Eleman olanların hedef belirleme puanları ($3,846 \pm 0,578$), kurumdaki pozisyon Orta ve Üst Kademe Yönetici olanların hedef belirleme puanlarından ($3,522 \pm 0,868$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,815$; $p=0,165>0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer planlama ortalama düzeyleri kurumdaki pozisyona göre plan oluşturma ve hedef belirleme konularında farklılık göstermekte olup kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama ve bireysel kariyer planlama genel konularına göre farklılık göstermemektedir. Plan oluşturma konusunda elemanların ortalamaları orta ve üst kademe yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. Hedef belirleme konusunda elemanların ortalamaları alt, orta ve üst kademe yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 34. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Plan Oluşturma	Evli	152	3,729	0,921	5,527	0,004	1 > 2 3 > 2
	Bekâr	100	3,352	1,031			
	Boşanmış	32	3,794	0,759			
Kendini Değerlendirme	Evli	152	4,050	0,510	3,231	0,041	1 > 3 2 > 3
	Bekâr	100	4,022	0,523			
	Boşanmış	32	3,788	0,666			
Fırsatları Tanımlama	Evli	152	3,773	0,592	0,164	0,849	
	Bekâr	100	3,815	0,611			
	Boşanmış	32	3,766	0,701			
Hedef Belirleme	Evli	152	3,649	0,808	2,009	0,136	
	Bekâr	100	3,522	0,862			
	Boşanmış	32	3,844	0,700			
Bireysel Kariyer Planlama Genel	Evli	152	3,802	0,569	1,787	0,169	
	Bekâr	100	3,671	0,534			
	Boşanmış	32	3,799	0,564			

Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları Tablo 34’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların plan oluşturma puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,527$; $p=0,004<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum Evli olanların plan oluşturma puanları ($3,729\pm0,921$), medeni durum Bekâr olanların plan oluşturma puanlarından ($3,352\pm1,031$) yüksek bulunmuştur. Medeni durum Boşanmış olanların plan oluşturma puanları ($3,794\pm0,759$), medeni durum Bekâr olanların plan oluşturma puanlarından ($3,352\pm1,031$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini değerlendirme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,231$; $p=0,041<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Medeni durum Evli olanların kendini değerlendirme puanları ($4,050\pm0,510$), medeni durum Boşanmış olanların kendini değerlendirme puanlarından ($3,788\pm0,666$) yüksek bulunmuştur. Medeni durum Bekâr olanların kendini değerlendirme puanları ($4,022\pm0,523$), medeni durum

Boşanmış olanların kendini değerlendirme puanlarından ($3,788 \pm 0,666$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların fırsatları tanımlama, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer planlama ortalama düzeyleri medeni duruma göre plan oluşturma ve kendini değerlendirme konularında farklılık göstermekte olup fırsatları tanımlama, hedef belirleme ve bireysel kariyer planlama genel konularına göre farklılık göstermemektedir. Plan oluşturma konusunda en düşük ortalama bekâr kişilerde, kendini değerlendirme konusunda ise en düşük ortalamanın boşanmış kişilerde olduğu görülmektedir

Tablo 35. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Plan Oluşturma	25 ve Altı	29	3,717	0,562	0,279	0,841
	26-30 Yaş	112	3,575	0,997		
	31-35 Yaş	113	3,579	1,013		
	36 ve Üzeri	30	3,693	0,948		
Kendini Değerlendirme	25 ve Altı	29	3,828	0,570	1,574	0,196
	26-30 Yaş	112	4,063	0,586		
	31-35 Yaş	113	4,020	0,479		
	36 ve Üzeri	30	3,960	0,516		
Fırsatları Tanımlama	25 ve Altı	29	4,052	0,435	2,146	0,095
	26-30 Yaş	112	3,748	0,681		
	31-35 Yaş	113	3,777	0,589		
	36 ve Üzeri	30	3,717	0,499		
Hedef Belirleme	25 ve Altı	29	3,835	0,493	0,704	0,550
	26-30 Yaş	112	3,593	0,923		
	31-35 Yaş	113	3,609	0,802		
	36 ve Üzeri	30	3,613	0,718		
Bireysel Kariyer Planlama Genel	25 ve Altı	29	3,848	0,336	0,293	0,830
	26-30 Yaş	112	3,744	0,635		
	31-35 Yaş	113	3,744	0,551		
	36 ve Üzeri	30	3,747	0,449		

Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin yaşa göre ortalamaları Tablo 35’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların plan oluşturma,

kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bankacılık sektöründe çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 36. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Plan Oluşturma	Erkek	138	3,604	1,009	0,014	0,989
	Kadın	146	3,603	0,915		
Kendini Değerlendirme	Erkek	138	4,012	0,552	0,031	0,975
	Kadın	146	4,010	0,526		
Fırsatları Tanımlama	Erkek	138	3,861	0,648	1,986	0,048
	Kadın	146	3,718	0,565		
Hedef Belirleme	Erkek	138	3,644	0,899	0,348	0,730
	Kadın	146	3,610	0,739		
Bireysel Kariyer Planlama Genel	Erkek	138	3,776	0,599	0,603	0,547
	Kadın	146	3,736	0,517		

Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları Tablo 36’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların fırsatları tanımlama puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=1.986$; $p=0.048<0,05$). Erkeklerin fırsatları tanımlama puanları ($x=3,861$), kadınların fırsatları tanımlama puanlarından ($x=3,718$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların plan oluşturma, kendini değerlendirme, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer planlama ortalama düzeyleri cinsiyete göre fırsatları tanımlama konusunda farklılık göstermekte olup plan oluşturma, kendini değerlendirme, hedef belirleme ve bireysel kariyer planlama genel konularına göre farklılık göstermemektedir.

Çalışmada erkeklerin fırsatları tanımlama konusundaki ortalamalarının bayanlara göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 37. Bireysel Kariyer Planlama Düzeyinin çalışılan banka türüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Plan Oluşturma	Özel Sektör	147	3,405	1,144	-3,680	0,000
	Devlet Bankası	137	3,816	0,652		
Kendini Değerlendirme	Özel Sektör	147	4,191	0,379	6,213	0,000
	Devlet Bankası	137	3,818	0,613		
Fırsatları Tanımlama	Özel Sektör	147	3,861	0,579	2,119	0,035
	Devlet Bankası	137	3,708	0,633		
Hedef Belirleme	Özel Sektör	147	3,445	0,948	-3,959	0,000
	Devlet Bankası	137	3,820	0,599		
Bireysel Kariyer Planlama Genel	Özel Sektör	147	3,718	0,616	-1,157	0,244
	Devlet Bankası	137	3,795	0,487		

Çalışanların bireysel kariyer planlama düzeylerinin çalışılan banka türüne göre ortalamaları Tablo 37’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların plan oluşturma puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.680$; $p=0.000<0,05$). Devlet Bankasında çalışanların plan oluşturma puanları ($\bar{x}=3,816$), özel sektörde çalışanların plan oluşturma puanlarından ($\bar{x}=3,405$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini değerlendirme puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=6.213$; $p=0.000<0,05$). Özel sektörde çalışanların kendini değerlendirme puanları ($\bar{x}=4,191$), devlet Bankasında çalışanların kendini değerlendirme puanlarından ($\bar{x}=3,818$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların fırsatları tanımlama puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.119$; $p=0.035<0,05$).

Özel sektörde çalışanların fırsatları tanımlama puanları ($\bar{x}=3,861$), devlet Bankasında çalışanların fırsatları tanımlama puanlarından ($\bar{x}=3,708$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların hedef belirleme puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.959$; $p=0.000<0,05$). Devlet Bankasında çalışanların hedef belirleme puanları ($\bar{x}=3,820$), özel sektörde çalışanların hedef belirleme puanlarından ($\bar{x}=3,445$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının bireysel kariyer planlama ortalama düzeyleri çalışılan banka türüne göre plan oluşturma, kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama ve hedef belirleme konularında farklılık göstermekte olup bireysel kariyer planlama genel konusuna göre farklılık göstermemektedir. Plan oluşturma ve hedef belirleme konularında devlet bankası, kendini değerlendirme ve fırsatları tanımlama konularında özel sektör bankalarının ortalamalarının yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

4.7.5. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 38. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kariyer Memnuniyeti	Ön Lisans Ve Altı	19	3,253	0,979	1,890	0,153
	Lisans	252	3,478	0,835		
	Yüksek Lisans	13	3,846	0,928		

Çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları Tablo 38’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans

analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bankacılık sektöründe çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 39. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin kurumda çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kariyer Memnuniyeti	5 Yıldan Az	138	3,470	0,828	0,477	0,621
	6-10 Yıl	115	3,454	0,906		
	10 Yıl üzeri	31	3,619	0,758		

Çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları Tablo 39’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bankacılık sektöründe çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 40. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin kurumdaki pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kariyer Memnuniyeti	Eleman	74	3,627	0,812	1,817	0,164
	Alt Kademe Yönetici	115	3,470	0,790		
	Orta Ve Üst Kademe Yönetici	95	3,377	0,942		

Çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin kurumdaki pozisyona göre ortalamaları Tablo 40’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,817$; $p=0,164>0.05$). Bankacılık sektöründe çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 41. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kariyer Memnuniyeti	Evli	152	3,488	0,847	0,962	0,383
	Bekâr	100	3,412	0,873		
	Boşanmış	32	3,650	0,810		

Çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları Tablo 41’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bankacılık sektöründe çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 42. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kariyer Memnuniyeti	25 ve Altı	29	3,807	0,552	3,158	0,025	1 > 2
	26-30 Yaş	112	3,316	0,898			
	31-35 Yaş	113	3,529	0,862			
	36 ve Üzeri	30	3,587	0,777			

Çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin yaşa göre ortalamaları Tablo 42’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Varyans) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,158$; $p=0,025<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 25 ve altı olanların kariyer memnuniyeti puanları ($3,807\pm0,552$), yaşı 26-30 yaş olanların kariyer memnuniyeti puanlarından ($3,316\pm0,898$) yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kariyer memnuniyeti düzeyleri yaşa göre farklılık göstermekte olup 25 ve altı çalışanların ortalamasının 26-30 yaş çalışanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 43. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kariyer Memnuniyeti	Erkek	138	3,544	0,869	1,230	0,220
	Kadın	146	3,419	0,834		

Çalışanların kariyer memnuniyeti düzeyinin cinsiyete göre ortalamaları Tablo 43’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bankacılık sektöründe çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişiklik göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 44. Kariyer Memnuniyeti Düzeyinin Çalışılan Banka Türü Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kariyer Memnuniyeti	Özel Sektör	147	3,347	0,882	-2,749	0,006
	Devlet Bankası	137	3,622	0,798		

Çalışanların kariyer memnuniyeti düzeyinin çalışılan banka türüne göre ortalamaları Tablo 44’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.749$; $p=0.006<0,05$). Devlet Bankasında çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ($\bar{x}=3,622$), özel sektörde çalışanların kariyer memnuniyeti puanlarından ($\bar{x}=3,347$) yüksek bulunmuştur.

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının kariyer memnuniyeti düzeyleri çalışılan banka türüne göre farklılık göstermekte olup devlet bankası çalışanları ortalamalarının özel sektör bankası çalışanlarının ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.7.6. Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama Üzerine Etkisi

Tablo 45. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Plan Oluşturma Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Plan Oluşturma	Sabit	2,654	9,504	0,000	18,986	0,000	0,160
	Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	0,391	6,993	0,000			
	Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	0,027	0,374	0,709			
	Eğitim Ve Geliştirme	-0,092	-1,101	0,272			

Çalışanların algıladığı örgütsel kariyer planlama alt boyutlarının plan oluşturma üzerine etkisi Tablo 45’de gösterilmektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile plan oluşturma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=18,986$; $p=0,000<0.05$). Plan oluşturma düzeyinin belirleyicisi olarak gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,160$ olduğu görülmüştür. Çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyi plan oluşturma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,391$). H1a hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyi plan oluşturma düzeyini etkilememektedir ($p=0.709>0.05$). H2a hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların algıladığı eğitim ve geliştirme düzeyi plan oluşturma düzeyini etkilememektedir ($p=0.272>0.05$). H3a hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuca göre çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyi plan oluşturma düzeyini arttırdığı, algılanan performans ve yetenekleri sergileme ile algılanan eğitim ve geliştirme düzeyinin plan oluşturma düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 46. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Kendini Değerlendirme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kendini Değerlendirme	Sabit	3,116	19,972	0,000	19,602	0,000	0,165
	Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	-0,135	-4,327	0,210			
	Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	0,150	3,709	0,000			
	Eğitim Ve Geliştirme	0,205	4,376	0,000			

Çalışanların algıladığı örgütsel kariyer planlama alt boyutlarının kendini değerlendirme üzerine etkisi Tablo 46’da gösterilmektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile kendini değerlendirme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=19,602$; $p=0,000<0.05$). Kendini değerlendirme düzeyinin belirleyicisi olarak gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,165$ olduğu görülmüştür. Çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyi kendini değerlendirme düzeyini etkilememektedir ($p=0.210>0.05$). H1b hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyi kendini değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,150$). H2b hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların algıladığı eğitim ve geliştirme düzeyi kendini değerlendirme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,205$). H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre algılanan performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyi ile algılanan eğitim ve geliştirme düzeyinin kendini değerlendirme düzeyini arttırdığı, algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyinin ise plan oluşturma düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 47. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Fırsatları Tanımlama Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Fırsatları Tanımlama	Sabit	2,301	13,640	0,000	30,730	0,000	0,240
	Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	0,120	3,552	0,000			
	Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	0,252	5,779	0,000			
	Eğitim Ve Geliştirme	0,051	1,006	0,315			

Çalışanların algıladığı örgütsel kariyer planlama alt boyutlarının fırsatları tanımlama üzerine etkisi Tablo 47’de gösterilmektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile fırsatları tanımlama arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=30,730$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları tanımlama düzeyinin belirleyicisi olarak gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,240$ olduğu görülmüştür. Çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyi fırsatları tanımlama düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,120$). H1c hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyi fırsatları tanımlama düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,252$). H2c hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların algıladığı eğitim ve geliştirme düzeyi fırsatları tanımlama düzeyini etkilememektedir ($p=0.315>0.05$). H3c hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuca göre algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyi ile performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyinin fırsatları tanımlama düzeyini arttırdığı, algılanan eğitim ve geliştirme düzeyinin fırsatları tanımlama düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 48. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Hedef Belirleme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Hedef Belirleme	Sabit	2,373	10,325	0,000	27,350	0,000	0,218
	Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	0,330	7,167	0,000			
	Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	-0,029	-0,480	0,631			
	Eğitim Ve Geliştirme	0,098	1,416	0,158			

Çalışanların algıladığı örgütsel kariyer planlama alt boyutlarının hedef belirleme üzerine etkisi Tablo 48’de gösterilmektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile hedef belirleme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=27,350$; $p=0,000<0.05$). Hedef belirleme düzeyinin belirleyicisi olarak gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme değişkenleri ile

ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,218$ olduğu görülmüştür. Çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyi hedef belirleme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,330$). H1d hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyi hedef belirleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.631>0.05$). H2d hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların algıladığı eğitim ve geliştirme düzeyi hedef belirleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.158>0.05$). H3d hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuca göre algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyinin hedef belirleme düzeyini arttırdığı, algılanan performans ve yetenekleri sergileyebilme ile algılanan eğitim ve geliştirme düzeyinin hedef belirleme düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

4.7.7. Örgütsel Kariyer Planlamanın Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi

Tablo 49. Örgütsel Kariyer Planlama Alt Boyutlarının Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Kariyer Memnuniyeti	Sabit	1,864	8,202	0,000	40,147	0,000	0,293
	Gereksinim Ve Yetenekleri Düzenleme	0,399	8,762	0,000			
	Performans Ve Yetenekleri Sergileyebilme	0,236	4,022	0,000			
	Eğitim Ve Geliştirme	-0,129	-1,890	0,060			

Çalışanların algıladığı örgütsel kariyer planlama alt boyutlarının kariyer memnuniyeti üzerine etkisi Tablo 49’da gösterilmektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile kariyer memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=40,147$; $p=0,000<0.05$). Kariyer memnuniyeti düzeyinin belirleyicisi olarak gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,293$ olduğu görülmüştür. Çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,399$). H1e hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların algıladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini

arttırmaktadır ($\beta=0,236$). H2e hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların algıladığı eğitim ve geliştirme düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.060>0.05$). H3e hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuca göre çalışanların algıladığı gereksinim ve yetenekleri düzenleme ve performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyinin kariyer memnuniyeti düzeyini arttırdığı, eğitim ve geliştirme düzeyinin kariyer memnuniyeti düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

4.7.8. Kişilik Özelliklerinin Bireysel Kariyer Planlama Üzerine Etkisi

Tablo 50. Kişilik Özelliklerinin Plan Oluşturma Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Plan Oluşturma	Sabit	1,406	3,994	0,000	13,823	0,000	0,185
	Uyumluluk	0,004	0,074	0,941			
	Dışadönüklük	-0,034	-0,554	0,580			
	Sorumluluk	0,239	4,924	0,000			
	Duygusal Denge	0,134	2,144	0,033			
	Deneyime Açıklık	0,130	2,414	0,016			

Çalışanların kişilik özelliklerinin plan oluşturma üzerine etkisi Tablo 50’de gösterilmektedir. Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile plan oluşturma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=13,823$; $p=0,000<0.05$). Plan oluşturma düzeyinin belirleyicisi olarak uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,185$ olduğu görülmüştür. Çalışanların uyumluluk düzeyi plan oluşturma düzeyini etkilememektedir ($p=0.941>0.05$). H4a hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların dışadönüklük düzeyi plan oluşturma düzeyini etkilememektedir ($p=0.580>0.05$). H5a hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların sorumluluk düzeyi plan oluşturma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,239$). H6a hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların duygusal denge düzeyi plan oluşturma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,134$). H7a hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların deneyime açıklık düzeyi plan oluşturma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,130$). H8a hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık düzeyinin plan oluşturma düzeyini arttırdığı, uyumluluk ve dışadönüklük düzeyinin ise plan oluşturma düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 51. Kişilik Özelliklerinin Kendini Değerlendirme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kendini Değerlendirme	Sabit	2,958	14,484	0,000	9,168	0,000	0,126
	Uyumluluk	0,148	5,114	0,000			
	Dışadönüklük	-0,013	-0,376	0,707			
	Sorumluluk	0,038	1,356	0,176			
	Duygusal Denge	-0,031	-0,857	0,392			
	Deneyime Açıklık	0,045	1,429	0,154			

Çalışanların kişilik özelliklerinin kendini değerlendirme üzerine etkisi Tablo 51’de gösterilmektedir. Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile kendini değerlendirme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=9,168; p=0,000<0.05). Kendini değerlendirme düzeyinin belirleyicisi olarak uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) R²=0,126 olduğu görülmüştür. Çalışanların uyumluluk düzeyi kendini değerlendirme düzeyini arttırmaktadır (β=0,148). H4b hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların dışadönüklük düzeyi kendini değerlendirme düzeyini etkilememektedir (p=0.707>0.05). H5b hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların sorumluluk düzeyi kendini değerlendirme düzeyini etkilememektedir (p=0.176>0.05). H6b hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların duygusal denge düzeyi kendini değerlendirme düzeyini etkilememektedir (p=0.392>0.05). H7b hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların deneyime açıklık düzeyi kendini değerlendirme düzeyini etkilememektedir (p=0.154>0.05). H8b hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının uyumluluk düzeyinin kendini değerlendirme düzeyini arttırdığı, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık düzeyinin ise uyumluluk düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 52. Kişilik Özelliklerinin Fırsatları Tanımlama Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Fırsatları Tanımlama	Sabit	2,807	11,706	0,000	4,764	0,000	0,062
	Uyumluluk	0,117	3,434	0,001			
	Dışadönüklük	-0,029	-0,699	0,485			
	Sorumluluk	0,044	1,323	0,187			
	Duygusal Denge	0,056	1,322	0,187			
	Deneyime Açıklık	0,003	0,080	0,936			

Çalışanların kişilik özelliklerinin fırsatları tanımlama üzerine etkisi Tablo 52’de gösterilmektedir. Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile fırsatları tanımlama arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,764$; $p=0,000<0.05$). Fırsatları tanımlama düzeyinin belirleyicisi olarak uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,062$ olduğu görülmüştür. Çalışanların uyumluluk düzeyi fırsatları tanımlama düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,117$). H4c hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların dışadönüklük düzeyi fırsatları tanımlama düzeyini etkilememektedir ($p=0.485>0.05$). H5c hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların sorumluluk düzeyi fırsatları tanımlama düzeyini etkilememektedir ($p=0.187>0.05$). H6c hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların duygusal denge düzeyi fırsatları tanımlama düzeyini etkilememektedir ($p=0.187>0.05$). H7c hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların deneyime açıklık düzeyi fırsatları tanımlama düzeyini etkilememektedir ($p=0.936>0.05$). H8c hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuca göre bankacılık sektörü çalışanlarının uyumluluk düzeyinin fırsatları tanımlama düzeyini arttırdığı, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklığın ise fırsatları tanımlama düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 53. Kişilik Özelliklerinin Hedef Belirleme Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Hedef Belirleme	Sabit	1,761	5,859	0,000	13,703	0,000	0,183
	Uyumluluk	0,021	0,492	0,623			
	Dışadönüklük	-0,041	-0,791	0,430			
	Sorumluluk	0,155	3,730	0,000			
	Duygusal Denge	0,079	1,481	0,140			
	Deneyime Açıklık	0,177	3,854	0,000			

Çalışanların kişilik özelliklerinin hedef belirleme üzerine etkisi Tablo 53’de gösterilmektedir. Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile hedef belirleme arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=13,703$; $p=0,000<0.05$). Hedef belirleme düzeyinin belirleyicisi olarak uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,183$ olduğu görülmüştür. Çalışanların uyumluluk düzeyi hedef belirleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.623>0.05$). H4d hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların dışadönüklük düzeyi hedef belirleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.430>0.05$). H5d hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların sorumluluk düzeyi hedef belirleme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,155$). H6d hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların duygusal denge düzeyi hedef belirleme düzeyini etkilememektedir ($p=0.140>0.05$). H7d hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların deneyime açıklık düzeyi hedef belirleme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,177$). H8d hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre banka sektörü çalışanlarının sorumluluk ve deneyime açıklık düzeyi hedef belirleme düzeyini arttırdığı, uyumluluk, dışa dönüklük ve duygusal denge düzeyinin ise hedef belirleme düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

4.7.9. Kişilik Özelliklerinin Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi

Tablo 54. Kişilik Özelliklerinin Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Kariyer Memnuniyeti	Sabit	1,905	5,886	0,000	9,105	0,000	0,125
	Uyumluluk	0,060	1,300	0,195			
	Dışadönüklük	0,002	0,044	0,965			
	Sorumluluk	0,147	3,305	0,001			
	Duygusal Denge	-0,068	-1,179	0,239			
	Deneyime Açıklık	0,161	3,258	0,001			

Çalışanların kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyeti üzerine etkisi Tablo 54’de gösterilmektedir. Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile kariyer memnuniyeti arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=9,105$; $p=0,000<0.05$). Kariyer memnuniyeti düzeyinin belirleyicisi olarak uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık

değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) $R^2=0,125$ olduğu görülmüştür. Çalışanların uyumluluk düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.195>0.05$). H4e hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların dışadönüklük düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.965>0.05$). H5e hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların sorumluluk düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,147$). H6e hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların duygusal denge düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini etkilememektedir ($p=0.239>0.05$). H7e hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların deneyime açıklık düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,161$). H8e hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuca göre bankacılık sektöründe çalışanların sorumluluk ve deneyime açıklık düzeyinin kariyer memnuniyeti düzeyini arttırdığı, uyumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge düzeyinin ise kariyer memnuniyeti düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Tablo 55. Hipotez Sonuç Tablosu

H1a	Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.	KABUL
H2a	Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.	RED
H3a	Eğitim ve Geliştirmenin Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.	RED
H1b	Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.	RED
H2b	Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.	KABUL
H3b	Eğitim ve Geliştirmenin Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.	KABUL
H1c	Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.	KABUL
H2c	Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.	KABUL
H3c	Eğitim ve Geliştirmenin Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.	RED
H1d	Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.	KABUL
H2d	Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.	RED
H3d	Eğitim ve Geliştirmenin Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.	RED
H1e	Gereksinim ve Yetenekleri Düzenlemenin Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	KABUL
H2e	Performans ve Yetenekleri Sergileyebilmenin Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	KABUL
H3e	Eğitim ve Geliştirmenin Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	RED
H4a	Uyumluluğun Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.	RED
H5a	Dışadönüklüğün Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.	RED
H6a	Sorumluluğun Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.	KABUL
H7a	Duygusal Dengenin Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.	KABUL
H8a	Deneyime Açıklığın Plan Oluşturma üzerine etkisi vardır.	KABUL
H4b	Uyumluluğun Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.	KABUL
H5b	Dışadönüklüğün Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.	RED
H6b	Sorumluluğun Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.	RED
H7b	Duygusal Dengenin Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.	RED
H8b	Deneyime Açıklığın Kendini Değerlendirme üzerine etkisi vardır.	RED
H4c	Uyumluluğun Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.	KABUL
H5c	Dışa Dönüklüğün Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.	RED
H6c	Sorumluluğun Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.	RED
H7c	Duygusal Dengenin Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.	RED
H8c	Deneyime Açıklığın Fırsatları Tanımlama üzerine etkisi vardır.	RED
H4d	Uyumluluğun Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.	RED
H5d	Dışa Dönüklüğün Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.	RED
H6d	Sorumluluğun Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.	KABUL
H7d	Duygusal Dengenin Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.	RED
H8d	Deneyime Açıklığın Hedef Belirleme üzerine etkisi vardır.	KABUL
H4e	Uyumluluğun Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	RED
H5e	Dışadönüklüğün Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	RED
H6e	Sorumluluğun Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	KABUL
H7e	Duygusal Dengenin Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	RED
H8e	Deneyime Açıklığın Kariyer Memnuniyeti üzerine etkisi vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler arası rekabet artan bir ivme ile devam etmektedir. Bu rekabeti etkileyen faktörler ise sahip olunan kaynaklar olmaktadır. Sahip olunan kaynakların kullanımı da insan kaynağının gelişimine ve insan gücüne verilen öneme bağlıdır. Örgütlerin kendileri aralarındaki farkı ortaya çıkaran en büyük kıstaslardan birisinin, insan kaynakları olduğu değerlendirildiğinde işletmeler, insan kaynağına verilen önem oranında diğer işletmelerden bir adım daha önde olacaktır.

1980-2000 yılları arasında doğan Y kuşağı üyeleri günümüz işgücünün büyük bir oranını oluşturmakla birlikte X kuşağının zamanla emekli olması ile bu oran giderek artmaktadır. Y kuşağı X kuşağına nazaran daha donanımlı, eğitilmiş v.b. gibi işletmelerce istenen özelliklere sahip olmasının yanında plan yapmakta zorlanma, işletmeye karşı düşük sadakat v.b. gibi istenmeyen veya tercih edilmeyen özelliklere de sahiptir. Bu maksatla artan rekabet ortamında kar pastasından daha fazla pay almak isteyen işletmeler için X kuşağından oldukça farklı alışkanlık ve özelliklere sahip bu kuşağın isteklerinin, sahip oldukları özelliklerin v.b. işgücüne nasıl bir etkide bulunacağı büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca bu çalışma özellikle günümüz işletme mezunu öğrenciler arasında tercih oranı neredeyse en yüksek ve oldukça popüler meslek olan bankacılık sektöründe uygulanması nedeniyle de ayrı bir öneme sahiptir.

Sahip olunan meslek kişinin hayatındaki prestiji, mutluluğu, ruh sağlığı, aile düzeni v.b. gibi birçok önemli faktörü etkilemektedir. Bununla birlikte yapılan birçok araştırmada kişilik özelliklerinin bireyin meslek tercihi, mesleğinde başarısı v.b. gibi birçok faktörü etkilemektedir. Bu kapsamda bireyin sahip olduğu meslekte mutlu ve başarılı olmasının bireyin hayatında büyük bir öneme sahip olmasının yanında, mesleğini severek yapan bireylerin işletmelere olan katkısı daha fazla olması bu konunun önemini daha da arttırmaktadır. Bu kapsamda kişilik özelliklerine uyumlu meslek seçen bireyler hem sevdiği işi yapacak hem de morali, motivasyonu, bağlılığı v.b. yüksek olacağından mensubu olduğu işletmeye fayda sağlayacaktır. Kişiliği

tanımlayan birçok özellik olmakla birlikte kişiliğin beş boyuttan (Dışa dönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Denge ve Deneyime Açıklık) oluştuğuna dair görüş diğer kişilik kuramlarına nazaran daha çok kabul görmektedir. Bu kuramın temelleri 1960 yılına dayanmasına rağmen asıl olarak 1990'lı yıllara doğru egemen olmaya başlaması ve bu görüşün daha çok kabul görmesi ile Beş Faktör Kişilik Özellikleri (BFKÖ) kuramı daha da önemli hale gelmiştir. Bu boyutların bazıları kalıtsal olarak gelmekte olup, bir kısmı ise yaşadığı çevrenin etkisiyle oluşmaktadır. Bu kuramdaki bazı boyutlar yapılan işin niteliklerine bağlı olarak ön plana çıkmakta olup bireyin sahip olduğu özelliklerin çalışmakta olduğu işi ile şekillenebildiği de ortaya çıkmaktadır.

Bireysel kariyer planlaması, çalışanın kendini bilmesi, eğilimlerini anlaması, örgüt içi imkânların araştırılması, hedeflerinin tespit edilmesi ve doğru kariyer seçimlerini yapabilmesi için gerekli diğer faaliyetlerden oluşmakta olmasının yanında kişisel nitelikler ile kariyer fırsatlarını ilişkilendirmek hayati bir süreçtir. Kendi özellikleri, güçlü-zayıf yanları, yetenekleri ile istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu bilen birey bu konuda ilerlemek üzere kendini geliştirecek ve böylelikle kariyer imkânlarını daha net bir şekilde tespit ederek ulaşabilecekleri hedefleri ortaya çıkartacaktır. Bu nedenle bireyin kendini ve kariyer fırsatlarını değerlendirdiği süreç olan bireysel kariyer planlaması süreci büyük önem taşımaktadır.

Bireysel kariyer planlama sürecinin yanı sıra işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi maksadıyla sahip olduğu işgücünün hedeflerini şirket hedefleri ile ortak bir payda da toplayabilme süreci olan örgütsel kariyer planlama süreci, aynı zamanda işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışanlara terfi, eğitim v.b. imkânlar tanıyarak da insan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselme ihtiyaçlarının tatmini, iş başarımının yükselmesi, işgörenlerin bağlılığının sağlanması v.b. hususları da sağlaması nedeni ile büyük öneme sahiptir.

Bütün belirtilen bu unsurların yanı sıra kişinin olmak istediği pozisyonla birlikte mevcut pozisyonu karşılaştırdığı kariyer memnuniyeti de bireyin çalıştığı meslekteki hedeflerine ne ölçüde ulaştığı ile ilgilidir. Bu maksatla birey kendi özellikleri, yeteneklerini, eğilimlerini bildiği ve çalıştığı örgütün kendisine tanıdığı ile örgüt içi kariyer imkânlarının kendisini ne ölçüde yukarı taşıdığı oranda

memnuniyeti artacaktır. Memnuniyeti artan bireyin işletmesine olan bağlılığı, faydası, katkısı, devamlılığı v.b. artacağından dolayı işletmesine sağladığı katkının da artacağı değerlendirilmektedir. Bütün bu faktörler ele alındığında sahip olunan kişilik özelliklerinin ve örgütsel kariyer planlamanın, bireyin kariyer planlaması ve kariyer memnuniyetini etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda bankalar hem örgütsel hem de bireysel yapılan çıkarımlara önem verilmesi, bankaların personel seçiminde, kariyer planlaması sürecinde, istihdam edilen çalışanların memnuniyeti, mutluluğu, verimliliği, devamlılığı, bağlılığı v.b. hususların daha da iyileştirilmesinde, farklı özelliklere sahip çalışanlara hangi konularda destek ve yardım edilmesinde, hangi konulardaki hususlarda eğitime ağırlık verilmesinde, dört kriterin demografik faktörlere göre (yaş, cinsiyet, kurumda çalışma süresi, medeni durum, eğitim durumu, özel/devlet bana ayrımı, kurumdaki pozisyon, kurumda çalışma) gösterdiği farklılık ve değişim, hangi kişilik özelliklerinin bireysel kariyer planlama sürecinin hangi aşamasını nasıl etkilediği, hangi kişilik özelliğine sahip çalışanların bankacılık sektöründe çalışmaktan memnuniyet duyduğu, çalışanların algıladığı örgütsel kariyer planlama süreçlerinin bireysel kariyer planlama süreçlerinin hepsini nasıl etkilediği ve algılanan örgütsel kariyer planlama süreçlerinin kariyer memnuniyetini ne yönde etkilediği gibi birçok hususta bilgi sahibi olacaklardır.

Algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme, örgütsel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Algılanan örgütsel kariyer planlama genel ile gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanı kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekle birlikte algılanan performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kahyaoğlu'nun (Kahyaoğlu; 2012: 56) çalışmasında çalışanların örgütsel kariyer planlama ile ilgili algı düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Bu farklılığın nedeni olarak Kahyaoğlu'nun çalışmasının turizm sektöründe

yapılmasının yanı sıra bu çalışmanın y kuşağı yaş aralığında yapılmasının da olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmadaki bu sonucun nedeni olarak özel sektör bankalarının genellikle genç ve umut vaat eden çalışanlar üzerinde yoğunlaşması, 10 yıl üstü çalışanların belli bir yaşa gelmesi nedeni ile artan rahatsızlık, çocuk v.b. nedenle artan devamsızlıklarının ücret, terfi ve işten ayırma ile ilişkilendirilmesi, yeni bir çalışanın göstereceği performans ile 10 yıl ve üstü çalışanları geçerek amiri konumuna gelmesi ile bunun yarattığı moral bozukluğu, yetenek kaybı ve eğitim azlığı gibi sebeplerle kariyer platosu dönemine girmiş olması, 10 yıl ve üst çalışanlardan bir kısmının belli bir statüye gelmesi ve kariyerinin devamında varacağı konumun belli olması, bir kısmının ise bu süre zarfında beklediği terfi ve ilerlemeleri alamaması sebebi ile örgütsel kariyer planlama sisteminin etkinliğine olan inancını kaybetmesi gibi nedenler olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte 5 yıl ve daha az süre bankada çalışanlar, yani bir ortama gelmenin heyecanı, özellikle yeni mezun üniversite mezunlarının bulunduğu değerlendirilen çalışanın iş sahibi olmasının verdiği heyecan ve para kazanma özgürlüğüne kavuşması, bankanın kendilerini yönlendirdiği ve imkan tanıdığı branşlarda ilerlemek zorunda kalması, özellikle bankaya yeni girmenin verdiği hırs ve rekabet duygusu v.b. gibi nedenlerden dolayı, kariyer danışmanlığı, kariyer yönetimi hususu, eşit ve adil terfi imkanı, özel gelişme programı, iş zenginleştirme ve dizaynı hususlarındaki algılarının yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmada 10 yıl ve üstü çalışanların gereksinim ve yetenekleri düzenleme ve örgütsel kariyer planlamaya yönelik algı düzeyi ortalamaları en düşük çıkmıştır. Yani çalışanların örgüt tarafından kendilerine kariyer ile ilgili verilen destek algısı hususunda 10 yıl ve üstünde bir zayıflama olduğu görülmüştür. Bankaların, 10 yıl ve üstü çalışanlara yönelik kariyer danışmanlığı hizmeti vermelerinin, iş zenginleştirme ve dizaynı, terfi ve maaş v.b. konularını bu çalışma yıllarına yönelik de düzenlemelerinin ve iyileştirmeler yapmalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme, eğitim ve geliştirme ile performans ve yetenekleri sergileyebilme puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, örgütsel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Eleman ve alt kademe yöneticilerin gereksinim ve yetenekleri düzenleme puan ortalamaları orta ve

üst kademeye göre yüksek çıkmıştır. Bu sonucun nedeni olarak orta ve üst kademe yöneticilerin hiyerarşide belli bir seviyede bulunması, mevcut pozisyonlardan bir üst pozisyona geçmedeki kontenjan azlığı, performans dayalı terfi ve maaş sisteminin genç yaşta ve düşük seviyede olduğu değerlendirilen çalışan lehine olması, özel sektör bankaların genç ve umut vaat eden personel üzerinde desteğini arttırması, terfi sınavını kazansa ve şartlarına haiz olsa bile üst pozisyonun dolu olması ve aynı zamanda bazı bankalarda bir üst pozisyona geçecek olan orta ve üst kademe yöneticilerin kabaca belli olması (terfi edecek çalışanlardan birinin terfi imkânı olmayan bir pozisyona çekilmesi v.b.) olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca kariyer hedeflerinde belli bir seviyeye gelen çalışanlarda zaman içerisinde bazı faktörlerden dolayı oluşan kariyer platosu döneminde bulunma olasılıklarının da bu durumu tetiklediği düşünülmektedir. Bununla birlikte alt seviyedeki çalışanların bankaya yeni girmenin vermiş olduğu heyecan ve mutluluk, terfi imkan fazlalığı, üst kademelerde iş dizaynı ve iş zenginleştirmenin alt kademelere göre daha zor olması, kariyer yönetimi ve danışmanlığın alt seviyelerde yoğunlaşması v.b. faktörlerin yanında alt kademe çalışanların işten atılma, terfi edememe faktörlerinin de bu sonucu desteklediği değerlendirilmektedir. Bankaların bahsedilen konularla ilgili sadece eleman ve alt kademe yönetici statüsündeki çalışanlara değil tüm seviye çalışanlara gerekli imkan ve desteği sağlamaları gerektiği hususunu göz önüne almalarının, her seviyedeki çalışan için eşit ve adil terfi fırsatları tanımalarının ve mümkünse istisnalar yaratmamalarının, personele verdikleri maaş ve sorumluluk dengesini gözden geçirmelerinin ve bu konuda şeffaf olmalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyine bakıldığında alt kademe yöneticiler ile orta ve üst kademe yöneticilerin algı puanlarının elemanlardan daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun çıkmasında özellikle çalışanlara verilen hedeflerin çok yüksek olması nedeni ile prim alamadığı takdirde ele geçen maaşın yetersiz olması, stratejik pozisyonlara geçeceklerin belli olması, bazı durumlarda bu seviyedeki pozisyonların eleman seviyesini ilgilendirmemesi, özellikle çalışanların yeteneklerini gösterebilecekleri iş fırsatları konusunda yetersiz kalınması, terfi için yapılan sınavların daha şeffaf yapılması gibi nedenlerden dolayı böyle bir sonucun çıktığı değerlendirilmektedir. Ayrıca Y kuşağının hırslı bir kuşak olması ve kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde

çıkarmak istemesi nedeni ile eleman statüsünde kalan ve yönetici düzeyine çıkamayan Y kuşağı çalışanlarının, örgütün uyguladığı performans ve yetenekleri sergileyebilme politikasının başarısı hakkındaki algılarının düşük olduğu düşünülmektedir. Bankaların, gelecekte boşalabilecek pozisyonlar ile ilgili daha şeffaf olmaları ve her personelin görebileceği şekilde ilan etmeleri, performans yönetiminin her seviyede personeli kapsayacak şekilde düzenlemeleri ve yetenekleri ortaya koyacak iş fırsatlarını elemanlar içinde sağlamalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Eğitim ve geliştirme konusundaki çalışan algılarında alt kademe yöneticilerin puanı elemanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonucun nedeni olarak elemanlar ile ilgili yeterli eğitim ve seminer programları düzenlendiği düşünülmesine rağmen bu konudaki çalışan görüşlerinin karşılanmadığının değerlendirilmesi, işe uyum ve oryantasyonun tam ve yeterli olarak yapılmaması, kariyer yönetim ve planlaması için yazılı prosedür ve politikalarındaki yetersizlik veya eksiklik konusundaki algının elemanların henüz terfi edememiş olmaları nedeni ile düşük olması, özellikle devlet bankalarındaki kendini geliştirme hususlarındaki düzeyin düşüklüğü, belirtilen konular nedeni ile çalışanların kendilerini geliştirememeleri sonucu terfi edememeleri, performansa dayalı sistem olduğu halde yeterli ve tam bir şekilde kullanılamaması sebebi ile kendini geliştirme ihtiyacı hissetmeme ile ilgili algıları olduğu değerlendirilmektedir. Bankaların, örgüt içi seminer ve eğitim programları ile işe uyum ve oryantasyon konusunda eleman seviyesindeki personele yönelik faaliyetler yapmalarının, yapıyor ise bu faaliyetlerin artırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Alt kademe yöneticilerin geleceğin orta ve üst kademe yöneticileri olacağı ve kritik kadrolarda yer alacak olmaları sebebi ile eğitim hususunda daha çok öncelik verilmeleri, özellikle bireysel ve ticari portföy konularındaki alt kademe yöneticilerin fazlalığı ve eğitimin özellikle müşteri çekme konusunda daha çok eğitime ihtiyaç duyduğu değerlendirilen bu branşlara kaydırılmasının da bu sonucu desteklediği değerlendirilmektedir.

Algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme, örgütsel kariyer planlama genel puanları ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kahyaoğlu (Kahyaoğlu; 2012: 69), Gerek (Gerek, 2009: 125), Dilsiz (Dilsiz, 2011: 59), Ece (Ece, 2016: 85) çalışmasını destekler şekilde çalışmada

Çalışanların rgtsel kariyer planlama algıları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

Algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ile örgütsel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermesi ile birlikte performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kahyaoğlu (Kahyaoğlu; 2012: 69), Gerek (Gerek, 2009: 125), Dilsiz (Dilsiz, 2011: 59) alışmalarında örgütsel kariyer planlama düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Gereksinim ve yetenekleri düzenleme ve örgütsel kariyer planlama genel konularındaki çalışan algıları en yüksek 21–25 yaş arası çalışanlarda tespit edilmiştir. Yaş ilerledikçe bu konudaki algı düzeyine ilişkin puanlarda azalmaktadır. Bu sonucun nedeni olarak örgüte yeni giriş yapmış veya yeni olduğu kabul edilen bireylerin kendilerini geliştirmeye ve terfiye yönelik isteklerinin güçlü olması, niversite mezuniyet sürecinden sonra ilk defa işe girmiş olmanın ve parasal olarak bağımsızlığa kavuşmanın verdiği heyecan gibi sebeplerle banka yönetiminde yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri yeterli bulmaları, aynı zamanda bankada yeni olmaları ve bu işlerini kaybetmek istememeleri nedeni ile İK departmanının verdiği desteğin her ne seviyede olursa olsun yeterli olduğu düşünceleri ile bu konudaki algılarının yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Zamanla birlikte bu konudaki heyecanın azalmasının da yaş ilerledikçe bu konudaki düzeyin düşmesi ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca bankaya yeni giriş yapmış çalışanlar için seçenek yelpazesini genişliği ve henüz belli bir branşa veya pozisyona yönelmemiş olmamaları, özellikle özel sektör bankaların tecrübe sahibi, umut vaat eden ve yaşı küçük personel üzerinde yoğunlaşması, yaşlandıkça artan hastalık, çocuklar v.b. sebepler nedeni ile artan devamsızlığın özel sektör bankaları tarafından hoş karşılanmaması ve bu hususun maaş, terfi ve işten çıkartılma durumlarında kullanılması, yapılan işin zaman içerisinde monotonlaşması, yaşı büyük personelin emekliliklerinin yaklaşması v.b. hususlar düşünülerek kariyer danışmanlığı, iş zenginleştirme ve iş dizaynı v.b. konularda daha uzun süre banka ile çalışacağını değerlendirilen genç personele ağırlık verilmesi, yaşı büyük personelin işi yeni baştan öğrenmek istememesi nedeni ile başka bir pozisyona geçmeyi veya iş dizaynını reddetmesi ya da hoşnutsuzluk göstermesi, yaşın ilerlemesi ile birlikte

yeteneklerin azalması sonucu terfi kriterlerine ulaşmadaki zorlanma, başarı arzusunun zaman içerisinde kaybolması, sorumluluk duygusunun zamanla yok olması, sınırlı gelişme şartları v.b. nedenlerin de bu sonuca katkısı olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel kariyer planlama sürekli bir faaliyet olup sadece bankaya yeni katılan genç yaştaki personel üzerinde yoğunlaştırılmaması gerekmektedir. Bu nedenle bankaların örgütsel kariyer planlama süreci ile ilgili tüm yaş seviyesindeki personeli kapsayacak şekilde düzenleme yapmalarının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme, eğitim ve geliştirme ile örgütsel kariyer planlama genel puanları ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte olup bu kriterlerde erkeklerin puanları, kadınların puanlarından yüksek bulunduğu, algılanan performans ve yetenekleri sergileyebilme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kahyaoğlu (Kahyaoğlu; 2012: 69), Gerek (Gerek, 2009: 133), Dilsiz (Dilsiz, 2011: 90) çalışmalarında örgütsel kariyer planlama düzeyinin cinsiyete göre değişmediği tespit edilmiştir. Çalışmadaki sonucun nedeni olarak hâlihazırda erkeklerin bayanlara oranla daha fazla üst kademe pozisyonları işgal etmeleri, daha yüksek oranda bu pozisyonlara tercih edilmeleri, cinsiyete yönelik birtakım avantajlarının olması ve kadınların belirli nedenlerle (annelik, çift kariyerli eşler, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar v.b.) istedikleri terfileri alamamaları ve engellendikleri yönünde olan algıları, maaş ile ilgili hususların adil olmasına rağmen terfi ile ilgili koşullarda erkeğin ön plana çıkması, ayrıca bazı eğitim ve seminer faaliyetlerinin iller arası yapılması ve bahsedilen nedenlerden dolayı bayanların bu faaliyetlere katılımının zorluğu olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca erkek ve kadın yönetici engellemelerinin yanı sıra kadınların kariyer yönelimli olmamaları, özgüven eksikliği, sistemi değiştiremeyeceği düşüncesi v.b. nedenlerden dolayı kendi kendilerini engellemelerinin de bu sonuca etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Kadınlar, annelik, süt izni, ücretsiz izin v.b. gibi faktörler nedeni ile terfi etme hususunda erkeklere göre daha düşük seviyede tercih edildikleri ve tercih edilen kadınların da ya yeni evli, çocuğu olmayan veya düşünmeyen ya da çocuğu büyümüş ve ikinci çocuk düşünmeyenlerin olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra dolaylı ve dolaysız ayrımcılığında hissedilmemesine rağmen mevcut olabileceği

düşünülmektedir. Bu nedenle bankaların örgütsel kariyer planlama süreç ve faaliyetlerinde bu hususlara dikkat etmeleri ve göz önünde bulundurmalarının daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte olup devlet bankasında çalışanların puanlarının yüksek olduğu, performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirmede ise özel sektörde çalışanların puanları yüksek olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dilsiz'in (Dilsiz, 2011: 90) çalışmasında örgütsel kariyer planlama düzeyi çalışılan banka türüne göre farklılık göstermemektedir. Bu sonucun nedeni değerlendirildiğinde devlet bankalarındaki iş güvencesinin daha yüksek olması, maaşın performansa göre verilmesinin yanı sıra çalışanlara koyulan hedeflerin ve primlerin düşük olmasının, terfilerin belli bir düzene dayalı olmasının ve yan ödeme fazlalığının, zamanla devlet bankalarının kariyer danışmanlığı, kariyer yönetimi, iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı konularında da kendilerini yenilemelerinin böyle bir sonucun ortaya çıkmasını sağladığı değerlendirilmektedir. Performans ve yetenekler sergileme konusunda özel sektör bankalarının daha katı, seçici ve mücadeleci bir performans değerlendirme sistemi uygulaması ve Y kuşağının mücadeleci, hırslı ve kendini sürekli geliştirmek isteyen yapısı ile örtüşmesi, boşalan stratejik pozisyonların daha etkin belirlenmesi, bu kadrolara oldukça seçici sınavlarla ve şartlarla personel istihdam edilmesi, yeteneklere dayalı iş fırsatlarının yaratılmasına yönelik oluşan algı, buna karşın devlet bankası çalışanlarının bu bankaya geçmiş olmanın verdiği iş güvencesi ve rahatlığa yönelik algıları nedeni ile düşük olduğu değerlendirilmektedir. Eğitim ve geliştirme konusunda ise özel sektör bankalarının çok etkin bir şekilde uyguladığı örgüt içi seminer, eğitim ve uyum programları ile eğitim ve kariyer planlama konularındaki yazılı prosedür ve politikalarına yönelik algı nedeni ile ortalamaların daha yüksek çıktığı düşünülmektedir. Bankalar arası geçişlerin çok sık meydana gelmesi nedeni ile bir sisteme alışan çalışanın diğer sistemde yabancılaşma çekmesinin de bu sonuca etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca özel sektör bankalarda terfi, maaş ve işten atılma sisteminin oldukça zorlu ve katı bir performans değerlendirmeye

dayanması, özel sektör bankalarda performansa oldukça fazla değer verilmesi maaş, terfi, işten atılma gibi konularda daha fazla bu sistemin sonuçlarına göre hareket edilmesi, daha katı performans değerlendirme sistemi nedeni ile oldukça fazla iş fırsatı ortaya çıkması, özel bankalarda kendini sürekli yenilemeyen ve hedefleri tutturamayan personelin birincide ikaz edilmesi, ikinci ikazda işten çıkarılma durumunda olması ve bu nedenle eğitime ve kendini geliştirmeye değer verilmesi ile aktif şekilde düzenlenen eğitim ve seminer programları olmasının sonuca büyük katkısı olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanların dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, uyumluluk puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yılmaz (Yılmaz, 2006, 186) çalışmasında açıklık kişilik özelliği lisans seviyesinde yüksek çıkmıştır. Keskin (Keskin, 2016: 111) çalışmasında duygusal dengesizlik en yüksek lise öğrenim seviyesinde çıkmıştır. Güneş (Güneş, 2016: 52) ve Bal'ın (Bal, 2017: 52) çalışmalarında ise kişilik özellikleri öğrenim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanların dışadönüklük puanı lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonucun girişken, aktif, dış ilişkileri güçlü, insanlarla daha kolay iletişim kurabilme özelliklerine sahip olduğu değerlendirilen bireylerin Y.Lisans yapması nedeni ile çıktığı düşünülmektedir. Sorumluluk kişilik özelliği puan ortalaması en düşük lisans mezunu çalışanlarda tespit edilmiştir. Bu sonucun nedeni olarak lisans öğrenim seviyesinin bankacılık için yeterli bir eğitim seviyesi olarak görülmesi, gününü sorunsuz geçirip maaşını alma ve emekliliğini bu şekilde hak etme anlayışı, kendisine verilen işin dışında iş yapmama anlayışı, lisans mezunu olup belli bir yaşa ve pozisyona gelmiş kişilerin kariyer platosu döneminde olabileceği, banka ödüllendirme sisteminin sorumluluk anlayışını destekleyecek niteliklere sahip olmaması, lisans mezunu çalışanların bankalarda belirli statülere kadar yükselebileceği veya yükselme konusunda kendilerine daha düşük bir şans tanınacağı ve bu da hızlı yükselme hırslına sahip olan y kuşağının bu hırsını köreltebileceği, kendisine bir şeyler katmadığı takdirde mevcut işinden ayrılarak başka işlere geçen y kuşağının, aile, parasal ihtiyaç v.b. nedenlerle işten ayrılamamasının da bu özelliği ketlediği düşünülmektedir. Duygusal denge

kişilik özelliğinin ön lisans ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun nedeni olarak bu eğitim seviyesindeki bireylerin hırsın uzak sakin ve endişesiz bir hayat sürme eğilimleri, tam aksine lisans ve yüksek lisans mezunlarının yükselme ve terfi etmedeki hırslarının ön lisans ve altı eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha yüksek olması nedeni ile ön lisans ve altı mezun çalışanların bu boyuttaki puanlarının yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Kademe yükseldikçe artan sorumluluk nedeni ile kaygı, endişe ve gerginlik seviyesinin arttığı, artan stresin de çalışanın ruhsal yapısını etkilemesinin de bu sonuca etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Eğitim seviyesi ile artan terfi imkânları sonucu yükselme şansı olan daha üst eğitim seviyesindeki bireylerin sabrı ve eleştiriye açıklığının düşük olması nedeni ile bu kişilik özelliğinin ön lisans ve lisans altı eğitim seviyesinde bu sonucun çıkmasını sağladığı da değerlendirilmektedir. Deneyime açıklık kişilik özelliğinde yüksek lisans mezunlarının ortalaması lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonucun nedeni olarak yüksek lisans mezunu çalışanlar araştırmayı seven, geniş bakış açılı, yaratıcı, yeni deneyimlere ilgili, bilgili, meraklı ve daha kültürlü, sosyal ve sorun çözme odaklı olmaları gösterilebilir. Bankalar, çalışanlarının eğitim ile farklılaşan kişilik özelliklerini dikkate alarak boş pozisyonlara daha uygun ve etkili görevlendirme yapabilecekleri gibi, dışadönüklük ve deneyime açıklık kişilik özelliklerine sahip çalışanlarını da yüksek lisans konusunda teşvik etmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların sorumluluk puanları ortalamaları kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekle birlikte uyumluluk, dışadönüklük, duygusal denge, deneyime açıklık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. 10 yıl ve üzeri çalışanlarda sorumluluk kişilik özelliği ortalaması 0–10 yıl çalışanlardan daha düşük bulunmuştur. Bu sonucun nedeni olarak 10 yıl ve üzeri çalışan bireylerde zamanla işin monotonlaşması nedeni ile ilk günkü zevk ve heyecanın kaybolması özellikle özel sektör bankaların genç ve tecrübeli personel üzerinde yoğunlaşması, azalan performans, kendini geliştirme zorunluluğunun belli bir süreden sonra ağır gelmesi, zaman içerisinde çalışanın görev bilincini giderek kaybetmesi, kuruma bu süre içinde verilen emeğin karşılığının alınmadığı hissiyatı, istenen davranışlar gösterildiği halde

yeterli ödüllendirilmenin verilmemesi, yoğun tempoya dayanamama, emekliliğin yaklaşması, izin istenmesi halinde maaştan kesme, terfi şansında azalma v.b. yaptırımlar, performansa dayalı sistemde tecrübesi az performansı yüksek kişinin uzun çalışma tecrübesi olan bu çalışanların amiri olabilmesi, işe olan dikkat ve ilginin azalması, eğitim azlığı, başarı arzusunun yok olması, yetenek kaybı, sınırlı gelişme fırsatları, terfi sınavını kazansa dahi üst pozisyonun dolu olması nedeni ile terfi edememe gibi nedenler olduğu düşünülmektedir. Bankaların 10 yıl ve üstü süre çalışanları ile ilgili sorumluluk kişilik özelliğini tetikleyecek ve daha ön plana çıkmasını sağlayacak etkinlik ve faaliyetler yapmalarının ve yukarıda belirtilen hususlar ile çalışanların bankaya yönelik aidiyet ve bağlılık duygusunu arttıracak tedbirler almalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların sorumluluk ve deneyime açıklık puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, uyumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada sorumluluk kişilik özelliğinde eleman statüsündeki çalışanların ortalaması alt kademe yönetici ile orta ve üst kademe yönetici ortalamasından, eleman düzeyindeki çalışanların deneyime açıklık kişilik özelliği puan ortalaması orta ve üst kademe yöneticiye göre yüksek çıkmıştır. Bu sonucun bankaya çoğunlukla yeni katılan eleman düzeyindeki çalışanların yeni iş heyecanı ve kısa sürede yükselme hırsları ile bankayı sahiplenmeleri nedeni ile daha sorumlu davranışlar sergilemeleri, yükselebilmek için mücadele güdüsünün oldukça yüksek olması, buna karşın üst düzey çalışanlarda da zamanla işin monoton bir hal alması, bankaların genç ve tecrübeli çalışanlara yönelmesi, başarı arzusunun zamanla kaybolması, eğitim ile ilgili uygulamaların daha çok alt seviyelere yönlendirilmesi, üst kademedeki sınırlı gelişme fırsatları, terfi şartları sağlansa bile üst kadronun doluluğu, zaman içerisinde meydana gelen yetenek kaybı ve kariyer platosu dönemine girmeleri, eleman seviyesindeki çalışanların büyük bir kısmının şirkete yeni giren kişiler olması bu nedenle gelişmek ve yükselmek için bilgiye ihtiyaç duymaları, özellikle özel sektörde kendini geliştirmeyen ve yenilemeyen çalışanların işten çıkartılabileceği, performansa dayalı sistem nedeni ile maaşlarının azalabileceği ve ayrıca her çalışanın bir diğerine rakip olması, işinde iyi olanların terfi ve primler ile yüksek

maaş alabileceği hızlı terfi isteyen Y kuşağına performansa dayalı sistemin cazip gelmesi nedeni ile olduğu düşünülmektedir. Bu çalışanlar işe yeni girme sebebi ile daha esnek, duyarlı, değişik fikirlere açık olduğu, aksine orta ve üst kademe yöneticilerin sisteme entegre olmaları nedeni ile zaman içerisinde banka kuralları benimseyen ve değişikliği kolay kabullenmeyen kişiler olmaları nedeni ile böyle bir sonucun çıktığı düşünülmektedir. Ayrıca orta/üst kademe yöneticilerin bulundukları pozisyon ve statü nedeni ile çalışan ile ilişkilerde daha katı ve ketum olmakla birlikte eleman seviyesi çalışanlara nazaran sosyal faaliyetlere daha az zaman ayırmalarının da bu sonucu desteklediği değerlendirilmektedir. Bu sonucun bankalar açısından başka bir problemi oluşturacağı değerlendirilmektedir. Deneyime açık bireyler, aynı zamanda, çalışma ortamları rutin ve sıkıcı işlerle karşılaştıklarında çok çabuk iş değiştirmekte ve devamsızlık oranları da oldukça yüksek çıkmaktadır. Bankaların bu konuyu dikkate almalarının yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Bu bireylere uygun eğitim ve gelişim imkânı ve kariyer ile ilgili gerekli desteğin sağlanarak bankaya olan bağlılıklarının artırılmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların dışadönüklük puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekle birlikte uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Boşanmış kişilerin dışadönüklük kişilik özelliği puanları evli ve bekârlara göre daha düşük çıkmıştır. Bu sonucun nedeni olarak ev düzeni ve aile hayatının bozulması, çocuklardan uzak kalma v.b. gibi güçlü travmaya sebep olabilecek bir durumun çalışanın insanlardan uzak, içe dönük neşesini kaybetmiş, mesafeli, ketum ve girişkenliğini kaybetmiş bir yapıya sahip olmasına neden olduğu düşünülmektedir. Tekin'in çalışması da çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir. Tekin çalışmasında dışadönüklük kişilik özelliği en düşük boşanmış personelde olduğunu tespit etmiştir. (Tekin, 2012: 212) Yılmaz (Yılmaz, 2006: 186) çalışmasında deneyime açıklık ve dışadönüklük ortalamalarında bekârların en yüksek olduğunu, duygusal dengesizlikte ise boşanmış personelin en yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bal (Bal, 2017: 52) çalışmasında dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri ortalamalarında evlilerin en yüksek olduğunu ifade ederken duygusal denge kişilik özelliğinde ise bekârların ortalamasının en yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Bankaların, boşanmış veya boşanma sürecindeki personeline bu konuda rehberlik etmesinin hem kendisi hem de çevresindeki çalışanları kötü yönde etkilemek yerine iyi yönde etkilemesi hususunda destek olmasının yararlı değerlendirilmektedir. Böylelikle personeli kaybetmeye kadar gidecek olan bir süreç engellenerek çalışanın sisteme kazandırılacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların dışadönüklük ve sorumluluk puanları ortalamaların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekle birlikte uyumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık puanları ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yılmaz (Yılmaz, 2006: 186), Bal (Bal, 2017: 52), Güneş (Güneş, 2016: 52) çalışmalarında kişilik özellikleri yaş göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Keskin (Keskin: 2016, 111) çalışmasında ise duygusal dengesizlik kişilik özelliği 20 yaş altı çalışanlarda çıkmıştır. Çalışmanın bu bölümünün ayrı bir araştırma konusu yapılarak derinliğine araştırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Çalışmada dışadönüklük kişilik özelliğinde 26-30 yaş bireylerin ortalaması 25 ve altı çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni olarak işi bilmenin yanı sıra bankada belli bir süre geçirmesi nedeni ile olaylara daha hâkim olma, iş arkadaşları ve çevresini daha iyi tanıma, küçük olmanın verdiği çekingenliği atması olduğu değerlendirilmektedir. 36 ve üzeri arası çalışanların ortalamasının 25 ve altı arası çalışanlara göre yüksek olması da aynı nedenlere dayandırılabilir. Sorumluluk kişilik özelliğindeki ortalamanın 26-30 yaş arası çalışanlarda 36 ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek olmasının nedeni olarak 36 ve üzeri çalışanlarda işin zamanla monotonlaşması, emeklilik sürecine doğru gidilmesi ve işe yeni girmenin vermiş olduğu heyecanı kaybetmesi, buna rağmen 26-30 yaş çalışanların terfi ve performans dayalı ücret sisteminin kendini sürekli yenileme zorunluluğu getirmesi, işte kalabilmek, kurumda yer edinebilmek ve isim yapmak amacıyla daha sorumlu davranılması olduğu değerlendirilmektedir. Yetenek kaybı, eğitim azlığı, başarı arzusunun yok olması, sınırlı gelişme fırsatları v.b. nedenlerle çalışanların kariyer platosu dönemine girmesinin de bu sonucun nedenleri arasında olduğu düşünülmektedir. Bankaların 36 ve üzeri aralığındaki personel ile ilgili sorumluluk özelliğini tetikleyecek, ön plana çıkmasını sağlayacak ve olması halinde kariyer platosu dönemini atlatmasını sağlayacak önlemler almasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup bu kişilik özelliklerinde erkeklerin puanları, kadınların puanlarından yüksek bulunmuştur. Buna rağmen dışadönüklük puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonucun erkek çalışanların gerek iş hayatı gerekse toplumdaki bazı avantajları, buna karşın bayanların annelik v.b gibi kariyeri ile ilgili bazı dezavantajlara sahip olması, erkek-kadın yönetici engellemelerinin yanında özgüven eksikliği, sistemi değiştiremeyeceği inancı, kariyer yönelimli olmama gibi kendi kendini engelleme nedeni ile oluştuğu değerlendirilmektedir. Erdoğan'ın (Erdoğan; 2009:187) çalışmasının sonucunda erkeklerin duygusal denge puanları kadınlar göre daha yüksek çıkarken, kadınların açıklık ve sorumlulukta kadınların puan ortalaması daha yüksek çıkmıştır. Tekin'in çalışmasının sonucunda açıklık, dışadönüklük, uyumluluk kişilik özelliklerinde erkeklerin ortalamaları daha yüksek, duygusal dengesizlikte ise kadınların ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. (Tekin, 2012: 211) Yılmaz (Yılmaz, 2006: 186) çalışmasında deneyime açıklık ile dışadönüklük kişilik özellikleri erkeklerde yüksek çıkarken, duygusal dengesizlik bayanlarda yüksek çıkmıştır. Merdan (Merdan, 2013) çalışmasında ise uyumluluk, nevrotiklik ve deneyime açıklık kişilik özellikleri erkeklerde yüksek çıkarken, sorumluluk kişilik özelliği bayanlarda yüksek çıkmıştır. Bal (Bal, 2017: 52) çalışmasında ise sorumluluk kişilik özelliği erkeklerde yüksek çıkmıştır. Keskin (Keskin, 2016: 111) çalışmasında ise duygusal dengesizlik kişilik özelliği kadınlarda yüksek iken, uyumluluk ve deneyim açıklık kişilik özelliği erkeklerde yüksek çıkmıştır.

Çalışanların sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte olup devlet bankasında çalışanların puanları, özel sektörde çalışanların puanlarından yüksek bulunmasına rağmen uyumluluk, dışadönüklük puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özellikleri ortalamaları yüksek çıkan çalışanların devlet bankalarını tercih ettikleri söylenebilir. Bankaların personel tercihlerinde bu hususları dikkate almalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların plan oluşturma, kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların plan oluşturma, kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların plan oluşturma ve hedef belirleme puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekle birlikte kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Plan oluşturmada elemanların ortalaması orta ve üst kademe yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü eleman statüsündeki çalışanların çoğu bankaya ya yeni girmiş ya da gireli birkaç yıl olmuş çalışanlar olmaları sebebi ile mevcut kariyerleri ve gelecekte nerde olmak istedikleri kısaca hedeflerini seçmede bir plan yapma zorunluluğu olması nedeni ile böyle bir sonuç çıktığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte her an işten çıkartılma riskinin yanında, terfi ve maaş artışı için plan oluşturma zorunluluğu, başka bankaya geçiş için araştırma, eğitimini yükseltme, yabancı dil gibi meslek seçiminin yanında kendini geliştirmesi gereken hususlar nedeni ile plan oluşturma konusunda elemanların ortalamalarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Hedef belirlemede elemanların ortalamalarının alt, orta ve üst kademe yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır. Bu sonucun nedeni olarak orta ve üst kademe yöneticiler hedeflerini belirlemiş ve bu doğrultuda belli bir kademeye gelmişlerdir. Fakat elemanlar daha bankada yeni oldukları ve henüz bir kol veya sahaya yönelmedikleri, alacakları para (performansa dayalı mı, her ay sabit mi), iş yoğunluğu (düşük mü yüksek mi), gelecekte nerde olmak istedikleri ve bu hedefe ulaşması için sahip olduğu yetenekleri göz önünde bulundurması ve yapması gerekenleri, özlük ve terfi ile ilgili beklentileri, tatil imkânları, çalışma ortamı gibi hususlarda sürekli bir sorgulama ve hedef belirleme arayışında için daha aktif bir şekilde hedef belirleme yaptıkları düşünülmektedir. Elemanların kariyer hedeflerini gelecekte kendini görmek istediği yer doğrultusunda belirleme, bunu yaparken yetenek ve yetkinliklerini hesaba

katması gibi hususların yanında bankalarında eğitim ve kariyer danışmanlığı faaliyeti hususlarını özellikle alt kademeler üzerinde yoğunlaştırmasının bu sonucun çıkmasını desteklediği değerlendirilmektedir. Ama üst kademelere doğru meydana gelen düşüş bireysel kariyer planlama faaliyetinin sürekliliğine aykırı bir durumdur. Bu nedenle bankalar, plan oluşturma ve hedef belirleme düzeyinin orta ve üst kademe yöneticilerde düşük olması hususunu dikkate alarak bu seviyelere yönelik desteğini arttırmasının, çalışanların da kademeleri ilerledikçe bu hususlardaki düşüşe yönelik tedbir almasının ve bireysel kariyer planlamanın sürekli bir faaliyet olduğunun unutulmamasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların plan oluşturma ve kendini değerlendirme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekle birlikte fırsatları tanımlama, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada evli ve boşanmış kişilerin plan oluşturma ortalaması bekâr kişilere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonucun nedeni olarak bekâr kişilerin hayatlarını belli bir düzene oturtmamaları, genç olmaları ve parasal özgürlüğe kavuşmanın vermiş olduğu rahatlığın yanında işten atılma, banka tarafından kendisine verilen hedeflere ulaşma v.b gibi nedenlerle konuya zaman ayıramaması, eğitimsizlik, mesleğe yeni başlama sebebi ile konudan habersiz olma, bankanın yapmış olduğu plan doğrultusunda kariyerine devam etmesi olabileceği düşünülmektedir. İnsan hayatındaki en önemli tercihlerin iş ve eş tercihi olduğu bilinen bir gerçektir. Ülkemizde iş tercihini başarı ile tamamlayan çalışan ikinci önemli seçim olan eş seçimini gerçekleştirmeden mesleği ile ilgili yapacaklarını daha geri planlara atmaktadır. Bankalar, bekâr personele kariyer planı yapma, eğitim, kariyer fırsatları ile ilgili farkındalık v.b. hususlarda destek olmasının ve sürekli bir geribesleme sağlanmasının büyük öneme haiz olduğu, çalışanların da kısa vadeli planlar ile başlayıp başarı kazandıkça uzun vadeli planlara yönelmesinin, kariyer planlama faaliyetinin bireyin geleceği için büyük bir öneme sahip olduğunun ve bu nedenle bireysel kariyer planlamanın mutlaka yapılması gerektiğinin unutulmamasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Kendini değerlendirmede ise en düşük ortalamanın boşanmış kişilerde olduğu görülmektedir. Bu sonucun nedeni olarak ev düzeni ve aile hayatı bozulan bireyin yaşadığı travma nedeni ile sağlıklı

düşünememesi ve kendini değerlendirme konusunda objektif ve dürüst davranmaması olduğu değerlendirilmektedir. Bankalar, boşanmış personeline kendini tanıma ve isteklerini bilme, değişikliklere uyum sağlama, güçlü ve zayıf noktalarını tespit etme v.b. konularda destek olmalarının ve rehberlik etmelerinin uygun olacağı düşünülmektedir. Çalışanlarında bireysel kariyer planlamasının kendini değerlendirme ile başladığının, bu husustaki dürüst, objektif ve sağlıklı değerlendirmenin, tüm kariyerini etkileyeceğini unutmamasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanların plan oluşturma, kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yani bireysel kariyer planlama düzeyi yaşa göre değişmemektedir. Seçer (Seçer, 2013: 60) ve Uslu'nun (Uslu, 2015: 50) çalışmaları da aynı şekilde bireysel kariyer planlama ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Çalışanların fırsatları tanımlama puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekle birlikte plan oluşturma, kendini değerlendirme, hedef belirleme, bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonucun çıkmasının nedeni olarak erkeklerin cinsiyet olarak bazı avantajlarının bulunması ve erkeğin ailesini geçindirmesi rolünü sahiplenmesi nedeni ile ücretin kariyer planlarında etkili bir faktör olması ve ülkenin sosyo-ekonomik durumlarının da bu nedenle erkeği daha fazla etkilemesinin yanında kadınların çocuk, ev işler v.b. gibi görevleri nedeni ile kariyerin yeterli ilgi gösterememesi olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında kadınların doğum izni almaları ve bu nedenle işinden uzak kalmaları, önceliği çocuk büyütme vermeleri ve ücretsiz izin ile süt izni gibi izinlerden faydalanmaları nedeni ile yeni evli ve çocuğu olmayan veya ikinci çocuk düşünmeyen bayan gibi bir ayrıma gidilmesi v.b. sebeplerle erkek çalışanların terfi ve farklı pozisyonlar ile ilgili daha çok tercih edilmeleri, kadınların banka içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarını belirtilen nedenlerden dolayı değerlendirememeleri, bazı görevlere seçim ile ilgili erkeklere öncelik tanınması, cam tavan ve erkek-kadın yönetici engellerinin yanında kariyer yönelimli olmama, özgüven eksikliği ve sistemi

değiştiremeyeceğini düşünme gibi kendi kendilerini engellemeleri gibi durumlarla karşılaşmalarının da bu sonucun çıkmasında etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Bankalar, kadın çalışanlarına fırsatları tanımlama ile ilgili hususta destek olmaları ve cinsiyet nedeni ile ayırım yapmamalarının, kadın çalışanların da kariyer olanaklarını daha aktif bir şekilde değerlendirmelerinin ve yeteneklerini dikkate alarak fırsatları takip etmelerinin, eşlerinde bu konuda destek vermesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların plan oluşturma, hedef belirleme, kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup plan oluşturma ve hedef belirlemede devlet bankasında çalışanların puanları, kendini değerlendirme ve fırsatları tanımlamada ise özel sektörde çalışanların puanlarından yüksek bulunmuş olup bireysel kariyer planlama genel puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Her ne kadar ortalamaların çok yakın değerler çıkmasına rağmen plan oluşturma ve hedef belirlemede devlet bankası, kendini değerlendirme ve fırsatları tanımlamada özel sektör bankalarının ortalamaları yüksek bulunmuştur. Plan oluşturma ortalamasının devlet bankalarında yüksek çıkmasının nedeni olarak, özel sektör bankalarının daha katı bir performans sistemine dayanması nedeni ile karar vermedeki zorluk ve stresin oldukça yüksek olması, verilen hedefleri yerine getirme sorumluluğu sebebi ile günü kurtarma telaşı içinde olunması, iş güvencesinin devlet bankasına nazaran oldukça düşük olması nedeni ile önceliğin işten atılmama üzerine kurulması yanında devlet bankalarında özel bankalara nazaran daha rahat bir performans sistemi olması, böylelikle kariyer planı yapma, yapılan planı kendisini geliştirmeye yönelik hazırlama v.b. gibi hususlarda daha rahat hareket etme imkânına sahip olunması nedeni ile böyle bir sonucun çıktığı değerlendirilmektedir. Kendini değerlendirme ortalamasının özel sektör bankalarda yüksek çıkmasının nedeni olarak daha katı bir performansa dayalı sistem nedeni ile güçlü rekabet ortamının bulunması, herkesin birbirine rakip olması, ücret, terfi, işten atılma, v.b. hususlarda bu sistem sonuçlarına bakılması nedeni ile kendini iyi tanımayan, özelliklerini iyi keşfedemeyen veya bu konuda dürüst bir analiz yapmayan çalışanın diğer çalışanlara göre daha geride kalması, az maaş alması, terfi edememesi v.b. nedeni ile böyle bir sonuç çıktığı değerlendirilmektedir.

Fırsatları tanımlama ortalamasının özel sektör bankalarda yüksek çıkmasının nedeni olarak performansı yüksek olan çalışanların yüksek ücret alması, kariyer planlama ve geliştirme imkânlarının fazla olması ve aktif kullanımı, özellikle genç ve hırslı çalışanların daha katı bir performansa dayalı sisteme uymaları ve bu hususun Y kuşağının mesleğe ait istek ve beklentilerini karşılaması, iş bulmanın çok zor olduğu ülkemiz şartlarında özel sektör bankalara giriş imkânının devlet bankalarına göre daha kolay olması, özel bankaların daha etkin bir kariyer planlama ve geliştirme imkanı sağlaması olduğu düşünülmektedir. Hedef belirlemede devlet bankası ortalamasının yüksek çıkmasının nedeni olarak kişni ömürleri boyunca istihdam edilebilirliklerini belirleyen kariyer kararlarının ve yeteneklerinin yanı sıra aile ve kişilik faktörlerinin de etkin olduğu bu aşamada aile faktörünün daha baskın olması ve özel sktör banka maaşının daha yüksek oranda performans ile verilen prime dayanması ve kendisine verilen hedefleri karşılayamayacak olan çalışanın aylık sabit giderlerini karşılayamayacak duruma düşmesi nedeni ile böyle bir sonucun çıktığı düşünülmektedir. Ayrıca özel sektör bankasında iş güvencesinin düşük olması nedeni ile her an işten çıkartılma riskinin bulunması, çocuğu, eşi v.b. sebeplerden dolayı izin alınması gerektiği hallerde çok zor izin verilmesi, maaştan kesinti yapılması v.b. nedenler olduğu düşünülmektedir. Bu konuda bankaların belirlenen konularda gerekli tedbirleri almalarının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiş olup Koçoğlu (Koçoğlu, 2012: 193), Kaya (Kaya, 2012: 84) ve Gerçek, Atay ve Dündar'ın (Gerçek v.d., 2015: 16) çalışmalarının da çalışmanın sonucunu destekler şekilde kariyer memnuniyeti puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği sonucunda ulaşımlardır.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Koçoğlu (Koçoğlu, 2012: 193), Dilene (Dilene, 2004: 24), Kaya (Kaya, 2012: 85) ve Gerçek, Atay ve Dündar'ın (Gerçek v.d. , 2015: 16) çalışmalarının da çalışmanın sonucunu destekler şekilde kariyer memnuniyeti puanlarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşımlardır.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının kurumdaki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiş olup Koçoğlu (Koçoğlu, 2012: 193) ve Kaya'nın (Kaya, 2012: 86) çalışmalarının da çalışmanın sonucunu destekler şekilde kariyer memnuniyeti puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiş olup Koçoğlu (Koçoğlu, 2012: 193), Kaya (Kaya, 2012: 83) ve Gerçek, Atay ve Dünder'in (Gerçek v.d. , 2015: 16) çalışmalarının da çalışmanın sonucunu destekler şekilde kariyer memnuniyeti puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup bu sonucun nedeni olarak küçük yaştaki çalışanların büyük yaştaki çalışanlara göre yeni beceriler kazanmak konularındaki istek ve 25 ve altı çalışanların 26-30 yaş çalışanlara göre meslekte daha yeni olmaları 25 ve altı arası çalışanın ilk hedefinin iş bulmak olduğu ve maddi özgürlüğe kavuşmanın verdiği mutluluk ve haz sebebi ile görevlerindeki heyecanın daha yüksek olması olduğu değerlendirilmektedir. Bu yaştaki çalışanların çoğunun ilk hedefinin işe girmek olması ve kendini görmek istediği yer ile mevcut durumun neredeyse birbirini tutması gibi nedenlerle de böyle bir sonuç çıktığı düşünülmektedir. Ayrıca genç olmalarının verdiği enerjinin iş yoğunluğunu kaldırması, ekonomik özgürlüğün olması ile verilen ücretin yeterli gelmesi, performansa dayalı ücret ve terfi sisteminin bu yaşlarda cazip gelmesi, bankalardaki kendini geliştirme zorunluluğunu ile meslekte bilgi beceri arttırmanın bu yaşlarda cazip gelmesi, düşük seviyedeki özlük haklarından yaşı verdiği dinamizm ve işe yeni girmenin verdiği heyecan ile etkilenmemesinin de bu sonuca katkısının olduğu değerlendirilmektedir. Koçoğlu (Koçoğlu, 2012: 194), Demirdelen (Demirdelen, 2013: 82) ve Gerçek, Atay ve Dünder'in (Gerçek v.d., 2015: 16) çalışmalarının da çalışmanın sonucunu destekler şekilde kariyer memnuniyeti puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Koçoğlu'nun çalışmasına göre 25 ve altı arası ve 26-30 yaşa göre, 25 ve altı arası ve 36 ve üstü yaştan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bankaların yaş ilerledikçe meydana gelen memnuniyetsizliğin hangi nedenlere bağlı olduğunun (mesleki başarı, mesleki hedef, gelir, mesleki ilerleme, yeni beceri) tespit edilerek bu hususlara göre tedbir almalarının uygun olacağı düşünülmektedir. Y kuşağının beklentileri karşılanmadığı takdirde iş değiştirebileceği hususunun da göz önüne alınarak bu konunun daha bir önemle ve derinliğine incelenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Demirdelen (2013: 82) de çalışmayı destekler şekilde kariyer memnuniyeti yeni beceriler edinme boyutunda 30 yaş ve altı çalışanların ortalamalarını daha yüksek bulmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiş olup Koçoğlu (Koçoğlu, 2012: 193), Kaya (Kaya, 2012: 82) ve Gerçek, Atay ve Dünder'in (Gerçek v.d., 2015: 16) çalışmalarının da çalışmanın sonucunu destekler şekilde kariyer memnuniyeti puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer memnuniyeti puanları ortalamalarının çalışılan banka türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup kariyer memnuniyeti açısından devlet bankası ortalaması özel sektör bankalarının ortalamalarına göre yüksek çıkmıştır. Bunun nedenleri;

- Kamu bankalarındaki iş güvencesinin daha fazla oluşunun bu sonucun çıkmasındaki en önemli faktör olduğu değerlendirilmektedir. Devlet bankalarında işe başlayan çalışanın işinden daha zor atılacağı, tam aksine özel sektör bankalarda iş güvencesi oldukça düşük olması ve performans değerlendirmesinin daha katı olması (ikinci defa hedeflerin karşılanamaması halinde ihraç v.b.) durumunun yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Mesai bitimi ile birlikte atama görüp görmeme riski, hamile olma durumunda, hasta olma sebebi ile işten çıkartılma durumlarının yaşandığı özel sektör bankalarda kariyer memnuniyeti düşmektedir.

- Devlet bankalarında daha yumuşak bir performans sistemi uygulanmakta ve buna istinaden alınan maaşın daha düşük oranı performansa dayanmaktadır. Buna karşı özel sektör bankalarda daha katı bir performansa yönelik maaş sistemleri kullanılmaktadır. Performansa göre alınan maaş yüksek oranda artmakta veya azalmaktadır. Bununla birlikte özel sektör bankalarda bir ay sonra yüksek ücret alabileceğinin hatta ve hatta bankada çalışabileceğinin garantisi yoktur. İş güvencesi devlet bankasına göre oldukça düşüktür. Çalışan her an işten çıkartılabilir.
- Özel sektör bankalarda sendikalara, derneklere ve gruplara üye olmaya pek sıcak bakılmamaktadır. Bir derneğe (Örn. TEMA) mensup olunduğu takdirde mutlaka bankaya bildirmek durumunda kalınmaktadır. Devlet bankalarında ise genelde banka bünyesinde bulunan sendikalara izin verilmektedir.
- Devlet bankalarındaki iş yoğunluğunun özel sektör bankaya göre daha düşük olduğu değerlendirilmektedir. Bunun nedeninin özel bankaların çıkar veya kar amacı gütmesi ve bu sebeple daha saldırgan durumda olması ile promosyon ve reklamlarla müşteriyi bankaya çekmelerinin yanında çalışanlarından daha çok müşteriyi bankaya çekmelerini istenmesi ile daha çalışanı daha fazla çalıştırma durumu olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanında devlet bankalarında ise müşteri gelirse gelmesi prensibi benimsenmiş durumdadır. Bu nedenle çalışanın iş yoğunluğu daha düşüktür.
- Devlet bankalarında özlük hakları daha fazladır. Özel sektör bankalarda doktora gitmek, çocuğu için izin almak v.b. gibi devamsızlık durumlarında ücretlerden kesinti yapılabilir. Devlet bankalarında ise böyle bir durum yoktur. Yıllık izin özel sektör bankalarda azken devlet bankalarında daha fazladır. Ayrıca özel sektör banka çalışanları planlı izinlerine çıkarken mevcut iş yoğunluğu v.b. nedenlerle izni iptal edilebilirken, devlet bankalarında böyle bir durum meydana gelmemektedir. Özel sektör bankalarda mesai saatleri uzayabilirken, devlet bankalarında mesai saatleri bellidir. Yani kısaca devlet

bankalarında çalışana daha çok değer verilirken, özel sektör bankalarda ise banka çıkarı ön planda olduğu için devlet bankasına nazaran daha az değer verilmektedir.

- Özel sektör bankalar daha çok pazarlama gücü yüksek, müşteriye kendine çekebilene ve daha çok tecrübe sahibi ve yaşı genç çalışanlara yönelmekteyken, devlet bankalarında böyle bir durum son dönemde daha çok önem kazanmaya başlamıştır.
- Özel sektör bankalarda rekabet şartları oldukça yüksektir. Terfi, ücret, işten atılma v.b. hususlar daha katı bir performans değerlendirme sonucuna göre yapılmaktadır. Özel sektör banka çalışanları sürekli kendilerini yenilemek zorundadır. Her çalışan diğerinin rakibidir. İşinde iyi olan ve performans gösteren çalışan gençte olsa terfi ettirilmekte ve eski çalışana göre daha yüksek maaş almaktadır. Buna rağmen işinde iyi olmayan ve düşük performans gösteren personel işten çıkartılmaktadır. Yukarıda belirtilen nedenler nedeni ile devlet bankasında çalışanların kariyer memnuniyetinin özel sektör bankalara göre daha düşük çıktığı değerlendirilmektedir.

Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile plan oluşturma arasındaki regresyon analizi anlamlı olup algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyi plan oluşturma düzeyini arttırmakta, algılanan performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme düzeyi plan oluşturma düzeyini etkilememektedir. Bankaların, kariyer planlamaya gereken önemi göstermesi, yeterli maaş, iş zenginleştirme ve iş dizayn imkânları ve özellikle eşit ve adil terfi fırsatları ile özellikle kariyer danışmanlığı hizmeti vermesi konularındaki çalışan algılarının plan oluşturma düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir. Bankaların yukarıda belirtilen hususu dikkate almasının uygun olacağı, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşıyan ve bireysel kariyer planlama sürecinin son aşaması olan çalışanın kendi ve örgüt ile ilgili bilgilerini birleştirerek yapacağı plan oluşturma aşamasında, çalışanlarına danışmanlık ve destek hizmeti vermesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların, yetenek ve istekleri ile bankanın hedefleri doğrultusunda ortak bir

şekilde hazırlanan planın hem banka hem de çalışan için büyük önemi olduğu unutulmaması gereken bir husustur. Çalışanlar da bankanın desteği olmadığı takdirde kariyer planları konusunda başarılı olamayacaklarını akıldan çıkartmamalarının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile kendini değerlendirme arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup algılanan performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme düzeyi kendini değerlendirme düzeyini arttırdığı, gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Çalışanların, bankalarının performansa değer vermesi ve performans yönetimi uygulaması, boşalan pozisyonları çalışanlarına bildirmesi, bireysel yetenekleri ortaya çıkartacak imkânlar tanınması, mevcut durumu, nereye varmak istediği, yetenekleri, ilgi alanları ve değerleri, güçlü ve zayıf yanları ve üst kademeye yükseleceklerin yeteneklerinin sınanması ile ilgili algıları kendini değerlendirme düzeyini arttırmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların kendi niteliklerini bankanın boşalan pozisyonlar için ihtiyaç duyduğu özellikler ve istihdam edilebilirlik özellikleri ışığında değerlendirmesi ile performans ve yetenekleri sergileyebilme konusunda bankanın yapmış olduğu faaliyetlere yönelik algısının kendini değerlendirme düzeyini arttırdığı değerlendirilmektedir. Örgüt içi eğitim programları, işe uyum ve oryantasyon programları, kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulmasına yönelik personelin algısı kendini değerlendirme düzeyini arttıracaktır. Bir diğer ifade ile çalışan, mevcut durumunu ve nereye varmak istediğini belirlediği süreçte, banka içerisindeki eğitim, işe uyum, rehberlik v.b. faaliyetlere yönelik algıları kendini değerlendirme düzeyini arttıracaktır. Çalışanlar bireysel yeteneklerinin farkında olmadıkları takdirde bankanın ona yardım etmesi gerekmektedir. Bankaların, çalışanlarının performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirmeye yönelik algı düzeyinin kendini değerlendirme seviyesini arttırdığı hususunu dikkate almalarının, personelin hedef, yetenek v.b. dürüstçe ve doğru bir şekilde belirlemediği takdirde tüm kariyer hayatını etkileyecek, kendine yönelik güçlü ve zayıf taraflarını belirlediği bir özdeğerleme olan kendini değerlendirme düzeyini arttırabilmek için performans yönetiminde yapılan performansın planlanması, gerekli kriterlerin belirlenmesi, kriterler ışığında

performansın değerlendirilmesi, geri besleme sağlanması, koçluk hizmeti verilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması süreçlerini aktif bir şekilde uygulanması, hâlihazırda uyguluyor ise tekrar gözden geçirilmesi, iş hususunda yapılan görüşmelerin yanında personel ile sürekli görüşmeye imkân tanınması, hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanması, boşalan pozisyonların herkes tarafından duyulabilecek şekilde yayımlanması ve torpil yapıldığı dedikodularına meydan verilmemesi, iş fırsatları yaratılarak çalışanların sistem içerisinde daha aktif kariyer tercihleri yapabilmesi, etkili bir performans değerlendirme ile terfi edeceklerin sınanması, her seviyede çalışanı ilgilendiren eğitim programları ile şirketten belli bir süre ayrılan çalışan da dâhil yeni gelen çalışanları uyum ve oryantasyon programlarına alması v.b. konularında kendilerini gözden geçirmelerinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bankaların çalışanlarına kendi yeteneklerinin farkına varabilmeleri ve kendilerini tanıyabilmeleri açısından mesleki ve özel yetenek testleri ve kariyer danışmanlığı hizmetleri uygulamalarının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile fırsatları tanımlama arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme ile performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyinin fırsatları tanımlama düzeyini arttırdığı, eğitim ve geliştirme düzeyinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Çalışanın banka içinde veya dışında varabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesi, kendini tanımasından sonra değerlerini, isteklerini ve yeteneklerini dikkate alması ve ayrıca işin gerekleri, görev ve fırsatları hakkında bilgi edilme faaliyetleri olan fırsatları tanımlama düzeyinin, bankanın çalışana sağlayacağı kariyer danışma hizmeti, kariyer yönetiminin ciddiye alınması v.b. faktörlere yönelik algısına istinaden artacağı değerlendirilmektedir. Çalışanların banka ile ilgili destek, eğitim, kariyer imkânları v.b. ile ilgili bilgisi arttıkça fırsatları daha kolay tanımlayabilecekleri düşünülmektedir. Bankada performansla değer verilmesi, performans yönetimi uygulanması, ileride boşalabilecek stratejik pozisyonların belirlenmesi, yetenekleri ortaya koyacak fırsatların yaratılması, bir üst kademeye geçeceklerin sınanmasının çalışanların fırsatları tanımlama ile ilgili düzeyi arttıracığı düşünülmektedir. Eşit ve adil şekilde düzenlenen yükselme imkânları, terfi ve maaş ile ilgili hususlardaki

hakkaniyet, boşalacak pozisyonların herkesin görebileceği biçimde yayımı, iş fırsatlarının yaratılması v.b faktörlerin de fırsatları tanımlama düzeyini arttıracak değerlendirilmektedir. Çalışanların kariyer anlayışındaki değişimler ve organizasyon yapısındaki farklılaşmalar bu aşamayı hata yapmaya oldukça müsait hale getirmektedir. Ayrıca bireyin tek başına bankanın desteği olmadan yapacağı kariyer planlaması da başarı olamayacaktır. Bankaların daha önceden belirlenen boş pozisyon ile bireyin özelliklerinin karşılaştırılarak kariyer planlaması yapılması nedeni ile çalışanlarına bu kariyer planlarını çeşitli şekillerde duyurmalarının, kariyer fırsatlarını değerlendirmede performans yönetimine istinaden aldığı sonuçları dikkate almalarının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanlarının gereksinim ve yetenekleri düzenleme ile performans ve yetenekleri sergileyebilme ile ilgili algılarının fırsatları tanımlama düzeyini arttırdığı hususunu dikkate almalarının da uygun olacağı düşünülmektedir. Birey fırsatları tanımlama sürecindeki bilgilerinin, alacağı kararlarda etkisi olacağından ve bireyin aldığı kararların, performansı ve etkinliğin yanında bankanın hedeflerine ulaşmasındaki gücü etkileyeceğinden bankaların bu hususlara dikkat etmelerinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile hedef belirleme arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme düzeyinin hedef belirleme düzeyini arttırdığı performans ve yetenekleri sergileyebilme ile eğitim ve geliştirme düzeyinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Çalışanlar ömürleri boyunca istihdam edilebilirliklerini belirleyen kariyer kararlarının ve yeteneklerinin yanı sıra, aile, kişilik gibi faktörlerin etkin olduğu ve belirledikleri hedeflere ulaşmak üzere mevcut kariyer yeteneklerini sınıdıkları hedef belirleme sürecinde, bankalarının kariyer danışmanlığı hizmeti vermesi, eşit ve adil terfi fırsatları, iş zenginleştirme ve iş dizaynı, eşit ve adil terfi fırsatı sağlanması gibi faaliyetlere yönelik algısının hedef belirleme düzeyini arttırdığı düşünülmektedir. Terfi, maaşın yeterliliği, bankanın kariyer ile ilgili desteği ve danışmanlığı çalışanın sosyal ve iş hayatını etkileyen faktörlerdir. Bankaların, çalışanlarının gereksinim ve yetenekleri düzenleme konularındaki algılarının, ömür boyu istihdam edilebilirliklerini belirleyen kariyer kararları aldıkları, tespit ettikleri hedeflere ulaşmak üzere mevcut kariyer seçeneklerini belirledikleri hedef belirleme düzeyini arttırdığı konusunu

dikkate almalarının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Çalışan sahip olduğu bilgiler ile kendine hedef çizmektedir. Bunlar içerisinde bankanın sağladığı kariyer danışmanlığı ve desteği (var, yok-düşük, yüksek), terfi imkânları (performansa dayalı, zamana dayalı), maaş (performansa dayalı, sabit), eğitim imkânı (düşük, yüksek), çalışma ortamı, rekabet şartları (hafif, ağır), özlük hakları (düşük, yüksek), iş güvencesi (düşük, yüksek) v.b. gibi seçenekler bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların kariyer hedeflerini belirlemede banka desteğini almadan tek başlarına hareket etmeleri doğru yönde karar almalarına engel olmaktadır. Çalışanların çoğu kendi gelişimlerini etkin şekilde belirleyecek bilgi, beceri ve inisiyatiften yoksundurlar. Bazı yetenekli bireyler üst kademelere yükselse de azımsanmayacak bir miktarda yetenekli çalışanın gözden kaçtığı düşünölmektedir. Bu nedenle bankaların kariyer hedefleri belirleme ve bu hedeflere ulaşmada çalışanlarına yardımcı olmak için programlar düzenlemesinin, kariyer danışmanlık hizmeti vermesinin, eşit ve adil terfi fırsatları sağlamasının, terfi ve maaşın birbiri ile dengeli ve adil olmasının, iş zenginleştirme ve işi yeniden dizaynı gibi hususlara dikkat etmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Çalışanlar, kariyer ile ilgili hedef belirlerken işe girilen pozisyona dayalı plan, dışsal kazanca yönelik plan, v.b. yapmak sureti ile yeterli bilgiye sahip olmadan planlamalar yapmaktadır. İşte bankaların bu hususlardaki desteği ile çalışanlar daha sağlıklı hedef belirleyecek ve gelecekte aynı banka ile çalışma veya çalışmama gibi banka içinde kritik olan kararlar verecektir. Belirlediği hedef kriterlerinin banka ile uyuşması halinde mevcut çalıştığı banka ile kariyerine devam edecektir. Bu hususun önemi özellikle banka için kilit ve eğitimi zor olan personel yönünden olmaktadır. Bu kilit personelin bankayı bırakması sonucu yerinin doldurulması banka için uzun, meşakkatli ve oldukça maliyetli bir süreci de beraberinde getirecektir. Bankalar tarafından bahsedilen hususlara dikkat edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Gereksinim ve yetenekleri düzenleme, performans ve yetenekleri sergileyebilme, eğitim ve geliştirme ile kariyer memnuniyeti arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup algılanan gereksinim ve yetenekleri düzenleme ile performans ve yetenekleri sergileyebilme düzeyi kariyer memnuniyeti düzeyini arttırdığı, eğitim ve geliştirme düzeyinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Çalışanın bireysel olarak kariyer hedeflerine ne derecede ulaştığı, hâlihazırdaki kariyerine karşı

tutumları ve işle ilgili tüm duygularının özet hali olan kariyer memnuniyeti düzeyini çalışanın algıladığı ücret ve terfi ile ilgili yönetmelik maddelerinin uygunluğu, bankanın kariyer danışmanlığı hizmeti sağlaması, yöneticilerin tavırları, örgüt tarafından sunulan eğitim fırsatları, eşit ve adil terfi fırsatları ve buna uygun maaş gibi banka tarafından sunulan olanakların kariyer memnuniyetini arttırdığı tespit edilmiştir. Bireyin performans ve yeteneklerine göre hak ettiğini düşündüğünün banka tarafından verilmesi, yetenekler ve terfiler ile ilgili sınavın açık, belli bir düzene dayalı ve şeffaf bir şekilde yapılması, performans yönetimi uygulanması, boşalacak üst kademe pozisyonların önceden açıkça ilan edilmesi, iş fırsatları yaratılması ile ilgili algıları kariyer memnuniyetini düzeyini arttıracaktır. Bu husus bankaların sorumluluğunda bulunan örgütsel kariyer planlaması sayesinde çalışanların kariyer memnuniyetine etki etme açısından önem taşımaktadır. Kariyer memnuniyetinin sağlanmasında yapılması gerekenlerin önemli bir kısmı bankalara düşmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütte kalması, performanslarının yüksek olması, bağlılıklarının sağlanması v.b. için gereksinim ve yetenekleri düzenleme ile performans ve yetenekleri sergileyebilme konularındaki algıların artırılması hususunda bankaların gerekli tedbirleri almalarının uygun olacağı ve kariyerinden memnun bir çalışanın motivasyon, işe devamlılık, v.b. artacağı ve örgütün çıkarlarını daha fazla gözeticeği düşünüldüğünde bu hususun önemi daha da artacağı değerlendirilmektedir.

Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile plan oluşturma arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık düzeyinin plan oluşturma düzeyini arttırdığı, uyumluluk ve dışadönüklük düzeylerinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Güvenilir, çalışkan düzenli, disiplinli, planlı olma gibi özelliklerle tanımlanan sorumluluk kişilik özelliğinin plan oluşturmaya arttırması beklenen bir sonuçtur. Güvenli, sakin endişeli olmayan, kararlı, esnek gibi özelliklerle tanımlanan duygusal denge düzeyi de plan oluşturma düzeyini arttırmaktadır. Kararlı, kendine güvenen, sakin, endişesiz ve esnek kişiler daha kolay plan yapabilmeleri nedeni ile böyle bir sonucun çıktığı değerlendirilmektedir. Duyarlı, esnek, yaratıcı, meraklı, zeki, hayal gücü yüksek, açık fikirli ve içgörü sahibi olarak tanımlanan deneyime açıklık kişilik özelliği plan oluşturma düzeyini arttırmaktadır. Yaratıcı, açık fikirli ve esneklik gibi özelliklerin

plan yapmayı kolaylaştırması nedeni ile böyle bir sonucun çıktığı değerlendirilmektedir. Bankalar, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık kişilik özellik düzeyi düşük olan çalışanlarına plan oluşturma konularında rehberlik ve destek vermelerinin ve bu personele yönelik özellikle planlama konusunda eğitim imkânları ile kariyer fırsatlarını tekrar gözden geçirmelerinin ve iyileştirmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Kariyer planı olmayan çalışanların hedeflerine ulaşamayacak olması nedeni ile hem kendini geliştiremeyeceği hem de bu durumun banka yararına olmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile kendini değerlendirme arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup uyumluluk düzeyinin kendini değerlendirme düzeyini arttırdığı, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık düzeylerinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Kendini değerlendirme hususunda çalışanların objektif ve dürüst olmaları gerekmektedir. Böylelikle kariyer yollarını ve kariyer amaçlarını açıkça belirleyebileceklerdir. Bu sebeple çalışanların, dürüstlük, hoşgörü sahibi olma gibi özellikleri barındıran uyumluluk kişilik özelliğinin kendini değerlendirme düzeyini arttırması beklenen bir sonuçtur. Nasıl temeli sağlam olmayan bir bina çabuk yıkılırsa bireysel kariyer planlamanın temeli olan kendini değerlendirme aşamasında çalışanın kendisi hakkında dürüst olmayan değerlendirmesinin üzerine kurduğu kariyer planının da ömrü uzun olmayacaktır. Bankalar, uyumluluk kişilik özellik düzeyi düşük olan çalışanlarına kendini değerlendirme konusunda rehberlik ve destek vermesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Yanlış bilgiler ile yapılan kariyer planlamanın hem çalışan hem de bankaya zaman, maliyet v.b. konularda zararı olacağı unutulmamalıdır.

Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile fırsatları tanımlama arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup uyumluluk düzeyinin fırsatları tanımlama düzeyini arttırdığı, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık düzeylerinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Çalışanın bireylerarası ilişkileri iyi olan, yöneticiler ile iyi iletişim kurabilen, yardım sever, başarıya yanlısı, gibi özellikleri barındıran uyumluluk kişilik özelliği düzeyinin banka içi veya dışındaki kariyer olanaklarını değerlendirmesi olan

fırsatları tanıma düzeyini arttıracak beklenen bir sonuçtur. Bu özelliğe sahip kişilerin verilen her görevi rahatlıkla yapabileceği ve etkili iletişim güçleri sayesinde yönetim kademesi tarafından daha çok tercih edilerek değerlendirilecekleri daha çok fırsat olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışanların ücret, yoğunluk, terfi imkânları, özlük hakları v.b. gibi konularda kolaylıkla uyum sağlayabileceği değerlendirildiğinden fırsatları tanıma düzeyinin artacağı değerlendirilmektedir. Çünkü seçenek yelpazesi diğer çalışanlara nazaran daha geniş olmaktadır. Bankaların, uyumluluk kişilik özellik düzeyi düşük olan çalışanlarına fırsatları tanımlama konularında rehberlik ve destek vermesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bankaların, bu özelliği yüksek olan kişileri istihdam etmeleri halinde maaş gibi özlük hakkı konuları ile şirket içerisinde meydana gelecek olan değişikliklere karşı daha az dirençli personele sahip olacaklar ve etkili iletişim kabiliyetleri sayesinde bu personel ile daha kolay iletişim kurabilecekleri değerlendirilmektedir.

Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile hedef belirleme arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup sorumluluk ve deneyime açıklık düzeyinin hedef belirleme düzeyini arttırdığı, uyumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge düzeyinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Azim, güvenlik, başarı odaklılık, disiplinli, düzenli, kararlı, dürüst, sorumluluk bilinci, planlı ve programlı hayat özelliklerini barındıran sorumluluk kişilik özelliği bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşmak üzere mevcut kariyer seçeneklerini sıraladıkları hedef belirleme düzeyini arttırmaktadır. Planlı ve programlı olmaları ve öz disiplinlerinin yüksek olmasının da ayrıca bu konudaki düzeyi arttırdığı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu kişilik özelliğine sahip kişiler başarıma için mücadele güdüsüne sahip olduklarından ve dürüst özellikleri ile kendi yetenek ve yetkinliklerine uygun ve ulaşabilecekleri hedef belirlemede ve bu hedeflere ulaşmada başarılı oldukları düşünülmektedir. Deneyime açık bireyler yaratıcı, cesur, çeşitliliği seven, esnek ve geniş hayal güçleri ilgi alanlarına sahip bireylerdir. Sahip oldukları özellikler ve ufuklarını geniş olmasının hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma konusunda kolaylık sağladığı değerlendirilmektedir. Kariyer hedeflerinin belirlenmesi, kişisel özelliklerde dikkate alınarak mevcut kariyer olanaklarının değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Hedef belirlemeden yapılan planlar

başarısızlığa uğrayacağı gibi çalışanın motivasyon, istek, bağlılık v.b. konular da zayıflamasına, banka için de maliyet, zaman v.b. kayıplara neden olacaktır. Ayrıca hedef belirleme çalışanın ömür boyu aynı bankada çalışıp çalışmama kararında etkili olması açısından bankalar için ayrıca bir öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bankalar, dışadönüklük ve deneyime açıklık kişilik özellik düzeyi düşük olan çalışanlarına hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma ile mevcut kariyer olanakları konularında rehberlik ve destek vermesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Uyumluluk, dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık ile kariyer memnuniyeti arasındaki regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup sorumluluk ve deneyime açıklık düzeyinin kariyer memnuniyeti düzeyini arttırdığı, uyumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge düzeyinin ise etkilemediği tespit edilmiştir. Cutchin (Cutchin, 1998: 95), Judge (Judge, 1999: 634), Seibert- Kraimer (Seibert-Craimer, 2001), Lounsbury v.d (Lounsbury v.d., 2003: 287), Lounsbury v.d. (Lounsbury v.d., 2007, 174), Lounsbury v.d (Lounsbury v.d., 2009: 218), Foster (Foster, 2009: 55), Yean-Yahya (Yean-Yahya, 2011: 53), Husin-Johari (Husin-Johari, 2016: 1) çalışmalarının sonuçları da bu sonucu destekler niteliktedir. Sorumluluk kişilik özellik düzeyi yüksek çalışanlar olayları ve problemleri çözebilme yetenek ve yöntemlerini etkili kullanabilmeleri, sorumluluk sahibi, güvenilir, işlerinde oldukça performanslı, etik değerlere bağlı, mücadeleci, tertipli, yoğun çalışmayı seven, disiplinli, başarı odaklı, azimli, planlı, performanslı, başladığı işi bitiren ve işi yapmadan önce etraflıca araştırarak o işi en iyi şekilde yaptıklarından kariyer memnuniyet düzeylerinin yüksek olacağı değerlendirilmektedir. Deneyime açık kişilik özellik düzeyi yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlarla daha çabuk ilişki kurmaları, sorun çıkartma yerine sorun çözmeleri, değişik fikirlere açık olmaları, esnek, yaratıcı olmaları, yeni bilgi ve deneyimlerin farkında olmaları, meraklı yapıları, geniş ilgi alanları, açık fikirli, cesaretli, her türlü pozisyonda çevreleri ile uyum sağlamaları, nedeni ile kariyer memnuniyet düzeyinin yüksek olacağı değerlendirilmektedir. Bankacılık sektöründe sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleri yüksek çalışanların kariyerlerinden memnun olma düzeylerinin yüksek olduğu, bu hususun istihdam, terfi v.b. konularda değerlendirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Kısaca sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleri düzeyi

yüksek olan kişiler bankacılık sektöründe çalışmaktan daha fazla memnuniyet duymaktadırlar.

Bu tez çalışması, Y kuşağı bankacılık sektörü çalışanların kişilik özellikleri ve örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyetine etkisini ölçmeye ilişkin Samsun ili bankacılık sektöründe yapılan nitel bir araştırmadır.

Ayrıca bu araştırma yapılan alanyazınında Y Kuşağı Kişilik Özelliklerinin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi konusunun bankacılık sektöründe araştırılmadığı ve alanında ilk olması nedeni ile ayrıca bir önem taşımaktadır. Bu alanda yapılacak çalışmalara kaynak sağlaması açısından da öneme haizdir. Başta bankacılık sektöründe olmak üzere tüm sektörlerde benzer konuların araştırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Literatur çalışması sonucunda ilgili çalışmaların yurtdışında yapılmış olması ve ülkemizde yapılanlarında başta turizm olmak üzere farklı sektörlerde yapılması nedeni ile belli konularda farklı sonuçlar çıkmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın Samsun ili bankalarında yapılmış olması ve bankaların politikaları gereği sınırlı örnekleme erişilebilmesi araştırmanın kısıtıdır. Konu ile ilgili daha çok bankadan örneklem alındığında ve bankalar akademik çalışmalara daha fazla değer verdiklerinde, yapılan çalışmalarda örneklem sayısı artacağından daha farklı sonuçlar tespit edilebilir. Çalışmanın sonuçlarına göre algılanan örgütsel kariyer planlanlamanın ve kişilik özelliklerinin bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyetini etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışma özellikle örgütsel kariyer planlamasının çalışanlar tarafından algısına yönelik olarak değerlendirilmesi sebebi ile ayrıca önem taşımaktadır. Algılanan örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlamayı ve kariyer memnuniyetini etkilemesinin yanında, kişilik özelliklerinin de bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyetini etkilemesini sonucunda örgütler için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu tez çalışması tek sektörde yapılması nedeniyle araştırmadan elde edilen sonuçlar tüm örgütlere genellenememekle birlikte, rekabetin gittikçe artmasıyla birlikte insan faktörünün de öneminin artması bu kapsamda çalışanların algıladığı örgütsel kariyer planlaması ve sahip oldukları kişilik özelliklerinin kariyer hayatlarını şekillendirecekleri bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyetini etkilediği hususunun başta bankalar olmak üzere tüm örgütler tarafından bilinmesinin önemli bir avantaj sağlayacağı söylenebilir. Günümüzde örgütlerin başarısı sahip oldukları iş gücüne ve bu iş gücünü çalışanları kaybetmeden ve üzmeden örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek ile ilişkilidir. Özellikle iş dünyasında artan bir ivme ile yerini alan Y kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara nazaran oldukça üstün potansiyellerinin yanı sıra iş değiştirme oranlarının oldukça yüksek olduğu değerlendirildiğinde belirtilen hususlara dikkat eden örgütlerin bu üstün potansiyelleri kendi hedefleri doğrultusunda değerlendirerek diğer örgütlere göre rekabet yarışında daha ileride olacakları değerlendirilmektedir.

	Gereksinim ve Yetenekleri Düzenleme	Performans ve Yetenekleri Sergileyebilme	Eğitim ve Geliştirme	Uyumluluk	Dışa Dönüklük	Sorumluluk	Duygusal Denge	Deneyime Açıklık
Plan Oluşturma								
Kendini Değerlendirme								
Fırsatları Tanımlama								
Hedef Belirleme								
Kariyer Memnuniyeti								

Şekil 8. Sonuç Tablosu

KAYNAKÇA

- A Qualitative Research, (2000), *Knowledge and Process Management*, Volume 7, Number 4, University of Ulster, UK.
- Abele, A. E.-Spurk, D., (2009), The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success, *Journal of Vocational Behavior*, 74 (1), ss.53-62.
- Acar, F. v.d., (1999), *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*, Ankara: Cem Web Ofset, 1999.
- Adigüzel, O. v.d., (2014), *Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2014/1, Sayı:19 ss. 165-182.
- Adigüzel, O., (2008), Türkiye’de Gençlerin Kariyer Planlamasını Etkileyen Faktörler ve Üniversite Hazırlık Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kütahya. ss.126–132.
- Adler, A., (2000), *Sosyal Duygunun Gelişiminde Bireysel Psikoloji*, (Çev. H. Özgü), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Ağırdır, B., (2013), *Y Kuşağı mı Yeni Hayatın Yeni İnsanları mı?*, T24, <http://t24.com.tr/yazi/y-kusagi-mi-yeni-hayatin-yeni-insanlari-mi/7025> Erişim Tarihi: 08.07.2016.
- Akın A., (2005), *Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S. 25, Temmuz – Aralık, ss.7.
- Akman D., (2016), *Kariyer Devreleri* <http://danismend.com/kategori/altkategori/kariyer-devreleri/> Erişim Tarihi: 21.10.2017.
- Aktaş, A., (2006), Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi, Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerini Karşılaştırmalı Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aldemir, C. v.d., (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Alkış, H.-Öztürk Y., (2009), *Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 28, ss.212-236.
- Allport G. W., (1937), *Personality: a psychological interpretation* Oxford. England: Holt. xiv, ss. 588.
- Altay, H., (2009), *Antakya Ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 12, ss. 1–17.

- Altunoğlu A.E. v.d., (2015), *İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi: Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi Yıl 2015, Cilt XXXVII, Sayı I, S. 47-70 Doi No: 10.14780/iibd.43915: ss. 66.
- Altuntuğ, N., (2012), *Tüketimin İşlevselliği: Pazarlamada Devrim ya da Devrimlerin Pazarlanması*, içinde: 11.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Konya, 2012, ss. 866–868.
- Anafarta N., (2002), *Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, S.1, ss. 118.
- Anafarta, N., (2001), *Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif*, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, S.2, Antalya, ss. 1–17.
- Anamur P. Z., (2005), *Kariyer Yolunda Eğitim*, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=6812>, Erişim Tarihi: 25.11.2016.
- Antoncic B., (2000), “Intrepreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Weatherhead School of Management”, Doctoral Dissertation, 2000, ss. 63.
- Antoniou E., (2010), Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development Annals of the University of Petroşani, Economics, 10 (2), ss. 13–22 (14).
- Aof, (2007), *Ünite 8: Kişilik Kuramları*, <http://www.aof.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf> (Erişim Tarihi: 15.08.2016).
- Argüden, M., (1998), *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arsu Ş. U., (2014), Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri: Gaziantep İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, ss. 141.
- Auliffe G. M. v.d., (2006), “Targetting Low Career Confidence Using The Career Planning Confidence Scale ”, Journal of Employment Counseling, Sep 2006, Vol. 43, No. 3, ss. 117-118.
- Avcı U.-Turunç Ö., (2012), *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi Yıl:2012, C:4, S:2, ss.45-55.
- Ay B., (2018), *21. Yüzyılın Kullanıcı Profili Y-Z ve Alfa Kuşağı*, Erişim Tarihi: 01.07.2018 <http://bby2018kongre.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/444/2018/05/02-03-B%C3%BClent-Ay.pdf>
- Ay Ü., (1996), *Kariyer Merkezli Personel Politikası*, Çukurova Sosyal Bilimler Dergisi, S.4, ss. 164–165.
- Aydın Ç.G.-Başol O., (2014), X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?, Yüksek Lisans Tezi, ss.13.

- Aydın, C. S., (2010), Bir Kamu Kurumunda Var olan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreçleri ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aytaç, Ö., (2006), *Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15 ss. 139–160.
- Aytaç, S., (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- Aytaç, S., (1998), *Kariyer Planlaması*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, ss. 2–3.
- Aytaç, S., (2001), *İnternette İnsan Kaynakları Tedariki*, Infomal Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Sayı: 3.
- Aytaç, S., (2005), Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Aytürk N., (2007), *Yönetim Sanatı*, 5.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Bacanlı H. v.d., (2009), Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT), Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt.7, Sayı.2, ss. 262.
- Bal G., (2017), Bireysel Kariyer Planlamasında Kişisel Özelliklerin Kamu Sektöründe Çalışmaya Yönelik Etkisi: Bir Pilot Araştırma, Y.Lisans Tezi, ss. 52-59.
- Bal, N. P., (1998), Ergenlik Döneminde Mesleki Karar Verme Olgunluğunun İncelenmesi ve Mesleki Karar Verme Eğitim Programının Etkisinin Araştırılması, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Balkan M.O. v.d., (2014), *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar İlindeki Bankalarda Bir Uygulama*, International Journal of Social Science Doi number :<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2217> Number: 25-I, p. 207-220, Summer I 2014.
- Baltaş Z., (2011), Kurum içi koçluk, İş tatmini yaratmak, Verimliliği arttırmak, Remzi Kitabevi, Mart; 2011, İstanbul.
- Barnett, B. R.- Bradley L., (2007), *The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction*, Career Development International, Vol.12, No.7, ss. 621.
- Barrick, M.R.-Mount, M.K., (1991), *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*, Personnel Psychology, 44, ss. 1-26.
- Bartley, E. C.- Scott. C. R., (2011), *Coping with daily Stress: The role of consciouteness*, Personality and Individual differences 50, ss. 79–83.
- Barutçugil İ., (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, ss. 78.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Bateman, T. S.- Organ D.W., (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, ss. 587–595.
- Baydur Y., (2014), *Bireysel Kariyer Planlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çağrı Merkezi Uygulaması*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss. 82-84.
- Baymur, F. B., (1994), *Genel Psikoloji*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Baymur, F. B., (2006), *Genel Psikoloji*, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Bayrak, M. - Kanca, O. C., (2013), *Türkiye’de 1970-2011 Yılları Arasında Oluşan Ekonomik Ve Siyasi Gelişmelerin Seyri*, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 35 Mart – Nisan Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN <http://www.akademikbakis.org> ss. 2-13.
- Bayraktaroğlu S., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, İstanbul, ss. 79.
- Bayraktaroğlu S., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul, ss. 137.
- Bayraktaroğlu S., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya, Yayıncılık.
- Bayram N. v.d., (2012), *Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 12.2 2012: ss. 181–190.
- Baysal, A. C.-Tekarslan, E., (2004), *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Berelson, B- Steiner G. A., (1967), *Human Behavior*, Harcourt, Brace and World, New York.
- Beybut, O. R., (2016), *Kişilik Kuramı* <http://www.beybut.com/otto-rank-kisilik-kurami/> (Erişim tarihi: 30.08.2016).
- Bilen D., (1998), *Örgütlerde Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss. 31.
- Bilgin, L. v.d., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 902, 1. Baskı.
- Bingöl, D., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayını, ss. 300.
- Blain, A., (2008), The Millennial Tidal Wave: Five Elements That Will Change The Workplace of Tomorrow, *Journal of the Quality Assurance Institute* (22) 2, ss. 11-13.
- Boles J. S. v.d., (2003), Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work–Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating Effects of Gender.

- Borislavova M, (2004), The Role Organizational Career Development Programs, Work/ Life Balance Programs, And Commitment To Career And Personal Life For Retention Of Professional Employees, The State University Of New Jersey, Doctoral Study, ss. 10.
- Bostjan A., (2000), Intrepreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Weatherhead School of Management, Doctoral Dissertation, ss. 63.
- Bovis B. v.d., (2013), *Gender Matters for Generation Y*, http://www.atkearney.com.tr/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/gender-matters-for-generation-y/10192.
- Boyar E.-Güngörmüş A.E., (2016), Muhasebe Meslek Mensuplarının Proaktif Kişilik Özelliklerinin, Kariyer Memnuniyeti İle UFRS’ ye Bakış Açıları ve Bilgi Düzeyleri Üzerine Etkisi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, ss. 55-64.
- Broadbridge, A. M.-Maxwell, G. A.-Ogden, S. M., (2007), *Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y*, Career Development International, Volume: 12, Number: 6, ss. 523-544.
- Bruce T., (2009), *Not Everyone Gets a Trophy How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass Awiley Print, San Fransisco, ss.7.
- Bsg Concours, (2007), Engaging Today’s Young Employees. Results Research Project Buahene, Adwoa K and Giselle Kovary. 2003. —The Road to Performance Success: Understanding and Managing the Generational Divide. n-gen People Performance Inc.
- Budak, G., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Budak, S., (2000), *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Burger, J. M., (2006), *Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*. (Çev.: İnan Deniz Erguvan Sarioğlu). (1. Baskı). İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Büyüköztürk Ş., (2002), *Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetmi, Sayı:32, ss. 470
- Bynner, J., (2001), Interdisciplinary Perspectives On Analysing The Life Course, Seminar 2, Theorising Across Disciplines, Life Course Change And Social Change. Insinghts From Cohort Comparisons, Centre For Longitudinal Studies, Institute Of Education, University Of London, Cambridge, July, www.ccsr.ac.uk/research/iplc/Bynner.doc Erişim Tarihi: 15.03.2016.
- Caldwell, D. F.-Burger, J. M., (1998), “*Personality Characteristics of Job Applicants and Success in Screening Interviews*”, Personnel Psychology, Cilt: 51, No: 1, ss.119-136.
- Can H., (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, ss. 317.
- Can, H.-Kavuncubaşı Ş., (2005), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Carrell K.-Elbert E., (1992), *Personnel/Human Resource Management*, Mc Millian Publishing Company, New York.
- Cascio W. F., (1998), *Applied Psychology in Human Resource Management*, Prentice Hall, United States of America, ss. 168- 169.
- Cascio W. F., (2006), *Managing Human Resources*, Mc.Graw-Hill Book Company, 3. Basım, ss. 349.
- Cathy S., (2008), Boomers, Xers and Millenials: Who are They and What From Continuing Higher Education?, *Continuing Higher Education Review*, Vol.72,11.31, ss. 15.
- Cattell, H. E. P., (2001), *The sixteen personality faktor (16PF) questionnaire. In W I. Dorfman and M. Hersen (Eds.)*, Understanding psychological assessment New York: Plenum, ss. 187-215.
- Cemaloğlu, N.-Şahin E. D., (2007), *Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 15, No. 2, ss. 465-484.
- Cenzo, D.-Stephen R., (1996), *Human Resources Management*, John Willey, New York, Fifth Edition.
- Cerit U., O., (2007), *İşletmelerde Kariyer Planlaması Ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi*, ss. 96-102.
- Cheese P.-Peters K., (2011), *Great expectations: managing Generation Y Institute of Leadership & Management and Ashridge Business School*, ss. 1-11 <https://www.ashridge.org.uk/getattachment/Faculty-Research/Research/Current-Research/Research-Projects/Great-Expectations-Managing-Generation-Y/GENY-Report-2011.pdf>.
- Cheese, P., (2007), *The ABC of Generation Y, Director*, vol. 61, no. 5,ss. 33.
- Church, M. K., (1993), *Investigation and Measurement of Personality Structure in a Non-Western Culture: Relating Indigenous Philipinne Dimensions to the Big Five Model*, Doctoral Dissertation, Washington State University, Washington.
- Citation G.S.-Pendergast, D., (2010), *Supporting novice teachers of the arts.International Journal of Education & the Arts*, 11 (8). Retrieved [date] from <http://www.ijea.org/v11n8/> Erişim Tarihi: 15.05.2016.
- Coates J., (2007), *Generational learning styles. River falls*, www.generationallearningstyles.com/about Erişim Tarihi: 14.02.2016.
- Costa, P.T.-McCrae, R.R., (1995), Domains and Facets: Hiyerarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), ss. 21-50.
- Crampton, S. M.-Hodge, J. W., (2006), The supervisor and generational differences. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, ss. 19–22.

- Crockett, D. R., (2004), *The Venture Management Team in Corporate Entrepreneurship: The Role of Corporate Support and Control*, Doctoral Dissertation, The University of Texas, Arlington, pp. 24.
- Cruz, C. S., (2007), *Gen Y: How Boomer Babies are Changing the Workplace*, *Hawaii Business* 52 (11), ss. 38. <http://www.hawaiiibusiness.com/gen-y/>.
- Cutchin, G. C., (1998), *Relationships Between the Big Five Personality Factors and Performance Criteria for in-Service High School Teachers*, Doctoral Dissertation, Purdue University,.
- Cüceloğlu, D., (2002), *İnsan ve davranışı* (11. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D., (2010), *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*, 19. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çabuk, Z. E., (2007), *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, ss. 111-112.
- Çalık T.-Ereş F., (2006), *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çatalkaya, C., (2008), *Y Kuşağı Ve İnsan Kaynakları*, 12.4.2008, Erişim tarihi: 10.05.2016 <http://www.yetenekvekariyer.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari/>.
- Çelik M., (2014), *Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, ss. 50–104.
- Çetin, F., (2008), *Kişilerarası İlişkilerde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı ve Kişilik Yapısının Çatışma Çözme Stratejileri Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, N.B.-Beceren, E., (2007), *Lider Kişilik Gandhi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:3, Sayı:5, ss. 110–132.
- Çetiner M., (2014), *Bireysel Kariyer Planlaması İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, ss. 108-111.
- Çiğdemoğlu, S., (2006), *Lise 1. Sınıf Öğrencilerinin Akran Baskısı, Özsaygı ve Dışadönüklük Kişilik Özelliklerinin Okul Türlerine Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çoban U., (2015), *Kariyer Planlamasının İşgörenlerde Performans Ve İş Motivasyonu Algılarına İlişkin Trbl Bölgesi İşkur Müdürlüklerinde Bir Araştırma*, ss. 97-100.
- Çorum A.A., (2012), *Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, ss. 40–41.
- Daft, R. L., (1994), *Management, Cengage Learning*, South-Western.
- Dal, V., (2009), *Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algılarının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Dargham S.-Abi N., (2011), The Organizational Career Management and the Career Behavior-Chargée d'enseignement à FGM, ss. 10-11 <https://fgm.usj.edu.lb/pdf/a52010.pdf>.
- Davis K., (1982), *İşletmede İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun, 5.Baskı, İstanbul.
- Deal, J. J., (2007), Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dede, B., (2009), *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bankalar Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Delloitte, (2011), *Generation Y Changing With Times* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/People/Generation_Y.pdf ss. 1-8.
- Deloitte Consulting, (2005), Who Are The Millennials, aka Generation Y? http://www.mcosa.net/SPFSIG%20TRAINING%20Folder/us_consulting_millennialfactsheet_080606.pdf, ss.1-4.
- Deloitte Times, (2015), *Araştırma: Bankacılık Ve Sigortacılık Sektörlerinde Yetenek*, ISSN: 1309-0054 Kasım 2014-Ocak 2015, ss. 4.
- Demir N., (2007), *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirdelen D., (2013), *Yöneticilerin Kariyer Tatminine İlişkin Görüş Ve Algılamaları: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Y.Lisans Tezi, ss. 82.
- Demirdelen, D.- Ulama, İ., (2013), *Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, İşletme Bilimi Dergisi, C:1, ss. 2.
- Deniz M.-Ünal A., (2007), *İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama*, ISSN:1306-3111 e-Journal of New World Sciences Academy 2007, Volume: 2, Number: 2 Article Number: C0007, ss. 116-117.
- Deniz, A.-Erciş, A., (2008), *Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22 (2), ss. 301-330.
- Deniz, N., (2006), *İlköğretimde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Sultanbeyli İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dereli B.,-Toruntay H., (2015), *Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper Series Tartışma Metinleri WPS NO/ 03 / 2015-05 ss. 9.

- Digman, J. M., (1990), *Personality Structure: Emergence of the Five Factor Model*, Annual Reviews of Psychology, Cilt: 41, ss. 417–440.
- Dilaver, Ö., (2007), *Kariyer Yönetimi ve Planlaması*, www.dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc, Erişim Tarihi: 16.11.2016.
- Dilene R.C., (2004), *The Venture Management Team In Corporate Entrepreneurship: The Role Of Corporate Support And Control*, Doctoral Dissetation, ss. 24.
- Dilsiz Ş.M., (2011), *Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale’deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, ss. 85.
- Doğar N., (2013), *Kişilik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren İki Ticarî Bankada Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, ss. 106–109.
- Doymuş K., (2009), *Korelasyon Analizi*, ss. 1-24, <https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt>.
- Dönüşüm Konağı, (2016) *Kariyer Yönetimi Araçları*, http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=293&baslik=kariyer_yonetimi_Araclari, Erişim Tarihi: 15.11.2016.
- Duffy K. G.-Eastwood A., (2002), *Psychology for Living Adjustment, Growth, and Behavior Today*, Prentice Hall, New Jersey, ss. 277.
- Dündar G., (2009), *Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları,.
- Ece Ş., (2016), *Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*, Y.Lisans Tezi, ss. 85-104.
- Eddleston K. A., (2001), *What Managers Seek from Their Careers: Expanding the Traditional Model of Career Satisfaction*, University of Connecticut, Doctorial Dissertation, ss.14.
- Eisenberger R.- Rhoades S. L., (2006), *When Supervisors Feel Supported: Relationship With Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance*, Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No.3, ss. 689-695.
- Elmore, L., (2011), *Competing For Jobs When You’re Up Against Your Mum, Your Grandpa, And Your Pers, Women In Business*. Summer, ss. 37-39.
- Emerald, (2010), *Gen Y’s Top 5 List For How We Think And Act At Work* http://www.emeraldgrouppublishing.com/learning/management_thinking/articles/pdf/gen_y.pdf?PHPSESSID=2bbdr1eas2d0i31rvkv75kcpn0.
- Erden A.S., (2013), *Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), ss. 93-112.
- Erdil, O. v.d., (2004), “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler:Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl 5 Sayı 1, ss. 17-26.

- Erdoğan, İ., (1994), *İşletmelerde Davranış* İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını. Yayın No: 498, İstanbul.
- Erdoğan, N., (2002), *Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim*, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli.
- Erdoğan, N., (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara, ss. 75-82.
- Eren E. (2006), *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Eskişehir.
- Ergün, E., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama* Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, ss. 126-129.
- Erickson, T., (2008), *Plugged in: The Generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.
- Eroğlu, F., (2004), *Davranış Bilimleri*, Beta, İstanbul.
- Eroğlu, F., (2009), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, 9.Baskı, İstanbul, ss. 102.
- Erol, E., (2013), *Bireylerin Kişilik Tipleri ve Demografik Özelliklerinin Kariyer Tercihlerindeki Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, ss. 94.
- Eryiğit N., (2007), *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*, ss. 140–142.
- Eysenck, H. J.-Wilson G., (1995), *Kişiliğinizi Tanıyın*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Ferreire J., (2001), *Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective*, New England Journal of Entrepreneurship, Vol.4, No.2,ss. 67.
- Fındıkçı, İ., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı.
- Field, A., (2009), *Discovering statistic using SPSS*, SAGE Publications, Third edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.
- Flippo, E. B., (1980), *Personnel Management (5 th. Edition)*, NewYork: Formerly Published Under the Title of Principles of Personal Management, ss. 4–17.
- Fortes, M. v.d., (1984), *Age, Generation and Social Structure Age and Anthropological Theory*, London, Cornell University Press.
- Foster N. A., (2009), *Career Satisfaction of Sales Professionals: The Role of Personality* December A Thesis Presented for the Master of Arts Degree The University of Tennessee, Knoxville, ss. 55-57.
- Fouad, N. v.d., (2009), *‘The Effectiveness of a Career Decision-Making Course’*, Journal of Career Assessment, Vol. 17, No. 3, ss. 338- 347.
- Fromm E., (1996), *Kendini Savunan İnsan*, (Çev. N. Arat), İstanbul, Say Yayınları, İstanbul.
- Fromm, E., (1985), *Sevme Sanatı*, İstanbul: Say Yayınları.

- Gaertner G.K., (1989), Winning And Loosing: Understanding Managers Reaction To Strategic Change, Human Relations, Volume 42, Number 6, ss. 527-546.
- Gary, J.-Saks, A. M., (2005), *Organizational Behavior*, 6th Edition. Pearson Prentice Hall, Toronto.
- Gencoğlu, C., (2006), Üniversite Öğrencilerinde İyimserlik Düzeyleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- George, D.,-Mallery, M., (2010), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gerçek M. v.d., (2015), *Çalışanların İş – Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi Cilt 6, Sayı 11, 2015, ss. 16.
- Gerek M., (2009), Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, ss. 125-133.
- Giele-Elder Jr., (1998), *Methods of Life Course Research: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications.
- Glass, A., (2007), Understanding Generational Differences For Competitive Success. Industrial and Commercial Training, 39, ss. 98–103.
- Goldberg L. R., (1992), The development of markers for the big-five factor structure. Psychol Assess; 4, ss. 26-42.
- Goldberg, L. R., (1990), “*An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure*”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol: 59, Issue:6, ss. 1216-1229.
- Gopalan R., (2011), Generation Y In Institution of Higher Learning, International Journal of Economics and Business Modeling, Vol.2 Issue:2 November, 142-148, ss. 142.
- Gök E., (2000), *Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması*, Gebze İleri teknoloji) Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, ss. 8.
- Gökdeniz, İ., (1999), *Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü GÇletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Gökdeniz, İ.-Merdan, E., (2011), *Kişilik İle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, ss: 23 – 36.
- Göksel, N., (2012), *Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, ss. 124–126.
- Greenberg, J., (1997), *Behaviour in Organization*, NJ: Prentice-Hall.

- Greenhaus, J.H. v.d., (1990), Effects of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, And Career Outcomes, *Academy of Management Journal*, 33, ss. 64–86.
- Gültekin D., (2010), Örgütsel Kariyer Planlama Ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, ss. 146-151.
- Gültekin E., (2009), Polislerin Temel Kişilik Özelliklerinin İş Başarısı Üzerine Etkisi, ss. 217-220.
- Gültekin, F., (2008), Stres Kaynakları ile Kariyer Yönetiminin Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güneş N., (2016), Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Performansa Etkisi: Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama, Y.Lisans Tezi, ss. 52-82.
- Güney, S., (2006), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 3, Baskı, Ankara.
- Gürkan G. Ç.-Koçoğlu M., (2011), Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.7, S.29, ss. 588-602.
- Gürüz, D.G.- Özdemir Y., (2005), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Yayınları.
- Hammill G., (2005), *Mixing And Managing Four Generations Of Employees*, FDU Magazine Online, 12 (2) <http://fdu.edu/newspub/magazine/05ws/generations.htm> (Erişim Tarihi: 19.08.2016).
- Harwiki, W., (2013)., "The Influence of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Employees’ Performance (Study of OutStanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia." *Journal of Economics and Behavioral Studies*5 (12), ss. 876-885.
- Haworth, (2010), *Oxygenz.com Generation Y and the Workplace Annual Report*, ss. 7-8 <http://www.gbcsa.org.za/wp-content/uploads/2013/06/NZGBC-Gen-Y-and-The-Workplace-Annual-Report-2010.pdf>.
- Hays, (2013), *GEN Y And The World Of Work A report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y* https://social.hays.com/wp-content/uploads/2013/10/Hays_Report_V4_02122013_online.pdf.
- Henning J. D., (2015), Submitted İn Partial Fulfillment Of Requirement For The Degree Doctor Of Philosophy In Urban Education at the Cleveland State University May, https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=csu1428526833&disposition=inline.
- Heslin, P. A., (2005), *Conceptualizing and Evaluating Career Success. Journal of Organisational Behaviour*, 26, ss. 113- 136.
- Hipnoterapi, (2012), Jung, <http://www.hipnoterapi.com/jung.htm>, Erişim Tarihi: 14.04. 2016.

- Hofmans, J. v.d., (2008), *The Career Satisfaction Scale: Response Bias Among Men and Women*. Journal of Vocational Behavior, 73, ss. 397–403.
- Holland, J. L., (1997), Making vocational choices: A theory of vocational personality and work environments, Psychological Assessment Resources, Florida: Inc.
- Holt D. T. v.d., (2007), *Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process*, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.13, No.4 ss. 43.
- Howard S. v.d., (1999), Personality: Clasic Theories and Modern Resarch, Allyn and Bacon.
- Howard, P.J.-Howard, J.M., (1998), The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals, Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.
- Hsu K. vd., (2003) “Career Satisfaction for Managerial and Technical Anchored IS Personnel in Later Career Stages”, Database for Advances in Information Systems, Vol.34, No.4, ss. 66.
- <http://www.careercentre.dtwd.wa.gov.au/CareerPlanning/Pages/CareerPlanning-4StepPlanningProcess.aspx>. Erişim Tarihi: 13.02.2017.
- <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi /13504186.asp> Erişim Tarihi: 15.07.2015.
- <http://www.istatistikanaliz.com>. Erişim Tarihi: 13.07.2016.
- http://www.manitobacareerdevelopment.ca/cdi/docs/plan_your_career.pdf.
- <http://zaferteber.com> Erişim Tarihi: 15.08.2016.
- <https://www.maxicep.com/forum/konu/turkiyede-son-otuz-yilin-en-onemli-olaylari-1980-2010-en-onemli-olaylar.370130/>. Erişim Tarihi: 13.05.2017.
- Husin N. S.-Johari H., (2016), *The Influence of Women Personality and Career Satisfaction in Electrical and Electronic Industry: The Reliability Test*, International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 3, Issue 3, March 2016, ss. 1-6.
- Hürriyet İK, (2009), www.hurriyet.com.tr Erişim Tarihi: 30.08.2016.
- Ibiş, E., (2011), Öğrencilerin Üniversite Bölüm Tercihleri İle Kariyer Yönelimleri Arasındaki İlişkiye Dair Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbrahimoglu, N., (2008), Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu S. Z. v.d., (2004), Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Yönetim ve Ekonomi, C.11, S.1, ss. 1699.
- İnce M., (2005), *Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.14, ss. 327.

- Individual Development, (2008), Plan For Organizational Enhancement, Career Ladders, and Career Development Division of Personel Department of Administrative Services State of New Hampshire
https://das.nh.gov/hr/documents/Workforce_Development/IDP%20Individual%20Development%20Plan%20Model.doc.
- Innstrand S. v.d., (2004), Job Stres, Burnout and Job Satisfaction: An Intervention Research for Staff Working with People with Intellectual Disabilities, *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 17, ss. 120–121.
- Islamoğlu, H., (2003), *Bilimsel araştırma yöntemleri* İstanbul: Beta Basım.
- İşçimen D. S., (2012), Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, ss. 64–67.
- Izmirlioğlu, K., (2008), Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnal, H. C.-Günay, S., (1993). Olasılık ve Matematiksel İstatistik, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, ss. 261
- Jenkins, J., (2007), *Leading the four generations at work*. Retrieved April 15, 2008, from <http://www.amanet.org/movingahead/editorial.cfm?Ed=452>.
- Jiang, J. J.- Klein G., (2000), Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional, *Journal of Management Information Systems*, 16 (3), ss. 219–240.
- John, O. P. v.d., (1988), “*The Lexical Approach To Personality: A Historical Review Of Trait Taxonomi Research*”, *European Journal of Personality*, Vol; 2, ss. 171–203.
<http://pub.uni-bielefeld.de/luur/download?func=downloadFile&recordId=1779427&fileId=2312707>. 04.12.2017.
- Johnson, R. A.-Wichern, D. W., (2002), *Applied Multivariate Statistitcal Analysis*, Prentice Hall USA, ss. 175.
- Joo, B.K.-Park, S., (2010), Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 6, ss. 482–500.
- Judge, T. A., v.d., (1995), An Empirical Investigation Of The Predictors Of Executive Career Success, *Personnel Psychology*, 48 (3), ss. 485-519.
- Judge, T. A., v.d., (1999), The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span, *Personel Psychology*, Cilt:52, ss. 621-652.
- Judge, T. A.-Bretz, R. D., (1994), Political influence behavior and career success, *Journal of Management*, 20 (1), ss. 43-65.
- Jung, C., (1992), *Two Essays On Analytical Psychology*, London: Routledge.

- Kahveci, H., (2001), *Yardım Arama Davranışları ile Fatalistik Düşünce ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması* Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, ss. 25-26.
- Kahyaoğlu M., (2012), Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, Y.Lisans Tezi ss. 56-76.
- Kantek, H.K., (2007), Banka İç Denetim Birimlerinde İşe Alma Ve Kariyer Planlama Süreçleri, Yüksek Lisans Tezi, ss. 100–102.
- Karaca E., (2013), *Y Kuşağını Anlamak*, <http://soylesigunlugu.blogspot.com>. Erişim Tarihi: 09.06.2014.
- Karancı, N.G.-Yorulmaz D. O., (2007), *Eysenck Kişilik Anketi-Gözden Geçirilmiş Kısaltılmış Formu'nun (Eka-Ggk) Türkiye'de Geçerlik ve Güvenilirlik*, Türk Psikiyatri Dergisi, 18 (3), <http://www.turkpsikiyatri.com/data/unpublishedarticles/eysenck.pdf> (Erişim Tarihi: 18.08.2016).
- Karasar, N., (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, ss.77.
- Karen H., (1966), *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*, US: Norton, ss. 6.
- Karsh, B. v.d., (2005), Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover, *Ergonomics*, Vol:48, ss. 1260–1281.
- Kaşlı, M., (2009), Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, ss. 7-8.
- Kaya B., (2012), Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Y.Lisans Tezi, ss. 84.
- Kayacan E., (2016), X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, ss. 258–264.
- Kaynak E., (2016), Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, ss. 84-86.
- Kaynak T., (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, ss. 182.
- Kaynak, A., (2017), *X, Y, Z Yetmez; Biraz da Alfa Olsun*, Erişim Tarihi: 07.05.2018, <http://www.mediacaonline.com/x-y-z-yetmez-biraz-da-alfa-olsun/>.
- Kaynak, T. v.d, (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul.

- Keil T., v.d., (2004), Explorative Learning From Corporate Venture Capital: A Model of Program Level Determinants, Academy of Management Best Conference Paper, ss. 1.
- Keleş, N.H., (2011), Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), ss. 129-139.
- Kerslake, P., (2005), *Words from the Ys, Management*, ss. 44–46.
- Kersten, D., (2002), *Today's generations face new communication gaps*. Retrieved April 15, 2008, from <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2002>
- Keskin E., (2016), Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler: Antalya Kundu Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama, ss. 111-121.
- Kıyak F. M., (2015), Lisans Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin Ve Değerlerinin Bireysel Kariyer Planlaması Sürecine Etkisi: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği, Y.Lisans Tezi.
- Kim, H. v.d., (2009), Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics, Journal of Business Research, 62, ss. 548– 556.
- Kişioğlu H., (2015), Kadınların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar: Banka Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, ss. 122–123.
- Kitapçı, H.-Sezen, B., (2002), *Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12 Sayı:1, ss. 221.
- Koca, A. İ., (2009), *Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, ss. 136-142.
- Kocabey, U., (2010), İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Koçak O.-Erdoğan Z.B., (2011), *Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı: 60, 2011/1, <http://www.iudergi.com/tr/index.php/sosyalsiyaset>, ss. 280-281.
- Koçoğlu M., (2012), Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, ss. 128-200.
- Kovin M. D., (1995), *Evolution, the Five-Factor Model and Levels of Personality*, Journal of Personality, Vol.63, No.3 (September), ss. 527.

- Kozak M. A., (2001), *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 12.
- Köknel, Ö., (2005), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Ankara: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kul S., (2011), Klinik Araştırmalarda Örnek Genişliği Belirleme, Plevra Bülteni, ss. 130-163
- Kuran E., (2013), *Açılın Y'ler Geliyor*, www.evrinkuran.com.Erişim Tarihi:13.07.2015.
- Kutlay M., (2011), İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, ss. 84–85.
- Kuzgun Y., (2000), *Meslek Danışmanlığı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 109-115.
- Küçük M., (2012), Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, ss. 100–101.
- Kültür, Y.Z., (2006), Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Kyles, D., (2005), *Managing Your Multigenerational Workforce*, Strategic Finance, Volume: 87, Issue: 6, ss. 53-56.
- Lau, A.-Pang M., (1995),'' *Undergraduates' Career Perceptions And First Job Needs In Hong Kong*'', The International Journal Of Career Management, Vol. 7, No 3, ss. 14–24.
- Lepnum R., v.d., (2006), Factors Explaining Career Satisfaction Among Psychiatrists and Surgeons in Canada, Can J Psychiatry, 51:4, ss. 243-255.
- Levickaite, R., (2010), Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders the Case of Lithuania, LINES, Volume: 3, Number: 2, ss.170-183.
- Lievens, F. v.d., (2001), "Assessors' Use of Personality Traits in Descriptions of Assessment Centre Candidates: A Five Factor Model Perspective", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol: 74, ss. 623-636.
- Little M. W.-Myers D. W., (1989), *Responding to the Youth Labor Shortage*, Journal of Retailing, Vol. 65, No. 4, ss. 413.
- Lloyd, J.. (2007), *The Truth About Gen Y*, Marketing Magazine 112 (19), ss. 12-22.
- Lounsbury J. W. v.d., (2015), *Personality Traits and Career Satisfaction in Training and Development Occupations: Toward a Distinctive T&D Personality Profile* HUMAN Resource Development Quarterly, vol. 27, no. 1, Spring 2016 © 2015 Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) • DOI: 10.1002/hrdq.21223 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21223/pdf> 13-40.

- Lounsbury J. W., v.d., (2011), *University of Tennessee Personality Traits and Career Satisfaction of Accounting Professionals Individual Differences Research*, www.idr-journal.com, Vol. 9, No. 238-249 ISSN: 1541-745X © 2011 Individual Differences Association, Inc, ss. 238-249.
- Lounsbury J. W., v.d., (2012), *Key personality traits and career satisfaction of customer service workers*, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 22 Iss: 5, ss. 517 – 536 <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09604521211281404>.
- Lounsbury J.W. v.d., (2005), *An Investigation of Career and Job Satisfaction in Relation to Personality Traits of Information Professionals*, *The Library Quarterly* 75, no. 2 (April) ss. 122-141.
- Lounsbury J.W. v.d., (2007), *An Investigation of Personality Traits in Relation to Job and Career Satisfaction of Information Technology Professionals*, *Journal of Information Technology*, No.22, ss. 174.<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.424.2130&rep=rep1&type=pdf>.
- Lounsbury J.W.v.d., (2004), *An investigation of intelligence and personality in relation to career satisfaction Personality and Individual Differences*, Volume 37, Issue 1, July, ss. 181–189 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886903003398>.
- Lounsbury, J. W. v.d., (2003), *An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction*, *Journal of Career Assessment*, Cilt:11, No:3, ss. 287-307.
- Lounsbury, J. W.,v.d., (2009), *Personality Traits and Career Satisfaction of Health Care Professionals Health Care Manager: July/September- Volume 28 - Issue3*, ss.218-226 http://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2009/07000/Personality_Traits_and_Career_Satisfaction_of.4.aspx.
- Lowe, D. v.d., (2008), *Solutions for retaining Generation Y in the workplace*, *Business Renaissance Quarterly*, vol. 3, no. 3, ss. 43-58.
- Lower, J., (2008), *Brace yourself: here comes generation Y*, *Critical Care Nurse*. 28 (5), ss. 80–85.
- Luthans, F., (1992), *Organizational Behaviour*, 6th Edt., Mcgrav Hill.
- Luthans, F., (2005), *Organizational Behavior*, 10. edition, McGraw-Hill, ss. 200.
- Madran, C.-Akdoğan, T., (2010), *Satıcıların Kişilikleri ile Performanslarının İlişkisi; Beş Faktör Modeline Göre Bir Analiz*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, ss. 366–381.
- Maitland, L., (1997), *İnsanları Motive Etmek*, Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Maltas C. J., (2004), *The Rural Music Teacher: An Investigation of the Relationship Between Socialization Factors and Career Satisfaction Using Symbolic Interaction Theory*, University of Oklahoma, Doctorial Dissertation, ss. 126.

- Mark A. M., (2005), *Understanding Generation X... Boom or Bust Introduction*, Business Forum, Vol. 27, ss. 24–32.
- Martin, C. A., (2005), From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y, *Industrial and Commercial Training*, 37, ss. 39–44.
- Martin, C.-Tulgan, B., (2006), *Managing the generation mix: from urgency to opportunity*, Second Edition, HRD Press., ss. 55.
- Martins, L. L., v.d. (2002), *Moderators of the Relationship Between Work- Family Conflict and Career Satisfaction*, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No.2, ss. 399-409
https://www.jstor.org/stable/3069354?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Maxwell K.-Hsu vd., (2003), *Career Satisfaction for Managerial and Technical Anchored IS Personnel in Later Career Stages*, *Database for Advances in Information Systems*, Vol.34, No.4, 2003, ss. 64-72.
- McAdam R., (2000), *Knowledge Management as a Catalyst for Innovation with Organizations*, Volume 7, Issue 4 October/December, ss. 233–241.
- Mccrae R.R.-Costa P.T., (1992), *Four Ways Five Factors Are Basics*, *Personality and Individual Differences*, 13 (6), ss. 653-665.
- Mccrae R.R.-Costa P.T., (2006), *Perspectives de la Theorie des Cinq Facteurs : Traits et Culture*, *Psychologie Française* 51, ss. 227- 244.
- Mccrae, R.R.-Costa, P.T., (2003), *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*, New York: Guilford Press.
- Mccrae, R.R.-Costa, P. T., (1988), “Personality in Adulthood: A Six Year Longitudinal Study of Self-Reports and Spouse Ratings on the NEO Personality Inventory”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt:54, ss. 853-863.
- Mccrindle R, (2006), *New Generations At Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*,
http://www.mccrindle.com.au/wp_pdf/NewGenerationsAtWork.pdf [cited 31.05.2016].
- Mcdonald, K., (1995), Evolution of five-factor model and levels of personality. *Journal of Personality*, 63, ss. 525-567.
- Mcfarland K. F. vd., (2000), *African American Female Physicians in South Carolina: Role Models and Career Satisfaction*, *Southern Medical Journal*, Vol.93, No.10, ss. 982 <http://www.medscape.com/viewarticle/410646>.
- Mcshane, S. L.-Von Glinow M. A., (2003), *Organizational Behaviour Emergin Relaties Fort He Workplace Revolution*, McGrawHill Irwin, Nework.
- Mcshane, V. G., (2005), *Organizational Behaviour, Emerging Knowledge*, *Global Reality*, ss. 58-59.
- Mehmedoğlu, A. U., (2004), *Kişilik ve Din*, Dem Yayınları, İstanbul.

- Meier, J.-Crocker, M., (2010), Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges, The Journal of Human Resource and Adult Learning, vol. 6, no. 1, ss. 68-78.
- Mengi, (2012), www.zeynepmengi.com Erişim Tarihi: 16.06.2016.
- Mengi, Z., (2009), *Bb, X, Y Ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı*, Hürriyet İK, 11 Ekim 2009, ss. 14.
- Merdan E., (2011), Kişilikle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, ss. 80-82.
- Merdan E., (2013), *Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Gümüşhane Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl 2013 Cilt:4 Sayı:7 ss. 140-159 <http://sbedergi.gumushane.edu.tr/belgeler/sbe-cilt4-sayi7/sayi7-913EthemMerdan-KisilikKurami.pdf> (14 Mayıs 2013).
- Mete, C., (2006), İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.
- Meyer, J.P.-Allen, N.J., (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Vol: 1, No: 1, ss. 61-89.
- Mischel, W.-Plomin R., (1999), *Introduction to Personality*, Sixth Ed. New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Moody, M. C., (2007), Adaptive Behavior in Intercultural Environments: The Relationship Between Cultural Intelligence Factors and Big Five Personality Traits, Doctoral Dissertation, George Washington University, Washington.
- Moorehead, G.-Griffin R.W., (1989), *Organizational Behaviour*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Morgan C. T., (1998), *Psikolojiye Giriş*, (12. Baskı), Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü yayınları, Ankara.
- Morsünbül Ü., (2014), *Hızlı Büyük Beşli Kişilik Testi Türkçe Versiyonu Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması*, Düşünen Adam The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences, Volume 27, Number 4, December.
- Mount v.d., (2009), ss.592; Demirel Y., *Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.15, <http://www.iticu.edu.tr/yayin/dergis15.htm> (17 Ağustos 2016), ss. 122.
- Mount, M. K.-Murray R. B., (1998), *Five Reasons Why the "Big Five" Article Has Been Frequently Cited*, Personnel Psychology, Vol.51, No.4, ss. 849-857.
- Nas, (2006), *Generation Y: The Millennials – Ready or Not, Here They Come*.ss. 1 <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.

- Nauta A. v.d., (2009), "Understanding The Factors That Promote Employability Orientation: The Impact Of Employability Culture, Career Satisfaction, And Role Breadth Self- Efficacy", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, Vol. 82, ss. 233-251. <https://www.uva.nl/binaries/content/documents/personalpages/n/a/a.nauta/nl/tabblad-twee/tabblad-twee/cpitem%5B2%5D/asset?1355373606813>.
- Nerkar., A. A-Mcgrath R. G.-Mcmillan I. C., (1996), *Three Facets of Satisfaction and Their Influence on the Performance of Innovation Teams*, *Journal of Business Venturing*, 11, ss. 167–188.
- Neuman G. A.-Wright J., (1999), *Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.3, ss. 379.
- Newman, D. M., (2013), *Sosyoloji. Günlük Yaşamın Mimarisini Keşfetmek*, (Çeviren: Ali Arslan), Nobel Yayınları, Ankara.
- Ng, T.W.H., (2005), "Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis", *Personal Psychology*, No.58., ss. 367-408.
- Niemiec, S., (2000), Finding common ground for all ages, *Security Distributing and Marketing*, ss. 30.
- Noe R., (2009), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, Ed. ve Çev. CANAN Çetin, İstanbul: Beta Yayınları.
- Norman W.T., (1963), Toward An Adequate Taxonomy Of Personality Attiributes: Replicated Factor Structure İn Peer Nomination Personality Ratings, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, ss.574-583.
- Nurul S. H.-Johari H., (2016), The Influence of Women Personality and Career Satisfaction in Electrical and Electronic Industry: The Reliability Test *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Volume 3, Issue 3, March, ss. 1-6 ISSN 2394-5923 (Print) & ISSN 2394-5931 (Online) <http://www.ijrbsm.org/pdf/v3-i3/1.pdf>.
- Nutt L. A., (1996), Overall Career satisfaction of Female Presidents of American Higher Education Institutions: A Comprehensive Description and Analysis of Predictors, Texas Tech University, Doctorial Dissertation, ss. 124. <https://www.yumpu.com/en/document/view/13760251/overall-career-satisfaction-of-female-presidents-of-american-higher->.
- O'Brein, T.B.-DeLongis, A., (1996), The Interactional Context of Problem-, Emotion-, and Relationship-Focused Coping: The Role of the Big Five Personality Factors, *Journal of Personality*, 64 (4), ss. 775–813.
- O'Malley, S., (2006), Attracting and retaining Generation Y employees, *Insurance Advocate*, vol. 117, no. 24, ss. 27–30.
- O'Neill, A. O. v.d., (2008), A Longitudinal Research Of Positive Affect, Organization Changes, And Career Satisfaction, *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Oblinger D. G.-Oblinger J. L., (2005), *Educating The Net Generation*, <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/pub7101.pdf>.

- Odabaşı, S., (2008), *Kariyer Yönetimi*, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Olson, P.-Bresscher H., (2011), *The Power of 4 The Four Generations: Who They Are*, http://www.adayana.com/sites/default/files/docs/whitepapers/The%20Four%20Generations%202011-03_2.pdf, Erişim tarihi: 19.03.2018.
- Öner, M., (2001), *Kişisel Kariyer Planlaması*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı.
- Öz Ü., (2015), XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi, Yüksek Lisans Tezi, ss. 93-97.
- Özdamar K., (1999), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitapevi
- Özdemir, Ş., (2017), *Değişen Dünyanın Yeni Ruhu: Z Kuşağı*, Erişim Tarihi: 13.03.2018, <http://www.pdrdergisi.com/degisen-dunyanin-yeni-ruhu-z-kusagi-78.html>.
- Özden M. C., (2011), *Firmalarda Kariyer Planlama*, <http://www.egitim.com/>, Erişim Tarihi: 25.11.2016.
- Özden, C., (2008), Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi, Ödül Yayınları, İstanbul.
- Özden, M.C., (2001), *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Özdevecioğlu, M.-Aktaş A., (2007), *Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, ss. 1-20.
- Özdirek A., (1999), İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları Garanti Bankasında Konuya İlişkin Uygulama Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, ss. 88-91.
- Özer, Y., (2001), İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar: Ne Yalan Ama!, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özgen H.-Öztürk A.-Yalçın A., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları İstanbul, ss. 196-197.
- Özgen, H.-Öztürk, A.-Yalçın, A., (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, ss. 179-197.
- Özkalp, E., (2004), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir,
- Palmer M.-Winters K. T., (1993), *İnsan Kaynakları*, Doğan Şahiner (çev.), RotaYayınları, ss. 134-135.
- Patrickson, M., (1998), Reversing the trend toward early retirement. In L. Hartmann, Managing an Ageing Workforce, Warriewood: Business and Professional Publishing.
- Peg K. S.-Moore T.-Scott K. S., (1996), The Relationship Between Self-efficacy for Participating in Self Managed Work Groups and The Big Five Personality Dimensions Journal of Organizational Behavior, Vol. 17 No. 4, ss. 349.
- Pehlivan A. İ., (2002), *Yönetmelik Mesleki ve Örgütsel Etik*, 3. baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Pekala, N., (2001), Conquering The Generational Divide, Journal of Property Management, vol. 66, no. 6, ss. 30-36.
- Pekkaya, M.-Çolak, N., (2013), Üniversite Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Derecelerinin AHP İle Belirlenmesi, International Journal of Social Science, Cilt 6, Sayı 2, ss.797-818.
- Peluchette, J. V. E., (1991), Individual Difference, Family, and Organizational Factors Influencing Career Success and Career Satisfaction, Southern Illions University Doctorial Dissertation.
- Perry, S. R., (2003), Big Five Personality Traits and Work Drive as Predictors of Adolescent Academic, Performance, Doctoral Dissertation, The University of Tennessee, Tennessee.
- Petot J.M., (2004), Le Modele de Personnalite en Cinq Facteurs et le Test de Rorschach, Psychologie Française 49, ss. 81- 94.
- Pfeffer, J., (2007), *Thinking Outside The Cube*, Business 2.0, vol. 8, no. 3, ss. 60.
- Pilcher, J., (1995), *Age Generation and Modern Britain*, Oxford University Press, Newyork,.
- Pollock, M., (2001), *The relationship between personality type and choice of college major*, Theses and Dissertations, Paper 2315., ss. 20 <http://rdw.rowan.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3314&context=etd>.
- Pooley, E., (2005), Kids These Days, Canadian Business. 78, ss. 12.
- Portonova P. M., (1995), “ Plan to Win Your Career Battle ”, Hospital Material Management Quarterly, May, Vol.16, No 4, ss. 86
- Pratt, W. R., (2010), Physician Career Satisfaction Examining Perspectives of the Working Environment, Hospital Topics, Vol.88, No.2, ss. 43–52.
- Puher, M. A., (2009), *The Big Five Personality Traits as Predictors of Adjustment to College*, Master Dissertation, Villvaryans University, Pennsylvania.
- Purnamasari D. I., (2011), The Effect Of Work-Family Conflict On Accountant Career Satisfaction Mederated By Gender, Marital Status, Parental Status and posisiton, ss. 1-11 <https://www.academia.edu/2972090/>.
- Raman G., (2011), Generation Y In Institution of Higher Learning, International Journal of Economics and Business Modeling, Vol.2 Issue:2 November, ss. 142-148.
- Raymond A. N., (2009), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev. C. Çetin), Beta Yayınları, İstanbul, ss. 412 .
- Raymond A.N., (1996), *Is The Career Management Related To Employee Development and Performance?*, İndustrial Relations Center,Carslon School Of Management, Universty Of Minnesota, USA.
- Raymond,A.N., (1999), *İnsan Kaynaklarının Egitim ve Gelisimi*, Canan Çetin (çev.), İstanbul: Beta Yayını, 1999, ss. 412.

- Reilly P., (2013), *Understanding and Teaching Generation Y*, English Teaching Forum: ss. 2-11
https://americanenglish.state.gov/files/ae/resource_files/reilly_understanding_and_teaching_generation_y.pdf.
- Richards L. J-Morga J. S., (2013), Gen Now Understanding the Multigen Workforce and The Coming Leadership Decifit, ss. 1-34.
- Ritesh J.-Ahilya D.-Vidyalaya V., (2014), *Career Planning Is Essential Process and Element For Employees and Organizational Development*, International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS), 2014, Vol 1, No.8, ss. 112-115
<http://www.ijims.com/uploads/272d4330cb1bd7368fc4A13.pdf>.
- Robbins S. P., Judge T.A., (2012), *Örgütsel Davranış*, 14. bs. çeviri editörü: İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, ss. 135.
- Robbins S. P.-Judge T. A., (2013), *Organizational Behavior*, çev: Ğnci Erdem, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013, ss. 138.
- Robbins, S. P., (2001), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York.
- Ron Z., (2013), *Generations at Work*, American Management Association, New York, ss. 26-30.
- Rubinstein, G., (2005), The big five among male and female students of different faculties. Personality and Individual Differences, 38, ss. 1495-1503.
doi:10.1016/j.paid.2004.09.012.
- Russo, G. v.d., (1995), ‘*Issues İn Recruitment Strategies: An Economic Perspective*’, The International Journal of Career Management, Vol. 7, No. 3, ss. 3–13.
- Rutherford, M. W.-Holt D.T., (2007), *Corporate Entrepreneurship: An Emprical Look at the Innovativeness Dimension and Its Antecedents*, Journal of Organizational Change Management, Vol.20, No.3, ss. 429–446.
- Sabuncuoglu, Z.-Tokol T., (2005), *İşletme*, Uludag Üniversitesi İ.İ.B.F. Alfa Basım Yayım, Bursa, 6. Baskı.
- Salant, P., Dillman, D. A., (1994), *How to Conduct Your Own Survey*, New York: Wiley.
- Saltürk, M., (2008), *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, İstanbul, Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Saltzstein A. L.-Yuan T., (2001), *Grace Hall Saltzstein Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees*, ss. 458.
- Sarı S., (2011), Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler Bankacılık Sektörü Antalya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, ss. 85–86.
- Sarıbaş, Ö.-Çevik, B.-Aksu, A., (2012), *Turizm Sektöründe Ulusal Meslek Standartları Algılaması ve Sertifikasyon: Antalya Yöresinde Bir Uygulama*, 3. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi.

- Sarikaya A., (2012), *Öğrencilerin Gözü Bu Şirketlerde*, Bloomberg Business Week Türkiye, ss. 51–58.
- Sav, D., (2008), *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, ss. 114-118.
- Sayers, R., (2007), The right staff from X to Y, *Library Management*, vol. 28, nos. 8/9, ss. 474-487.
- Saymaz, İ., (2004), *Liseli Olmak Zor Zenaat*, Radikal, 9 Mayıs 2004.
- Schein, E.H., (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H., (1990), *Career Anchors (Discovering Your Real Values)*, Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
- Schermerhorn J.-Hunt J. G.-Osborn R. N., (1997), *Organizational Behavior*, John Wiley&Sons. Incl.,NewYork, ss. 37.
- Schlitzkus, L. L.-Schenarts, K. D.-Schenarts, P. J., (2010), *Is Your Residency Program Ready for Generation Y*. *Journal of Surgical Education*, 67 (2), ss. 108-111.
- Seçer H., (2013), Bireysel Kariyer Planlama Ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki Ve Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Y.Lisans Tezi, ss. 60-67.
- Seçkin, F.S., (2000), *Türkiye'nin Kuşak Profili*, Capital Dergisi. (12), ss. 100–106.
- Seibert S. E.-Kraimer M. L., (2001), The Five-Factor Model of Personality and Its Relationship with Career Success, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, No.1 (February), ss. 1.
- Seibert, E. S.-Crant J. M.-Kraimer L. M., (1999), *Proactive Personality and Career Success*, *Journal of Applied Psychology*, 84, 3, ss. 416-427.
- Seibert, S.E.-Kraimer, M.L.-Liden, R.C., (2001), A Social Capital Theory Of Career Success, *Academy Of Management Journal*, 44 (2), ss. 219-237.
- Senbir, H., (2004), *Z Son İnsan Mı?*, “O” Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.
- Serenay, K. (2007), *Kişilik Özellikleri İle İş Doymu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, ss. 60-64.
- Sevinç, E., (2009), *Kariyer Planlama Ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Shacklock, K.-Brunetto, Y.-Nelson, S., (2009), *The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47, ss. 79–101.
- Sharif M. Y., (2014), *A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective*, Phathara-on Wesarat (Corresponding author), ss. 101-106.

- Shaw E.-O'loughlin A.-Mcfadzean E., (2005), *Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 2: A Role and Process Based Approach*, European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.4, ss. 393.
- Shaye, A., (2009), *Infidelity in Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits and Gender Influence Infidelity?*, Doctoral Dissertation, Alliant International University, California.
- Sherry E S., (2009), *Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes*, Fairfield University Digital Commons, Vol 14, Number 3,284-302, ss. .285.
- Silah, M., (2005), *Sosyal Psikoloji*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Simon T., (1999), Rivk Hackett, Sudhir Saha, Leadership Emergence in Autonomous Work Teams:Antecedents and Outcomes, Personnel Psychology, Vol. 52, ss. 899–926
- Sîrbu J.-Spopa M.-Pipaş M.D., (2014), *Professional Career Planning - Practice and Results* International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences July 2014, Vol. 4, No. 7 ISSN: 2222-6990 http://hrmars.com/hrmars_papers/Professional_Career_Planning_-_Practice_and_Results.pdf, ss. 350-362.
- Smid G.-Van H. E.-Burger Y., (2006), *Leadership in Organizational Change:Rules for Successful Hiring in Interim Management*, Journal of Change Management, vol:6, no:1, ss. 23-24.
- Smith, R. M., (2011), *Personality Traits and Career Decidedness: An Empirical Research of University Students*, PhD diss., University of Tennessee, ss. 88-90.
- Smola, K. W.-Sutton, C., (2002), *Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium*. Journal of Organizational Behavior, 23, 3, ss. 63–382.
- Somer O., (1998), *Türkçede Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli*, Türk Psikoloji Dergisi, 13 (42), ss. 17-32.
- Somer O.-Korkmaz M.-Tatar A., (2004), *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:128, İzmir, ss. 1.
- Soylu A., (2002), *Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, ss. 6.
- Soysal A., (2004), *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları*, www.bilgiyoneti.org/cm Erişi Tarihi: 25.03.2016.
- Soysal, A., (2003), *Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Farklı Özelliklere Sahip Büyük Ölçekli İşletmelerde İncelenmesi Ve Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss. 70–71.

- Soysal, A., (2008), *Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması*, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, Ocak, ss. 4-19. Erişim Tarihi, 18.08.2016 [Http://Www.Ceis.Org.Tr/Dergidocs/Makale129.Pdf](http://www.ceis.org.tr/Dergidocs/Makale129.Pdf).
- Spector J. M., (2014), *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, Springer Science+Business Media, New York, ss. 820. aktaran İşçimen D.S., Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2012, ss. 3.
- Spiro C., (2006), *Workplace Transformation Generation Y in the Workplace*, ss. 1.
- Sterbenz, C., (2015), *Here's Who Comes After Generation Z and They'll Be the Most Transformative Age Group Ever*, <http://www.businessinsider.com/generation-alpha-2014>, ss. 2.
- Stormer S.-René F., (2010), *Individual Determinants of Work Attendance: Evidence on the Role of Personality*, Discussion Paper. No.4927, ss. 7.
- Strauss W.-Howe N., (2003), *Millenials goto College*; American association of college registars and admission offices (AACRAO) and life course associates.
- Sümbüloğlu K.-Sümbüloğlu V., (1993), *Biyoistatistik*. Özdemir Yayıncılık, Ankara.
- Süren S., (2015), *Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, ss. 159.
- Süren S.-Örücü E.-Izci Ç., (2016), *Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2016 Cilt:23 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa ss. 207-220.
- Şahin, G., (2009), *Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss. 91–94.
- Şenel G. O., (2014), *Türk Polis Teşkilatında Amirlerin Ve Polis Memurlarının Kariyer Planlaması: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bir Alan Araştırması*, ss. 187–189.
- Şentürk İ.B., (2009), *Eğitim Sisteminin Diğer İnsan Kaynakları Sistemleri ile Olan İlişkisi* www.byclb.com/kobi/egitim_kurumlari/Default.aspx?amID=26&KonuID=123.
- Şenyuva, H.Ş., (2007), *Aydın İlinden Alınan Normal Bir Örnekleme Kişilik Bozukluklarının Yaygınlık Çalışması*, (Psikiyatri Uzmanlık Tezi). Adnan Menderes Üniveristesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Şimşek Ş.-Öge S., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, Ö., (2006), *İnsan Dinamiği Kişilik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

- Şimşek, Ş., (2004), *Örgütlerde Kariyer Yönetimi* Editörler: ŞİMŞEK Ş. ve Çelik A., ‘‘Kariyer Yönetimi’’, Gazi Kitabevi, Ankara, 14.
- Tabachnick B.G. - Fidell L.S., (2013), *Using Multivariate Statistics*, (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Taggar, S.-Hackett, R.-Saha, S., (1999), *Leadership Emergence In Autonomous Work Teams: Antecedents And Outcomes*, Personnel Psychology, 52, ss. 899–926.
- Tarık S., (2007), *Beş Faktör Kişilik Modeli İş Yaşamına Nasıl Uygulanıyor?*, <http://kariyerakademi.net/articles/details.kariyer?id=388>,. Erişim Tarihi: 19.07.2016.
- Taşlıyan M.-Eytmiş A.M.-Gündoğdu E., (2014), *Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor*, 2’nci Uluslar arası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi Bildiri Kitabı:14.
- Taştan S., (2015), *Kariyer Yönetimi*. www.insankaynaklari.gokceada.com, Erişim Tarihi: 29.11.2016, ss. 1.
- Tdk, Türk Dil Kurumu www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 27.08.2016).
- Teber, Z <http://zaferteber.com> (Erişim Tarihi: 15.08.2016).
- Ted Ankara Koleji, (2011), *Kuşaklar*, <http://www.tedkarabuk.k12.tr/Kusaklar.pdf>, Erişö Tarihi: 10.03.2016.
- Tekin Ö.A, (2012), Yabancılaşma Ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, ss. 211-212.
- Tezcan M., (1987), *Kültür ve Kişilik*, Bilim Yay., Ankara, ss. 18.
- Thompson, E.P., (1967), *Time, Work-Discipline And Industrial Capitalism*, Past And Present, 38, ss. 56-97.
- Tınaz, P., (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayını.
- Tibutiene V.-Mikoloityte J., (2009), Interaction Of An Organization And An Employee In Career Management, Ekonomika Ir Vaydba Aktualijos Ir Perspektyvos (1) 14, ss. 301 -313 http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_01_14/tubutiene.pdf.
- Tocqueville, A. D., (2004), *1835 Democracy In America*, (Cev. Henry Reeve), New York: Arlington House, New Rochelle.
- Todd, K.-Rottenberg, J., (2010), *Psychological Flexibility as a Fundamental Aspect Of Health. Resilience and Protective Factors In Adolescence*, An Autobiografial Disadvantaged Youth. Journal Of School Psychology, Vol:37, N:4.
- Toker, B., (2007), Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.8, S.1.

- Tolbize, A., (2008), *Generational Differences In The Workplace*, Research and Training Center on Community Living, ss. 1-21, http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf, Erişim tarihi: 12.05.2016.
- Tootell, H.- Freeman, M.- Freeman, A., (2014), Generation Alpha At The Intersection Of Technology, Play And Motivation, In R. H. Sprague Jr (Eds.). 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), ss. 82-90.
- Topçuoğlu C., (2007), *İyi de kim bu Y'ler?*, Ağustos2007.<http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf> Erişim Tarihi :10.07.2016.
- Torun B., (2014), Müfettişlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Bankası Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toruntay, H., (2011), *Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tulgan B., (2009), *Not Everyone Gets a Trophy How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass Awiley Print, San Fransisco, ss. 7.
- Tuna, B., (2002), *Sadakatsiz Z Kuşağı Geliyor*, Hürriyet Pazar, 06 Ekim 2002.
- Tunçer, P., (2012), *“Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, ss. 203-233.
- Turner, J. E., (2003), *Proactive Personality and the Big Five as Predictors of Motivation to Learn*, Doctoral Dissertation, Old Dominion University, Virginia.
- Türkel, A. U., (1992), İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama, Marmara Üniv. Yayın No:534, İstanbul.
- Uçkun G.-Latif H.-Öztürk F.Ö., (2013), İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (Thy Uygulaması), Electronic Journal of Vocational Colleges-December.
- Uğur, A., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya ss. 245-246.
- Uslu B., (2015), Lisansüstü Eğitim Gören Öğrencilerde Kişisel Başarı İle Bireysel Kariyer Planlama Arasındaki Etkileşim: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği, Y.Lisans Tezi, ss. 50-73.
- Usta İ., (2016), Y Kuşağının Kişilik Özelliklerinin Kariyer Eğilimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyargil C. v.d., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bata Yayıncılık, İstanbul.

- Uzun T., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması*, İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 2, http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=149&inc=arc&cilt=2&sayi=1&year=2003, Erişim Tarihi: 17.11.2016.
- Uzun, T., (2004), *Kariyer Yönetimi ve Planlaması*, Türk İdare Dergisi, Sayı:442, ss. 32.
- Uzunbacak H, H., (2004), Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta, ss. 8.
- Ültanır, E. -Ültanır G, (2005), “*Estonya, İngiltere ve Türkiye’de Yetişkinler Eğitiminde Profesyonel Standartlar*”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran 2005, ss. 1–23.
- Ünver Y., (2005), *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi, Ankara, ss.14. (<http://acikarsiv.ankara.edu.tr>) Erişim Tarihi: 20.09.2016.
- Valeria L.-Amelia P.,-Nicoară S., (2010), *The Role Of The Individual And The Organization In Career Development*, Phd Student, University Of Economic Studies, Bucharest , ss. 591-595 <http://www.upm.ro/cc3/CCI-03/Eco/Eco%2003%2065.pdf>.
- Varol, E. S., (2001), *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını.
- Vatansever, Ç., (2008), ‘*Work and Non-Work Life Balance, and Its Relation To Organizational Commitment And Career Satisfaction*’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.
- Vergili A., (2015), Mesleki Kişilik Özelliklerinin Bireysel Kariyer Planlaması Üzerine Etkisi: Sağlık Yönetimi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Vermulst AA, Jrm G., (2005), QBF: Quick Big Five Personality Test Manual. Leeuwarden, The Netherlands: LDC Publications.
- Vural A. B., (2015), Kariyer Geliştirme Ve Kariyer Planlamanın Kişilerin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, ss. 79-80.
- Washburn, E. T. R., (2000), *The five generations*, Physician Executive, 26 (1), ss. 54.
- Wayne, J. S. v.d., (1999), The Role Of Human Capital, Motivation And Supervisor Sponsorship In Predicting Career Success, Journal of Organizational Behavior, 20 (5), ss. 577-595.
- Wayne, J.H.-Musisca, N.-FLEESON, W., (2004), Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation, Journal of Vocational Behavior, 64 (1), ss. 108–130.

- White Paper, (2011), Understanding Generation Y What You Need to Know About the Millennials In collaboration with Buddy Hobart, Solutions 21, ss. 4.
- William S.-Howe N., (2008), Generations: The History of America's Future 1584 to 2069, New York, William Morrow and Company, 1991, p.60 aktaran SANDEEN C., 'Boomers, Xers and Millenials: Who are They and What from Continuing Higher Education?', Continuing Higher Education Review, Vol.72, 11-31, ss.12.
- Williams S.D., (2004), *Personality, Attitude and Leader Influences on Divergent Thinking and Creativity In Organizations*, European Journal of Innovation Management, ABI/INFORM Global,45, 7, ss. 3.
- Williams, C. K.,-Page, A. R., (2011), *Marketing to The Generations*, Journal of Behavioral Studies in Business, 3, ss. 3-11.
- Williamson, J. M.- Pemberton A. E.-Lounsbury J.W., (2005), *An investigation of Career and Job Satisfaction in relation to Personality Traits of Information Professionals*, Library Quarterly, Vol.75, No.2, ss. 122-141. https://www.researchgate.net/publication/249120180_An_Investigation_of_Career_and_Job_Satisfaction_in_Relation_to_Personality_Traits_of_Information_Professionals.
- Wolfinger E.-McCrindle, M., (2010), *Generations Defined*, Ethos, Volume: 18, Issues: 1, ss. 8-13.
- www.wikimarketing.org Erişim Tarihi: 13.07.2015.
- www.zamanecocuk.com Erişim Tarihi:15.07.2015.
- Xiong, W., (2010), An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits In Relation to Career Satisfaction of Managers, PhD diss., University of Tennessee, ss. 63-65.
- Yakut, Ö., (2006), Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yanbasti, G., (1990), *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- Yap, M., v.d., (2010), *Career Satisfaction: A Look behind the Races*, Industrial Relations, Vol.65, No.4, ss. 584–608.
- Yean T. F.-Yahya K. K., (2011), *Personality Traits and Career Strategies as Determinants of Career Satisfaction Jurnal Pengurusan* 33, ss. 53 – 59 http://pkukmweb.ukm.my/penerbit/jurnal_pdf/jurus_pdf/jp33-06-lock.pdf http://www.psychology.org.au/ext/iop2011/pdf/25_Saturday/M1/10301200/TanFeeYean.pdf.
- Yelboğa, A., (2006), *Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2), ss. 196-211.
- Yelkikalan, N.-Altın E., (2010), *Farklı Kuşakların Yönetimi*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (2), ss.15- 17.

- Yılmaz A. G., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ss. 230-233.
- Yoon, K., (1997), General Mental Ability and the Big Five Personality Dimensions: An Investigation of the Cross-Cultural Generalizability of Their Construct and Criterion-Related Validities in Korea, Doctoral Dissertation, The University of Iowa, Iowa.
- Yüksel, İ., (2005), *İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, ss. 19.
- Yükselen C. (2010), Örneklem Süreci ve Örneklem Yöntemleri, 4'üncü Pazarlama Araştırmaları Eğitim Semineri.
- Yüzbaşıoğlu, S., (2012), *Kuşaklar X, Y, Z Diye Ayrıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı*, <http://www.dunya.com/print.php?type=1&id=151507>, Erişim Tarihi: 03.06.2016.
- Zare E.-Beheshtifar M., (2013), *Relationship Between Competencies Career And Organizational Success*, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Copy Right © 2013 Institute of Interdisciplinary Business Research 834 MAY 2013 VOL 5, NO 1, ss. 834-842.
- Zel, U., (2001), *Kişilik ve Liderlik*, 1. baskı, Seçkin Yay., Ankara.
- Zel, U., (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, İkinci Baskı, Ankara.
- Zemke, R.-Raines, C.-Filipczak, B., (2000), *Generations at work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York: Amacom.
- Zhang, K.-Bonk, C. J., (2010), *Generational learners ve e-learning technologies Handbook of research on practices and outcomes in e-learning: issues and trends*, USA: IGI-Global, ss. 76-92.
- Zhao, H.-Seibert S. E., (2006): “*The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review*”. Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 2, ss. 259–271.



EKLER

EK -1. ANKET FORMU

Aşağıda “Y Kuşağı Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Kariyer Planlarına Olan Uyumları: Bankacılık Sektörü Üzerine Araştırma” konulu Doktora Tezim için hazırlamış olduğum anket yer almaktadır. Vakit ayırıp ankete katıldığınız için çok teşekkür ederim.

Sercan EDİNSEL

I. BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen aşağıda size yöneltilen kişisel bilgi sorularını yanıtlayınız ve size uygun olanını işaretleyiniz.

1.Yaşınız:

.....

2.Cinsiyetiniz:

Bay..... Bayan.....

3.Medeni Durumunuz:

Evli..... Bekâr..... Boşanmış.....

4.Eğitim Durumunuz:

.....

5.Bankanız....

Özel Sektör..... Devlet Bankası.....

6.Kurumda Çalışma Süreniz:

.....

7.Kurumdaki Pozisyon:

Eleman.... Alt Kademe Yönetici.... Orta Kademe Yönetici.... Üst Kademe Yönetici....

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA

SORULAR	Hayır	Hemen hemen	Kısmen	Genellikle	Evet
1. Performansa değer verilmekte ve performans yönetimi uygulanmaktadır					
2. Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonlar belirlenmektedir					
3. Arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve getirilmeleri için sınanmaktadır					
4. Kurumda yetenekleri ortaya koyacak iş fırsatları yaratılmaktadır					
5. Yetenek ve Eğitim Durumuna Göre değerlendirme yapılarak rotasyon imkânı sağlanmaktadır					
6. Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenlenmektedir					
7. Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenlenmektedir					
8. İşe uyum ve oryantasyon programları düzenlenmektedir					
9. İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılmaktadır					
10. Kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulmaktadır					
11. Eşit ve adil terfi fırsatı sağlanmaktadır					
12. Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru buluyorum					
13. Kurum kariyer danışmanlığı hizmeti vermektedir					
14. İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıyorum					

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Aşağıdaki 30 ifadeye “tamamen yanlış” tan (1 puan), “tamamen doğru” ya (7 puan) olmak

üzere 1 ile 7 arasında sizi yansıtan bir puan giriniz. Örnek:

1. Cana yakın	2
2. Yardımsever	7

1. Cana yakın		16. Dakik	
2. Yardımsever		17. Düzenli	
3. Nazik		18. Sistemli	
4. Birlikte çalışmayı seven		19. Hırçın	
5. Uyumlu		20. Gergin	
6. Anlayışlı		21. Alıngan	
7. Mesafeli		22. Kaygılı	
8. Sessiz		23. Ürkek	
9. İçe dönük		24. Endişeli	
10. Konuşkan		25. Hayal gücü geniş	
11. Utangaç		26. Meraklı	
12. Çekingen		27. Bilgili	
13. Dağınık		28. Yenilikçi	
14. Dikkatli		29. Sanatçı ruhlu	
15. Tertipli		30. Yaratıcı	

BİREYSEL KARIYER PLANLAMA

SORULAR	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kendimi tanıyorum ve isteklerimi biliyorum.					
2. Değişikliklere uyum sağlayabilirim.					
3. Yetenek ve zayıflıklarımın farkındayım.					
4. Kendi duygu ve düşüncelerimin yanında başkalarınınkini de önemserim.					
5. Takdir edilmek beni motive eder.					
6. Çalıştığım banka, kariyer planlama ve geliştirme imkânı sağlamaktadır.					
7. Seçtiğim meslek istek ve beklentilerime cevap vermektedir.					
8. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu kariyer planlama sürecime etki etmektedir.					
9. Yasal zorunluluklar (doğu görevi, 2. iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu.					
10. Ücret, kariyer planlarımda etkili bir faktördür					
11. Kariyer planlamamı yaparken kendime hedef belirledim.					
12. Kariyer hedefime ulaşmak için yapmam gerekenleri biliyorum.					
13. Çalıştığım banka hedeflerime ulaşmamda beni yönlendiriyor.					
14. Hedef belirlerken yetenek ve yetkinliklerimi göz önünde bulundururum.					
15. Kariyer hedefim, gelecekte kendimi görmek istediğim yer doğrultusunda belirlenmiştir.					
16. Kariyer planımı yaptım.					
17. Kariyer planımın olması kararsızlık ve stresi azaltmaktadır.					
18. Kariyer planım sadece meslek seçimi değil, kendimi geliştirmeme de yöneliktir.					
19. Kariyer planlama, hedeflerimi belirlerken seçim yapmamı kolaylaştırmaktadır.					
20. Çalıştığım bankadaki kariyer fırsatlarının farkındayım.					

KARIYER MEMNUNİYETİ

SORULAR	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum.					
2. Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
3. Maddi kazanımlarım düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
4. Atama ve terfi durumu düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
5. Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Sercan EDİNSEL
Doğum Yeri ve Yılı : İZMİR - 02.01.1987
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi : Kara Harp Okulu - Endüstri Mühendisliği
Süleyman Demirel Üniversitesi - İşletme
Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi – İşletme (Yön.Org)

Yabancı Dil (ler) ve Düzeyi:

1. 73,25 (2016 YDS – Bahar)

İş Denevimi :

1. TSK (2009-)

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

1. Edinsel, S., Adıgüzel, O. (2014), „Türkiye“nin Sağlık Turizmi Açısından Son Beş Yıldaki Dünya Ülkeleri İçindeki Konumu ve Gelişmeleri“, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (2), ss.167-190.
2. Edinsel, S , Adıgüzel, O . (2014). Edgar Schein'in Kariyer Çapaları Işığında Burçlar ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (2), 158-177. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iibfdkastamonu/issue/29241/313870>
3. Adıgüzel O, Adeviye E., Edinsel S. (2014), The Relationship Between Humor In The Work And Organizational Commitment, Research Journal of Business and Management – (RJBM), ISSN: 2148-6689 1 (4) 389-407.
4. Edinsel S., Adıgüzel O. (2012), Çalışanların Örgütsel Destek Algısı, Sosyal Güvenlik Dergisi, ISSN : 1301-9457 Cilt 80