



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

**BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI İLE KİŞİLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SÜLEYMAN
DEMİREL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**Melike ÇETİNER
1230201481**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL**

ISPARTA - 2014



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ
SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih: / /

Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz İşletme Anabilim Dalı yönetim ve organizasyon Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Melike Çetiner'nın "Bireysel Kariyer Planlama ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 21/7/2014 tarihinde saat 14.00'da toplanmış ve adayın tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine**
(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine**
(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine**
(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.
Gereği için arz olunur.

Jüri

Adı Soyadı

İmza

Danışman : Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüsrev EROĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Erkan KAVAS

Ek : Herbir jüriye ait tez değerlendirme jüri raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI İLE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki 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.

Melike ÇETİNER
ISPARTA, 2014

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI İLE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Melike ÇETİNER

**Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
Yüksek Lisans Tezi, 123 Sayfa, Isparta, 2014**

Danışman: Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

Günümüz teknoloji ve değişen koşullar düşünüldüğünde, aynı sektör veya iş kolunda çalışan birçok işletme bulunmaktadır. İşletme sayısındaki artışa bağlı olarak aralarındaki rekabet düzeyleri de artmaktadır. Bu bağlamda işletmeleri farklı kılacak en büyük özelliğin sahip oldukları veya olacağı nitelikli çalışanlar olmaktadır. Bu zincirleme olayında en önemli faktör insan olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Nitelikli bir insan denildiğinde ise bireyin kendini tanıyıp, kişilik özelliğine uygun bir Kariyer Planlaması yapması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak karşımıza çıkan diğer önemli bir faktör ise kariyer ve Kariyer Planlaması olduğu görülmektedir. İnsanlar sağlıklı bir Bireysel Kariyer Planlaması yaptıkları takdirde, bu doğrultuda kendilerini geliştirerek işletmelerin istedikleri nitelikli insanlara dönüşmektedir. Ve bunun sonucu olarak kişiler kendilerini uygun meslek gruplarında istihdam etmekte, iş tatmin düzeyleri de artmaktadır.

Bu çalışmada, lisansüstü çalışan öğrencilerin Kariyer Planlaması ile kişilik arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle teorik kısımda kariyer, bireysel kariyer, kişilik ve iş tatmini konuları mevcut literatürden yararlanılarak açıklanmıştır. Araştırma bölümünde ise; lisansüstü eğitime sahip çalışan kişilerin kariyer ve kişilik arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi iş tatmini açısından incelenmesi için anket yöntemi kullanılarak elde edilecek nicel veriler analiz edilerek tespit edilecektir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Bireysel Kariyer, Kişilik, İş Tatmini.

ABSTRACT

Master Thesis

INDIVIDUAL CAREER PLANNING AND PERSONALITY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE IMPACT ON JOB SATISFACTION: AN EXAMPLE OF SULEYMAN DEMIREL UNIVERSITY

Melike ÇETİNER

**University of Suleyman Demirel, Institute of Social Science,
Department of Business, Master Thesis, 123 Pages, Isparta, 2014**

Supervisor: Ass. Prof. Orhan ADIGÜZEL

Given today's technology and changing conditions, many businesses working in the same industry or line of business is located. Due to the increase in the number of businesses are also increasing the level of competition between them. In this context, the most important feature that distinguishes businesses that they have qualified employees is or will be. The most important factor in this chain of events is observed that confront us as people.

A qualified person is called to recognize the individual's self, personality traits, according to the necessity of making a career planning is emerging. Naturally, we face the careers and career planning is another important factor to be seen. If they make a healthy people in individual career planning, developing their business in this direction they want qualified people are into. And as a result of this people to employ themselves in the appropriate professional groups, are also increasing the level of job satisfaction.

In this study, graduate students working with the personality of the relationship between career planning how to create an impact on job satisfaction that was investigated. In the first section a career in theoretical, individual career, personality and job satisfaction issues are described utilizing the available literature. In the research section; people working with graduate education and how these relationships between career and personality in terms of job satisfaction questionnaire for examining quantitative data to be obtained using the method will be determined by analyzing.

Key words: Career, Personal Career, Personality, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL KARİYER PLANLAMA

1.1. KARİYERİN TANIMI VE KAVRAMI	2
1.1.1. Kariyer Tanımı	2
1.1.2. Kariyer ile İlgili Kavramlar	4
1.1.2.1. Kariyer Yönetimi	5
1.1.2.2. Kariyer Geliştirme	6
1.1.2.3. Kariyer Platosu	8
1.1.2.4. Kariyer Haritası	8
1.2. KARİYER PLANLAMA.....	9
1.2.1. Kariyer Planlamasının Tanımı.....	9
1.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi ve Amaçları.....	11
1.2.3. Kariyer Planlamasının Etkileri	13
1.2.3.1. Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri	13
1.2.3.1.1. Bireysel Açıdan Olumlu Etkileri	15
1.2.3.1.2. Örgütsel Açıdan Olumlu Etkileri	16
1.2.3.2. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri	18
1.3. KARİYER PLANLAMA SİSTEMİ	19
1.3.1. Örgütsel Kariyer Planlaması	19
1.3.2. Bireysel Kariyer Planlaması	20

1.3.3. Bireysel Kariyer Planlamasının Önemi ve Amaçları	21
1.3.4. Bireysel Kariyer Planlamasında Etkili Faktörler.....	23
1.3.5. Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları	26

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

2.1. KİŞİLİĞİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE BİLEŞENLERİ	31
2.1.1. Kişiliğin Tanımı	31
2.1.2. Kişilik Özellikleri	33
2.1.3. Kişiliğin Bileşenleri.....	33
2.1.3.1. Karakter	34
2.1.3.2. Mizaç (Huy).....	34
2.1.3.3. Benlik.....	34
2.2. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	35
2.2.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri	35
2.2.2. Sosyokültürel Faktörler	35
2.2.3. Aile Faktörü.....	36
2.2.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri.....	36
2.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler	37
2.2.6. Diğer Faktörler	37
2.3. KİŞİLİK KURAMLARI	37
2.3.1. Freud'un Kişilik Kuramı	38
2.3.2. Jung'un Kişilik Kuramı	39
2.3.3. Adler'in Kişilik Kuramı	39
2.3.4. Fromm'un Kişilik Kuramı.....	40
2.3.5. Horney'in Kişilik Kuramı	40
2.3.6. Eysenck'in Kişilik Kuramı	41
2.3.7. Beş Faktör Kişilik Kuramı	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI, ÖNEMİ VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	49
3.1.1. İş Tatmini Tanımı	49
3.1.2. İş Tatmininin Önemi	51

3.1.3. İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi	52
3.1.3.1. İş Tatmini ve İş Tutumu	52
3.1.3.2. İş Tatmini ve Moral	53
3.1.3.3. İş Tatmini ve Verimlilik	54
3.1.3.4. İş Tatmini ve Stres	54
3.1.3.5. İş Tatmini ve Motivasyon.....	55
3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	56
3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	56
3.2.1.1. Yaş ve Deneyim.....	57
3.2.1.2. Cinsiyet.....	58
3.2.1.3. Meslek ve İş Konumu.....	58
3.2.1.4. Eğitim Düzeyi.....	58
3.2.1.5. Zeka	59
3.2.1.6. Kişilik ve Bireysel Farklılıklar	59
3.2.1.7. Yetenek	59
3.2.1.8. Değerler	60
3.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	60
3.2.2.1. İşin Niteliği	61
3.2.2.2. Ücret	61
3.2.2.3. Yükselme Olanakları	62
3.2.2.4. Yönetim	63
3.2.2.5. Çalışma Grubu	63
3.2.2.6. Kararlara Katılma	64
3.2.2.7. İletişim	64
3.2.2.8. Fiziksel Koşullar	65
3.2.2.9. Çalışma Koşulları	65
3.3. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI.....	65
3.3.1. İşe Devamsızlık	66
3.3.2. İşgücü Devri	66
3.3.3. Yabancılaşma	66
3.3.4. Örgütsel Çatışma	67
3.4. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMA YÖNTEMLERİ	67

3.4.1. İş Rotasyonu	67
3.4.2. İşin Zenginleştirilmesi	68
3.4.4. Oryantasyon.....	69
3.4.5. Personel Güçlendirme	70
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER.....	71
4.1.1. Araştırmanın Modeli	71
4.1.2. Evren ve örneklem.....	72
4.1.3. Veri Toplama Araçları.....	73
4.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	76
4.2. BULGULAR VE YORUMLAR	77
4.2.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	77
4.2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması, İş Tatmin ve Kişilik Düzeylerinin Ortalamaları.....	78
4.2.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	81
4.2.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	84
4.2.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	89
4.2.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması, İş Tatmin ve Kişilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	95
4.2.7. Regresyon Analizleri	100
SONUÇ	109
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	118
Ek 1. Anket Soruları	118
ÖZGEÇMİŞ.....	123

KISALTMALAR DİZİNİ

a.g.e.	Adı Geçen Eser
C	Cilt
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
s	Sayfa
S	Sayı
SDÜ	Süleyman Demirel Üniversitesi
TDK	Türk Dil Kurumu

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Horney’e Göre Kişilik Geliştirme Seçenekleri	41
Tablo 2.2. Kişiliğin 5 Büyük Boyutu	43
Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları	78
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Ortalamaları	79
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Ortalamaları.....	80
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	81
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	81
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları	82
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Meslekteki Deneyim Süresi Göre Ortalamaları.....	83
Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi Göre Ortalamaları	84
Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	84
Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	85
Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları.....	86
Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Meslekteki Deneyim Süresi Göre Ortalamaları.....	87
Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi Göre Ortalamaları.....	88
Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	89
Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	90
Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları	92

Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Meslekteki Deneyim Süresi Göre Ortalamaları.....	93
Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi Göre Ortalamaları	94
Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması ile İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	95
Tablo 4.21. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin ile Kişilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	96
Tablo 4.22. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması ile Kişilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	98
Tablo 4.23. Kariyer Planlaması Düzeylerinin İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi .	100
Tablo 4.24. Kariyer Planlaması Düzeylerinin Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi	101
Tablo 4.25. Kariyer Planlaması Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	102
Tablo 4.26. Kişilik Düzeylerinin İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi	103
Tablo 4.27. Kişilik Düzeylerinin Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	104
Tablo 4.28. Kişilik Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi	105
Tablo 4.29. Kişilik Düzeylerinin Kariyer Planlaması Üzerine Etkisi.....	106
Tablo 4.30. Kişilik Düzeylerinin Mesleki Gelişim Üzerine Etkisi	107
Tablo 4.31. Kişilik Düzeylerinin Kişisel Özellikler Üzerine Etkisi.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	71
Şekil 4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları	78
Şekil 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Ortalamaları	79
Şekil 4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Ortalamaları.....	80
Şekil 4.5. Kariyer Planlaması Düzeylerinin İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği.....	100
Şekil 4.6. Kariyer Planlaması Düzeylerinin Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği.....	101
Şekil 4.7. Kariyer Planlaması Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği.....	102
Şekil 4.8. Kişilik Düzeylerinin İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği.....	103
Şekil 4.9. Kişilik Düzeylerinin Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği.....	104
Şekil 4.10. Kişilik Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği	105
Şekil 4.11. Kişilik Düzeylerinin Kariyer Planlaması Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği	106
Şekil 4.12. Kişilik Düzeylerinin Mesleki Gelişim Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği	107
Şekil 4.13. Kişilik Düzeylerinin Kişisel Özellikler Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği	108

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanmasında bana bilgi ve tecrübeleriyle destek olan ve beni yönlendiren Danışman Hocam Sayın Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL'e teşekkür ederim.

Ayrıca hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme de burada sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Melike ÇETİNER

Isparta - 2014

GİRİŞ

Hızla teknolojinin ve rekabetin arttığı günümüzde işletmeler için en önemli kaynak, sahip oldukları nitelikli insan faktörü olmuştur. Benzer iş kollarında bulunan birçok işletme rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kurumun niteliklerine uygun kalifiyeli elemana ihtiyaç duymaktadır. Bu durum da insanların kişiliklerine uygun kariyer planlaması yaparak ilgili meslek alanlarına yönelmekle gerçekleşmektedir.

Bu çalışma, kişilerin Bireysel Kariyer Planlaması ile kişilik arasındaki ilişkinin iş tatmininde ne derece etkili olduğunu araştırmak üzere yapılmıştır. Bireyler kendi karakterlerine uygun bir kariyer planlaması yaptıkları zaman, çalışacakları iş yerlerindeki iş doyumlarını da olumlu yönde etkilenmesi bilinmektedir.

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Bireysel Kariyer Planlaması yer almaktadır. Kariyer kavramı, Kariyer Planlaması, örgütsel ve bireysel açıdan değerlendirilmesi olarak alt başlıklarda incelenmiştir.

İkinci bölümde ise kişilik konusu ele alınmıştır. Kişilik kavramı, kişiliği oluşturan faktörler ve kişilik kuramlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise iş tatmini yer almaktadır. İş tatmini kavramı, iş tatmini etkileyen faktörlerin bireysel ve örgütsel olarak incelenmesi, iş tatminsizliğinin sonuçları ve iş tatmininin artırılması yöntemleri bulunmaktadır.

Son bölümde ise Bireysel Kariyer Planlaması ve kişilik arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerine etkisini ölçmek için uygulama yapılmıştır. Bu uygulama Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışan lisansüstü öğrenciler üzerinde yapılmıştır. Uygulamada dört bölümden oluşan bir anket kullanılmış ve bu anket sonuçları doğrultusunda sonuç ve öneriler kısmı oluşturularak çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL KARIYER PLANLAMA

1.1. KARIYERİN TANIMI VE KAVRAMI

Teknoloji ve bilişim alanında yaşanan gelişmeler sonucunda emeğe olan ihtiyacın da azalması ile birlikte özellikle vasıfsız çalışanlar daha da olumsuz şekilde etkilenmekte ve büyük kitleler işsizlikle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle bireyin büyük ölçüde yalnız bırakıldığı çalışma yaşamında sadece mevcut işyeri için değil tüm emek piyasası için aranan bir çalışan olabilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İstihdam edilebilirlik olarak tanımlanan bu olgu bireyin mevcut işi ya da örgütü için gerekli bilgi ve beceri birikimini değil mevcut ve gelecekte olası emek taleplerinin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmasını dolayısıyla ömür boyu süren bir öğrenme, kendini geliştirme ve planlama sürecini gerektirmektedir.

Diğer yandan özellikle bilişim alanında yaşanan dönüşümlerle birlikte çalışma ve istihdam biçimleri de değişmiş, ofis-ev ayırımı giderek ortadan kalkmış bilgi ve becerisi emek piyasası açısından değerli hale gelen bilgi işçileri ortaya çıkmıştır. Bu olgular çalışanların da örgüte bağlılıklarını zayıflatmış, kendi işlerine, mesleklerine, çıkar ve beklentilerine olan bağlılıklarının güçlenmesine neden olmuştur.¹ Bu nedenle günümüzde bireyin kariyerini mevcut durumunu, işini ve işyerini açacak ve tüm yaşamını kapsayacak şekilde, kişisel hedefleri doğrultusunda planlaması gereğinin ortaya çıktığı söylenebilir.

1.1.1. Kariyer Tanımı

Kariyer kavramı, Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre kariyer, “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık”² olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak kariyerin, “genellikle meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir mesleğe sahip olma”³ şeklinde de ele alındığı

¹ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.97

² TDK, “kariyer” <http://www.tdk.gov.tr/> (28.03.2014)

³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, Bursa, 2005, s.168

söylenbilir. Bu yönüyle kariyer, belirli bir konuda uzmanlık gerektiren meslek şeklinde algılanmakta ve fazla uzmanlık gerektirmeyen meslekler ise iş olarak görülmektedir.⁴

Bir başka tanıma göre kariyer, seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir.⁵ Kariyer başarısının terfi ve maddi getiriler ile ölçüldüğü bu görüşe göre kariyerden söz edebilmek için çalışılan pozisyonların birbiri ile ilgili olması ve dikey olarak ilerlemenin kat edilmesi gerekmektedir.⁶ Oysa kariyer, sadece üst düzeyde ilerleme olanağı bulunan şahısları değil, tüm çalışanların iş yaşamları boyunca yaptıkları işler düzeyini içermektedir. Kariyer sadece dikey anlamda yukarı tırmanma değil, yatay olarak kişinin hoşnut olabileceği çalışma alanlarına yönelmesini de kapsamaktadır.⁷ Dolayısıyla kariyer, “bireyin yaşamı boyunca işle ilgili görev aldığı pozisyonlar ve deneyimlediği işe ilişkin görevler, roller, faaliyetler ve tecrübeler dizisi”⁸ olarak da tanımlanmaktadır.

Kariyer tüm yaşam süresince yaşanan olaylar dizisi, mesleklerin ve diğer yaşam rollerinin birbirini sonucu oluşturan genel görünüm, mesleki gelişim çizgisinde ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden bir kavram ve süreklilik gösteren bir süreçtir. Sadece mesleğe ya da işe yönelik faaliyetleri değil, mesleğe hazırlanma, meslek görevlerini yerine getirme, hizmet içi eğitim, boş zaman faaliyetlerini, toplumda üstlenilen diğer rolleri ve bütün bu görevlerdeki gelişimi de içeren bir kavramdır.⁹

Yakın bir zamana kadar kariyer denildiğinde insanların akıllarına sadece yüksek maaş ve yüksek statü gelmekteydi. Kariyeri sadece yüksek ücret ile sınırlamak ve sadece yüksek düzeydeki yöneticilerin kariyer sahibi olacağı gibi yanlış bir inanç vardı. Oysa günümüzde, “kariyer” kavramının ifade ettiği anlam oldukça değişmiştir. Ayrıca bireylerin genel hayat kariyerinin aile, çalışma, eğitim gibi alt kariyerleri de içerdiği düşüncesi önem kazanmıştır.¹⁰ Geleneksel anlamda kariyer kavramı sadece yöneticiler ve profesyoneller için ve üst seviyedeki görevlere terfi ve yükselme anlamında

⁴ Mehmet Cemil Özden, *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Akis Kitap, İstanbul, 2007, s.25

⁵ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.152

⁶ Özden, s.25

⁷ Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamına Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.10

⁸ Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım, Ankara, 2000, s.20

⁹ Adnan Çelik, “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları” *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.4

¹⁰ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2006, s.165

kullanılmaktaydı fakat günümüzde bu kavram, bütün çalışanlar için kullanılmaktadır ve yatay geçişler, projelerde görev alma ve benzeri yer değiştirmeleri de içine almaktadır.¹¹

Kariyer; kişinin kimliği, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmada katkısı olması gibi nedenlerle önem taşımaktadır. Kariyer, bireyin hayatında bir odak ve anlam oluşturmaktadır. Kariyer kavramının odağında insan bulunmaktadır; kavram kişinin iş dışındaki hayatını ve rollerini kapsamakla beraber aynı zamanda işi ile ilişkilidir.¹² Bir kariyer sahibi olmak, bireye sosyal statü ve kimlik kazandırmaktadır. Kariyer sahibi olan kişinin kendisine saygısı artmaktadır, ait olma gereksinimi giderilmektedir ve içinde bulunduğu toplumun diğer mensuplarıyla ilişki kurması kolaylaşmaktadır.¹³

Kişi açısından kariyer kavramının, bir işin ötesinde, kişinin tüm yaşamını kapsayan bir anlamı vardır. Kariyer; çok uzun zamana yayılan, bireyin yalnızca iş hayatını değil, tüm yaşamını kapsayan; ailesini, toplumsal etkinliklerini, alışkanlıklarını ve diğer uğraşlarını içeren bir kavramdır. Kariyer kavramının organizasyonlar için de öneminin artmasıyla beraber insan kaynakları açısından kariyerin planlanabilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir süreç olarak ele alınmaya başladığı görülmektedir.¹⁴

Yetmişli yıllarla beraber kariyer çalışmalarında başat eğilimin birey merkezli çalışmalardan örgüt merkezli çalışmalara evrildiği görülmektedir. Kişi ve meslek eşleştirmesi yerine kişi ve örgüt eşleştirmesi ön plana çıkmaya başlamıştır. Ayrıca bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi için kariyer çalışmaları önemli bir araç olarak kabul edilerek bu bütünleşme için gereken somut organizasyonel sistemlerin ve araçların geliştirilmesi üstünde durulmuştur.¹⁵

1.1.2. Kariyer ile İlgili Kavramlar

Kariyer kavramıyla ilgili yapılan tanımlamalara ek olarak bu kavramla ilişkili bazı kavramlar üzerinde de durmak gereklidir. Bahsi geçen bu kavramlar; kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer platosu, kariyer haritası ve Kariyer Planlamasıdır.

¹¹ Aynur Karataş, *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yönetimi*, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s.142

¹² Serpil Aytaç, *İnsanı Anlama Çabası*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.13

¹³ M. Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s.259

¹⁴ Neslihan Okakın ve Müjdat Şakar, *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara, 2011, s.254

¹⁵ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.2

1.1.2.1. Kariyer Yönetimi

Günümüz örgütlerinde işçi sirkülasyonunun giderek artması, özellikle yönetimsel, profesyonel ve teknik yetenek alanlarında işletmelerin emek talebi ihtiyaçlarını önemli derecede arttırmıştır. Bu gelişen, dinamik yapıli örgütlerde yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, örgütte kalmasını sağlamak ve geliştirmekte giderek zorlaşmıştır. Bu bakımdan örgütte yöneticilerin geliştirilmesi, özellikle şirketin çeşitli iş alanlarında temel yatırımlar yapmasını gerekli kılmıştır.¹⁶

Kariyer yönetimi, organizasyonda çalışanların mesleki gelişiminin sağlanması anlamında kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile kariyer yönetimi, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için gerekli desteğin sağlanması sürecidir. Şimşek, kariyer yönetimini; bireylerin değerleri, ilgi alanları, becerilerindeki güçlülük ve zayıflıkları hakkında bilgi toplanması, bir kariyer hedefi belirlenmesi ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme olasılığını artıran kariyer stratejileriyle meşgul olunma süreci olarak tanımlamıştır.¹⁷

Kariyer yönetimi, kariyer geliştirmenin bir alt grubudur. Bir başka alt grup olan Kariyer Planlaması esas olarak bireysel bir süreç olmasına karşın, kariyer yönetimi organizasyon tarafından yapılan etkinlikler üzerinde yoğunlaşır. Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi; iş görenin bireysel kariyer planları ile organizasyonun gereksinimleri arasında bu amaçlara ulaşmak amacıyla uyum sağlamaya çalışır. Yönetim, kariyer yoğunluğunu tasarlar, organizasyondaki boş pozisyonlar hakkında bilgi verir, çalışanların performansını ve potansiyellerini takdir eder. İş sırasında çalışanların gelişimini sağlar.¹⁸

Kariyer yönetimi, örgütün gereksinimleri ile bireylerin gereksinimlerini göz önünde bulundurarak değerlendirmeye alan ve bu gereksinimleri örgütün sistemi ile entegre eden bir süreçtir.¹⁹ Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, bireyin iş ve iş dışı yaşamını etkileyen, yeteneklerinin analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmalarını sağlayan ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını

¹⁶ Abdullah Soysal, “Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme” *Çimento İşveren*. Eylül, 4-24.

¹⁷ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.78

¹⁸ Atalay Giderler, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.43

¹⁹ M. Şerif Şimşek ve Abdullah Soysal, “Örgütlerde Kariyer Yönetimi” *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 50

kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır.²⁰ Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine olanak sağlamaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatminin, örgütte ise etkinliğin ve verimliliğin artması sağlanmaktadır.²¹

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kariyer yönetimi, birey ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması için gerekli faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, uygulanması, koordinasyonu ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel boyutta kurum, hedeflerinin çalışanlar tarafından içselleştirilmesine yönelik faaliyetler üzerinde odaklanırken, bireysel boyutta çalışan, örgütsel kariyer fırsatlarını değerlendirmeye ve kişisel hedeflerine ulaşmaya yönelik süreci yönetmeye çalışmaktadır.

1.1.2.2. Kariyer Geliştirme

Örgütler ister kapalı ister açık sistem olarak yapılandırılmış olsunlar dış çevre koşullarından çok fazla etkilenirler. Çünkü girdileri çevreden gelir, çıktıları ise dış çevreye gider. Küresel rekabet ortamında kârlılıklarını devam ettirip hayatta kalmak zorunda olan işletmeler ve onların en önemli girdisi olan insanlar bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu değişim ancak planlı bir çalışmanın sonucu gerçekleşebilir.

Organizasyonlar tarafından iş görenlerin mevcut işi yapmak için gerekli olan duygusal, fiziksel ve zihinsel yeteneklerini uzun dönemli ve çok yönlü olarak geliştirme maksadıyla uygulanan faaliyetler kariyer geliştirme olarak tanımlanmaktadır.²² Ayrıca kariyer geliştirme bir kişinin kendi kariyerini planlaması ve kariyer planlarını eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirmesi ve yürütmesi süreci olarak da tanımlanabilir.²³ Başka bir tanıma göre ise kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu seçimin sağlıklı olmasına ve personelin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerinin tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir.²⁴

Kariyer geliştirme, örgütlerin ellerindeki değerli iş görenlerini korumasının bir yoludur. Örgütlerin kendi iş görenlerinin yeteneklerinden daha fazla yararlanma ve işten

²⁰ Şimşek ve Öge, s.259

²¹ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.14

²² Aytaç, s.15

²³ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s.92

²⁴ Adem Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.247

ayrılmaları asgariye indirme yoluyla hem bireylerin hem de örgütün performansını yükseltmeleri mümkündür. Kariyer geliştirme etkinlikleri, günümüzde örgütler için özellikle nitelikli işgücü krizinin yol açtığı iş gören kıtlığı yüzünden büyük önem kazanmıştır.

Kariyer geliştirme sistemi, personel ve yöneticilerin faaliyetlerini işletmenin politika ve prosedürlerine uygun olarak bütünleştirir. Örgütsel kariyer geliştirme sisteminin amacı işletme ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçların eşleştirilmesi olarak da ifade edilebilir.²⁵ Gelişimin hedefi daha ehliyetli ve zenginleştirilmiş çalışanlardır. Eğer organizasyon günümüzün rekabet ortamı içinde küresel iş çevresinde hayatta kalmak istiyorsa gelişim ve iş stratejilerini anahtar olarak kullanmak zorundadır. Kariyer geliştirmenin sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir.²⁶

- Örgütün elindeki değerli iş görenleri korumasını sağlar.
- Örgüt yaratıcılığını ve değişmekte olan kadro talebinin karşılanma ihtimalini artırır.
- İş görenlerin, gelecekte yüklenecekleri işleri etkili bir biçimde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarına olanak tanır.
- Kariyer ilerlemesinde bireye yardımcı olmak suretiyle olumlu bir örgüt iklimi yaratılmasına yardımcı olur.
- Bireysel yeteneklerle örgütsel ihtiyaçların karşılaştırılmasını sağlayarak, kişi-örgüt bütünleşmesini sağlar ve bireyleri kariyer gelişimi yoluyla sorumluluk alacağı işlere yönlendirir.
- Verimlilik kayıplarını azaltarak, dikey hareketliliği sağlamak için iş görenlerin engelleri aşmalarına yardımcı olur.
- İş görenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardım eder.
- İş görenlerin kendilerine olan güvenini artırır ve ilerleyebilecekleri pozisyonları görmelerini sağlayarak onları motive eder.
- Kişisel farklılıklarını kullanarak yüksek performansla örgüte katkıda bulunmalarını ve iş tatmini ile üretkenliğin artırılmasını sağlar.

²⁵ Erdoğan, s.13

²⁶ Altay, s.135-136

1.1.2.3. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, bir süre çalıştıktan sonra, bireyin bir noktada kariyerinin bir aşamasında yükselme potansiyelinin geçici ya da kalıcı olarak yok olmasıdır.²⁷ Çalışanların kariyer iddiasını kaybetmesi, motivasyon ve üretkenliğinin düşmesi söz konusudur. Çünkü ne kadar çaba gösterirse gösterecek bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Yüksek konumdaki görevler için mevcut konumlarda oldukça çok adayın varlığı, bireyin düzleşmesine, bir platoya ulaşmasına yol açar. Birey daha üst düzeydeki bir görev için çok uygun olsa bile, tüm bu açıklıkların oluşmamasından dolayı hareket edemez. Bu durumda bireyin örgütsel açıdan platoda olduğu söylenir. Bu açıdan etkin bir kariyer yönetimi bu gibi durumları kontrol altında tutabilecek yöntemleri hazır bulundurmalı, bu gibi kişilere yardımcı olmalıdır.²⁸

1.1.2.4. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bir organizasyonda iş tanımlarının yapıldığı, işin niteliklerinin belirtildiği, her hangi bir pozisyona hangi pozisyonlardan geçilebileceği ve bunun için aranan niteliklerin belirtildiği bir örgüt şeması uygulamasıdır.²⁹

Başka bir tanıma göre kariyer haritaları örgüt içinde bir işten diğerine ilerlemenin yollarını belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Başka bir deyişle örgüt içindeki pozisyon değişikliklerinde aranan şartlar, hangi pozisyonlardan bir diğerine geçiş yapılabileceğinin gösterildiği şemalardır ancak bu şemalar oluşturulmadan önce örgüt içindeki kariyer yollarının net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Kariyer yollarının belirlenmesi için dört aşama gerekmektedir. Bunlar;³⁰

- İlk aşamada, iş analizi ile örgüt içinde yapılacak işler için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir.
- İkinci aşamada, benzer yetenekler kullanılarak yapılabilecek işlerin ortaya konulması gerekmektedir.
- Üçüncü aşamada, benzer işlerin aynı grupta toplanarak, karışıklığın giderilmeye çalışılması gerekmektedir.

²⁷ Süleyman Eryiğit, "Kariyer Yönetimi" *Kamu-İş Dergisi*, 6 (1):1-25, 2000, s.24

²⁸ Eryiğit, s.24-25

²⁹ Sabahat B. Kök ve Muhsin Halis, *Kariyer Yönetimi*, Orion Yayınevi, Ankara, 2007, s.38

³⁰ Edip Özü, *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.277

- Dördüncü aşamada ise, bu gruplar arasında daha sonra kariyer yolları oluşturulmak üzere ilerleme yollarının tespiti gerekmektedir.

Bir örgütte kariyer haritası kullanımı Kariyer Planlaması uygulamasını kolaylaştırır. Çalışanlar kariyer hedeflerini belirlerken şemada belirlenen yolları takip etmek suretiyle, bulundukları pozisyonlar ve kişisel niteliklerinin gerektirdiği pozisyonlara yöneleceklerdir. Bu da örgütte ve belirlenen kariyer basamağında başarıyı beraberinde getireceklerdir. İşletmeler açısından bakılacak olursa; niteliklerinin ve hedeflerinin farkında olan çalışanlara sahip olmak, işlerin daha hızlı ilerlemesine ve bununla birlikte de şirket hedeflerine de daha kolay ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

1.2. KARİYER PLANLAMA

Kariyerin planlamasındaki etkinliği arttıracak gerçek unsurun, öncelikle kariyer seçiminin doğru gerçekleşebilmesidir. Kişi, Bireysel Kariyer Planlaması çerçevesinde kariyerini seçerken birçok faktörden de etkilenecektir.

Günümüzde kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Artık bireyler, örgütlerin sağladığı güvencenin giderek azaldığı ya da tamamen ortadan kalktığı bir dünyada nasıl ilerleyeceklerini ve kalabalıktan nasıl sıyrılacaklarını düşünmek zorundadırlar. Dolayısıyla çalışanlar iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi anlarılarsa, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimleri olduklarını daha iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı Kariyer Planlaması sağlayabilmektedir.³¹

1.2.1. Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer ve Kariyer Planlaması olgusu birey ve örgütler açısından önemli bir kavramdır. Çalışma kariyeri ve bunun planlanması, hem bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve motivasyonunda, hem de organizasyonların başarısı açısından önemlidir. Kariyer Planlaması birey ve örgütlerin potansiyellerinin amaçlar doğrultusunda kanalize edilmesini sağlamaktadır.

“Kariyer Planlaması, çalışanların, fırsatların seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman

³¹ Aytaç, s. 233

tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir.”³² Ayrıca Kariyer Planlaması, bireylerin değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma süreci olarak da tanımlanabilir.³³

Bir başka tanıma göre Kariyer Planlaması; kişinin geleceğe dönük hedefleriyle kendi bireysel hedefleri arasında eş güdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikler kazanılması için yapılan faaliyetlerdir.³⁴ Kariyer Planlaması iş görenlerin, fırsatların seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlar.

Kariyer Planlaması, kariyer yönetiminin bir alt bileşenidir. Örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecinin planlanmasıdır.³⁵ Bireyler, iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi bilirlerse, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmalarını gerektiğini daha iyi anlayacaklar ve bu doğrultuda çalışmalarına devam edeceklerdir. Bireylere bu olanağı Kariyer Planlaması sağlar.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi Kariyer Planlaması hem örgütü hem de çalışanı etkilemektedir. Kısaca Kariyer Planlamasında ve yönetiminde hem birey, hem de örgüt farklı alanlardan sorumludurlar. Burada önemli olan firmanın ihtiyacı ile kişilerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır. Böylece Kariyer Planlaması bireylerin, sosyal ve iş hayatını düzenler. Bireye mevcut güçlerini olumlu yönde kullanma imkanı sağlar.

Kariyer Planlamasının sağladığı imkanların yanı sıra, etkinliğini arttırmak içinde birçok unsur bulunmaktadır. Bunların içinde en gerçek unsur kariyer seçimini doğru gerçekleştirilmesidir. Kişi, Bireysel Kariyer Planlaması çerçevesinde kariyerini

³² Nilgün Anafarta, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2001, C.2, S.17, s.3

³³ Aytaç, s.234

³⁴ Aytaç, s.165

³⁵ Şimşek, s.340

seçerken birçok faktörden etkilenecektir. Bu faktörlerden kişilik ve bireysel beklentiler ön plana çıkmaktadır.³⁶

1.2.2. Kariyer Planlamasının Önemi ve Amaçları

Kariyer Planlaması birey ve işletme açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur ve kişiliğini tanımlar. Bunun yanında çalışanın iş tatmini artar. Bütün bunların dışında her birey kendi kendini tanıyarak, motivasyonunu arttırır. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak tanımlanır. Sağlıklı bir birey, potansiyel olarak geliştikçe kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifadeyle ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı geliştirmeyi ifade eder.³⁷

Kariyer Planlaması günümüzde yönetim alanında önem kazanan bir ilgi ve araştırma haline gelmiştir. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, kurumdaki hareketliliği sağladığından, insan kaynakları yönetimi bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçebilmektedir.³⁸

İşverenler Kariyer Planlamasını destekledikleri oranda çalışanlar da kariyer hedeflerini belirleyebilir ve bu amaçlara ulaşmak için çalışabilirler. Bu hedeflerde, çalışanların eğitim, staj ve gelişime yönelik diğer aktivitelere daha çok yönelmelerini sağlar. Bu amaç için öncelikle çalışanların isteklerinin bilinmesi gerekir, bunlar:³⁹

- *Kariyer eşitliği:* Çalışanlar terfi sisteminin herkese eşit olanaklar sunmasını beklerler.
- *Gözetmen ilgisi:* Çalışanlar, kariyer gelişimlerinde gözetmenlerin aktif bir role sahip olmalarını ve performansları hakkında yerinde geribildirim almayı beklerler.
- *Olanaklardan haberdar olmak:* Çalışanlar kariyer geliştirme olanakları hakkında bilgi sahibi olmak isterler.

³⁶ Adıgüzel, O., “Shein’in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Isparta, 2009, C.14, S.2, s.279)

³⁷ Aytaç, s.166

³⁸ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.345

³⁹ Temel Çalık ve Figen Eres, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.76

- *Çalışan ilgisi:* Çalışanlar, çeşitli faktörlere bağlı olarak, kariyer gelişimi konusu ile farklı derecelerde ilgilenirler ve bu konuda farklı oranlarda bilgiye sahiptirler.
- *Kariyer tatmini:* Çalışanlar, yaşları ve meşguliyetlerine bağlı olmak üzere, kariyerlerinden farklı oranlarda tatmin olmaktadır.
- Kariyer Planlaması şirketler için de önem taşımaktadır. Bunun sebepleri:⁴⁰
- Eğitim seviyesi ve vasıflı elemanların sayısının artması
- Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması
- Kişisel yaşam planlaması ile iş kalitesi arasında artan orandaki ilişki
- Eşit istihdam fırsatı yasaları ve resmi olmayan baskılar.

Kariyer, insanın zamanının önemli bir kısmını çalışarak geçirdiği düşünüldüğünde, yaşamın önemli bir bölümünü içeren ve yaşam kalitesi ile tatminini büyük ölçüde etki eden bir husus olmaktadır. Potansiyeli ve tercihlerine uyan doğru kariyer alanlarını seçmiş ve tatmin sağlamış bireylerin genel memnuniyet düzeyine yaklaştıkları söylenebilir. Tersine kariyerleri konusunda yanlış tercihler yapan, eğitim ve kişilik yapısıyla uyumlu olmayan işlerde çalışan bireyler hem kendi çevrelerinde mutsuzluk kaynağı olmakta, hem de toplumun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyerek bu alanda yapılan yatırımların israfına neden olmaktadır. Böylece günlük yaklaşık 8-10 saatlik çalışma ile yaklaşık 35 yıllık kariyer yaşamını kapsayan bu önemli yaşam kesitinin karşılaşılan tesadüflere veya “keşke”lere bırakılmayıp, etkili biçimde yönetilmesi önemlidir.⁴¹

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve işletmenin gelecekteki ihtiyaçları; işletmeleri Kariyer Planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir.⁴² Kariyer Planlamasının genel amacı, çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede şu anda mevcut olan veya gelecekte meydana gelecek fırsatlarla ve olanaklarla eşitlemektir.⁴³

İş dünyasında performans ve enerji oldukça önemlidir, ancak bugün daha fazlasına ihtiyaç vardır. Değişen örgüt ihtiyaçları, sürekli öğrenme gereksinimi, iş

⁴⁰ Cavidan Telman, *Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.76

⁴¹ Özdemir Yaylacı, *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.86-87

⁴² İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005, s.337

⁴³ Mahmut Demirkan, *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2000, s.16

konusunda deneyim kazanmanın ne kadar önemli olduğunun bilincine varılması ve örgüt politikasının önemli bir kariyer bilgisine ihtiyaç duyması Kariyer Planlamasının neden çok önemli olduğunun göstergesidir. Ancak kariyer yörüngesinin her zaman olumlu sonuçlar doğuramayacağı açıktır. Şans, beklenmeyen olaylar ve hayattaki değişimler bireylerin ve örgütlerin amaçlarını değiştirmelerine sebep olabilmektedir.⁴⁴

İşletme açısından Kariyer Planlamasının genel amacı ise çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletme içerisinde mevcut olan ya da gelecekte meydana gelebilecek fırsat ve olanaklarla uyumlaştırmak ve çeşitli araçları (eğitim, rotasyon vb. gibi) devreye sokarak, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda, işletmelerin Kariyer Planlaması yapmadaki amaçları şu şekilde sıralanabilir,⁴⁵

- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak
- İş ahlakı oluşumu içinde örgütsel sadakati sağlamak
- İnsan kaynaklarından optimal düzeyde yararlanılmasını sağlamak
- Çalışanların potansiyellerini arttırmak
- Çalışanları yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik etmek
- Personel devir hızını ve maliyetini azaltmak
- Kadınlar, sakatlar, azınlıklar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyulan grupların kariyer gelişimine yardımcı olmak

1.2.3. Kariyer Planlamasının Etkileri

Kariyer Planlaması hem birey hem de örgüt üzerinde birtakım etkilere sahiptir. bu etkiler olumlu yani geliştirici olduğu gibi, olumsuz da olabilir.

1.2.3.1. Kariyer Planlamasının Olumlu Etkileri

Kariyer Planlamasının örgüt açısından çalışan tatmininin ve örgüte bağlılığın artırılması, çalışanların kariyer hedef ve planlarının hazırlarken daha gerçekçi hazırlanmaları ve çalışanların becerilerinin zenginleştirilmesi konularında faydaları olur.⁴⁶ Kariyer Planlaması, başarının garantisi olarak görülmemelidir. Fakat Kariyer

⁴⁴ Can, s.318

⁴⁵ Şimşek, s.341

⁴⁶ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, 2005, s.268

Planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık kadrolara yerleştirilmesi uzun zaman almaktadır. Bu durumun insan kaynakları departmanını etkisizleştirmesi nedeniyle Kariyer Planlaması gereklidir. Kariyer Planlaması;⁴⁷

- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olur,
- Uluslararası istihdamı kolaylaştırır,
- İş sadakatini sağlar,
- Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturur,
- Terfi edeceklerin belirlenmesini sağlar,
- Eleman stoklarını azaltır,
- Personel ihtiyacının saptanması olarak ifade edilen yer planlamasının oluşumunda katkıda bulunur,
- Eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar,
- Adaletli işe alma, seçme ve yerleştirme politikaları, terfi ve kariyer değişimi ile ilgili olan eşit iş fırsatını oluşturur,
- Hedef belirlemeyi kolaylaştırır,
- Örgütteki tüm çalışanların yatay veya dikey hareket olanağı yaratmasını hedefleyerek örgütsel hareketliliği sağlar,
- Çalışanların kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için ekip oluşturmaya yardımcı olur,
- Performans değerlendirmenin, eğitim ve geliştirmenin, performansı harekete geçirmenin, ücretlendirme ve kişisel ihtiyaç ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.

Çalışanların hedef ve beklentileriyle örgütün stratejilerini içeren kapsamlı bir ihtiyaç analizinden yola çıkarak geliştirilecek olan bir Kariyer Planlaması programı, örgüt açısından birçok olumlu sonuç doğurmaktadır. Örgüt açısından bu olumlu sonuçlar; yöneticilik potansiyeli olan çalışanların tespit edilmesi, yüksek pozisyonlara örgüt içinden eleman alma, çalışanlarla örgütün gereksinimlerinin denkleştirilmesi, örgüt imajının olumsuzlaştırılması, işe yönelik tutumlarda olumlulaşma, olumsuz iş davranışı ve alışkanlıklarda azalmadır.⁴⁸

⁴⁷ Aytaç, s.143-145

⁴⁸ Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması” İş, Güç Dergisi, 5 (2), 2003, <http://www.isgucdergi.org/> (27.03.2014)

1.2.3.1.1. Bireysel Açıdan Olumlu Etkileri

Kariyer Planlamasının bireye sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁴⁹

- İşletme içinde terfi etme imkânı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar.
- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik arttırma becerisi kazandırır.
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere Kariyer Planlaması desteği vererek örgütle bütünleşmelerini sağlar. Kişisel gelişimi arttırır.
- Kariyer planları ve hedefleri çalışanların büyüme ve gelişmeye motive olmalarını sağlar.
- Tanıma ve başarı gibi, bireylerin saygı ihtiyaçları, stokların azalması ve büyümenin iyileştirilmesi olanakları ile daha çabuk karşılanabilirler.
- Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar.
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için çalışanları teşvik eder. Çalışanın işinden doyum almasını sağlayarak kişinin kendini güçlü hissetmesine yol açar.

Yukarıda maddeler halinde verilen Kariyer Planlamasının bireysel açıdan olumlu etkileri, örgüt içerisinde ve özel hayatlarında bireylere kendilerini geliştirme, kariyer yolları hakkında bilgi edinmelerini sağlama, kendilerine hedefler belirlemeleri ve bunlara ulaşmada belirli yollar izlemelerini kolaylaştırma, örgüt içerisinde bireye üstleri tarafından fark edilme, üstlerine yeteneklerini gösterebilme ve daha üst pozisyonlara geçebilme faydalarını sağlamaktadır. Kişilerin üstleri tarafından fark edilip daha üst bir kademeye terfii ancak bireyin yapmış olduğu kariyer planına uygun olan şekilde davranması ile mümkün olmaktadır. Birey önceden kendisinde görmüş olduğu eksikliklerini giderme ve kendini geliştirme çabalarını arttırması ile örgüt içinde ya da başka bir meslekte kariyerinde ilerleme kaydetmektedir.⁵⁰

Birey Kariyer Planlaması ile gelecek kaygısını en aza indirebilmektedir. Bunun için önce kendisine uygun bir hedef seçmeli bu hedefe ulaştıracak yolları da belirlemesi gerekmektedir. Gerçekçi bir hedef belirleyebilmek için neler yapılması gerektiğinin

⁴⁹ Erdoğan, s.23-24

⁵⁰ Fındıkçı, s.348

öğrenilmesi ve farklı kariyer yollarının da keşfi gibi başka olumlu etkilerinden de söz etmek mümkündür.⁵¹

1.2.3.1.2. Örgütsel Açıdan Olumlu Etkileri

Kariyer Planlamasının örgüte sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir;⁵²

- Örgüt, çalışanlarına Kariyer Planlamasında yardımcı olarak onların insan kaynakları planında tanımlanmış beklenen yeni iş alanlarına daha iyi hazırlanmalarını sağlayabilir.
- Global örgütler, örneğin çok uluslu şirketler Kariyer Planlamasını, çalışanların denizaşırı ülkelere atamalarını oluşturmak ve onları bu konuya hazırlamaya yardımcı olmak için kullanırlar.⁵³
- Kariyer Planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkânı tanınır.
- Kişilerin kariyerlerine önem vermesi sadakati arttırarak işten çıkmaları azaltır.
- Kariyer Planlaması kişilerin, özel kariyer hedefleri olması sebebiyle, gizli yetenekleri arasında bağlantı kurmalarını sağlar.⁵⁴
- Kariyer Planlaması sistemi, performans değerlendirme yöntemi beraberinde eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.
- Kariyer Planlaması, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemini zorunlu kılarak mevcut işlerden yola çıkıp geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.
- Kariyer Planlaması örgütteki tüm çalışanların yatay ve dikey hareket imkânı yaratmasını hedefler.
- Kişilerin kariyer için ilgi ve dikkatini arttırmak, örgütsel sadakati meydana getirir. Bu durum, çalışanların iş değiştirmelerini azaltır ve güçsüz, verimsiz çalışanların gözden çıkarılmasına yardımcı olur.⁵⁵

⁵¹ Çalık ve Eres, s.67

⁵² Telman, s.82

⁵³ Uğur, s. 87

⁵⁴ Örüçü, s. 265

⁵⁵ Aytaç, s.173

- Kariyer Planlaması sistemi eleman almayı gerçek ihtiyaçlara dayandırma olanağı sağlamaktadır.
- Çalışanların yapacağı işler açık bir biçimde belli olduğu için çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini önceden bilmektedirler. Böylelikle yöneticiler de çalışanların başarı derecelerini saptayabilme olanağı elde ederler.⁵⁶
- Emeklilik, istifa veya örgütsel genişleme sebebi ile işletme içinde açılacak kadrolara terfi edebilecek yetenekli personelin yerleştirilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur.
- Çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir, bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek, kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkânı sağlanır.
- Kariyer Planlaması, işgücü planları içinde iç kadrolar ve insan kaynakları planları ile Bireysel Kariyer Planlamasını eşleştirerek, açık kadrolara doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimini ve örgütsel yedekleme stratejisini sağlar.⁵⁷

Örgüt açısından Bireysel Kariyer Planlamasının olumlu etkileri arasında örgüt çalışanın tanınması, yetenek ve becerilerinin öğrenilmesi, ilgi alanlarının keşfi, uygun işe uygun eleman alınması, üretimin verimliliğin artırılıp uluslararası piyasaya çıkışın sağlanması, ücretleri dengeleyici düzenlemelere ihtiyaç duyulması ve böylece örgüte olan güvenin tazelenmesi, bağlılığın artarak iş görenin örgütü benimsemesi sayılabilmektedir.⁵⁸

Örgütsel açıdan Kariyer Planlamasında esas olan bireyler arasındaki adaletsizliğin önüne geçilmesi ve örgütün veriminin artırılmasıdır. Bu sebeple Kariyer Planlaması yöntemini uygulayan örgütlerde işe uygun eleman seçimi ile belirli bir iş üzerinde uzmanlaşma sağlanmaktadır. Bununla birlikte eşit işe eşit ücret uygulaması ile kişiler arasındaki farklılığın giderilmesi söz konusudur. Bu sayede bireylerin örgüte olan bağlılık ve güveninin sağlanması amaçlanmaktadır.⁵⁹ Böylece bireylerin işten ayrılmaları engellenmiş olmaktadır. Kariyer Planlaması ile örgüt içindeki boş pozisyonlara hangi elemanın terfi edeceği, oluşturulan kariyer haritasında belirlenmiş

⁵⁶ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üni. Yayınları, İstanbul, 1994, s.7

⁵⁷ Okakın ve Şakar, s. 257

⁵⁸ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2003, s.125

⁵⁹ Temel Çalık ve Figen Ereş, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.24

olan kariyer yollarında ilerleme şartlarının herkes tarafından anlaşılabilir olması da örgüt içinde ilerlemeyi kolaylaştırmaktadır.

Kariyer Planlaması ile uygun elemanın uygun işlere yerleştirilmesi çalışanların performansının yüksek olmasını sağlamaktadır. Böylelikle verimi artan örgüt için büyüme ortamı oluşturulmuş olmaktadır. Dolayısıyla yurt içinde ve yurt dışında yeni girişimlerde bulunan örgüt, bu sayede bireylere yeni istihdam fırsatı açmış olmaktadır.

1.2.3.2. Kariyer Planlamasının Olumsuz Etkileri

Kariyer Planlamasının, hem işletmeye hem de bireye olumlu etkisi olmasına rağmen, olumsuz etkisinin olduğundan da söz etmek mümkündür. Kariyer Planlamasının en tehlikeli yönü birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Kariyer Planlaması çalışanın beklentilerinin artmasına, stres ve gerginliğe yol açabilir. Bu durumda artan beklentilerin sebep olduğu endişe çalışanların motivasyonlarını arttırabiliyorsa yararlıdır. Ancak örgüt tarafından karşılanamayan beklentiler, düş kırıklığı, moral bozukluğu, strese yol açarak işletmeye bağlılığı azaltacaktır. Sonuçta motivasyonu ve performansı azalan, isten beklediği doyumu alamayan kişi, başka yerde iş aramaya yönelecektir.⁶⁰

Kariyer Planlamasının işletmenin iş yükünü arttıracakı düşünülmektedir. Danışman kullanımının artması, hizmet içi eğitim ve eğitimsel yardımın artmasının bütçede ağır yük oluşturacakı düşünülmektedir. Ancak çalışana yapılan yatırım, çalışanın gelişimine destek olacağı ve fayda sağlayacağı gibi işletmenin başarısını da arttıracaktır.⁶¹

Etkili bir Kariyer Planlamasında, bireyler ve örgüt daha gerçekçi hedefler belirlemeli, uzun dönem planlar yerine kısa ve orta vadeli planlar yapılmalı, ulaşılacak istenen hedefleri belirlerken öncelikle kendi eksikliklerini gidermeye çalışmaları gerekmektedir. Bu sayede Kariyer Planlaması, hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan başarıya ulaşmış olur. Örgütte verim artmakta, bireyler kariyer kararsızlığından uzaklaşmakta, ne istediklerinden emin bir şekilde kendilerini tanıyarak, motivasyonları yüksek olarak çalışmaktadırlar.

⁶⁰ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s.8-9

⁶¹ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.123

1.3. KARIYER PLANLAMA SİSTEMİ

Kariyer Planlaması sistemleri, çalışanların bireysel özelliklerini değerlendirmeye, kariyer geliştirme seçeneklerini araştırmaya, bireysel amaçları hakkında karar vermeye, kendi meslekleri hakkında plan yapmaya, yöneticileri ile kariyer planları ve ihtiyaçları hakkında konuşmaya cesaretlendirir. Yöneticilerin görevi, kendi amaç ve planlarının ışığında çalışanlarını değerlendirmek ve onlara yardımcı olmaktır. Karşılıklı uygun amaçlar ve planlar daha sonra ortaklaşa oluşturulur.⁶²

1.3.1. Örgütsel Kariyer Planlaması

Genellikle bireysel boyutu ile ele alınan Kariyer Planlaması oldukça zor bir süreç olup birey açısından bilinçli bir çaba gerektirmektedir. Bireylerin teşvik ve yönlendirme olmaksızın, kendi kariyer planlarının hazırlanması konusunda sorumluluk aldıkları durumlarda genellikle çok az gelişme kaydettikleri gözlenmektedir.⁶³ Yine bireysel kariyer beklentilerinin örgüt tarafından fark edilmemesi, çalışanların er ya da geç kurumu terk etmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle her ne kadar günümüzde Kariyer Planlamasının sorumluluğu büyük ölçüde bireye bırakıldı ise de örgütün, bireyin beklentileri yanında kendi örgütsel ihtiyaçlarını da dikkate alarak çalışanı bu yönde desteklemesi gerekmektedir.⁶⁴ Çalışanlar işverenler tarafından teşvik edildiğinde ve desteklendiğinde kariyer hedeflerini belirlemeye ve bu doğrultuda ilerlemeye daha istekli davranmaktadır. Bunun sonucuna da çalışanlar daha fazla eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılmak konusunda motive olmakta, bu da kuruma nitelikli bir çalışan havuzunun oluşturulmasına imkan tanımaktadır.⁶⁵

Örgütsel Kariyer Planlaması, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması, örgütsel kariyer yollarını ve faaliyetlerini oluşturması süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte örgütün yürüttüğü faaliyetler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:⁶⁶

- Örgütün sahip olduğu insan kaynağının kurumsal olarak değerlendirilmesi ve çalışanların gelişme ihtiyaçlarının saptanması,

⁶² Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Alfa Basım Yayım, Bursa, 2002, s.323

⁶³ Aytaç, s.198

⁶⁴ Şimşek ve Öge, s.270

⁶⁵ Çalış ve Ereş, s.95

⁶⁶ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.347

- Örgüt içerisindeki kariyer olanaklarının tespit edilmesi,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi,
- Çalışanlara kariyer olanakları ile ilgili danışmanlık faaliyetlerinin sunulması,
- Kariyer olanakları ve performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda gerekli eğitimlerin verilmesidir.

Bazı görüşlere göre örgütün bireyin Kariyer Planlamasına katılması ve bireyi yönlendirmesi birtakım etik sorunları da beraberinde getirmektedir.⁶⁷ Örneğin geçmişte örgütlerin sunduğu yaşam boyu iş güvencesi olanağı, günümüzde giderek ortadan kalkmaktadır. Yaşam boyu istihdam güvencesi anlayışının olmadığı bir örgütte bireylere yönelik bir Kariyer Planlaması uygulaması iş görenin geleceği ile ilgili gerçekçi olmayan beklentilere kapılması riskini taşıyabilmektedir.

Çalışanın yapabileceği en iyi kariyer hareketinin örgütten ayrılmasının olduğu bir durumda ise daha da önemli bir sorun ortaya çıkmaktadır. Bu noktada çalışan birey, örgüt için gerekli olduğu bir durumda insan kaynakları personeli ya da yöneticisinin çalışana kariyeri ile ilgili gerçeği söyleyip söylemeyeceği önemli bir sorundur.⁶⁸ Bu nedenle günümüzde örgütün kariyer gelişimi ile ilgili bireyi destekleyen çok önemli bir rol üstlendiği ancak bireyin tüm yaşamını kapsayacak şekilde kariyerinde başarılı olabilmesi için kendi kariyerini kendisinin planlamasının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

1.3.2. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel Kariyer Planlaması, bireyin öncelikli olarak kendini tanıması, üstünlük ve zayıflıklarının neler olduğunu bilmesi, yapmak istedikleri ve yapabileceklerinin farkına varması gerektiği üzerinde durur. Birey kendi kariyerini planlarken, kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, yapmak istediklerini belirlemeli, iş yaşamı süresince kendini nerde görmek istediğine karar vermelidir. Kişinin yaşamı boyunca çalışacağı işi ve yapacaklarını, gelecekte kendini görmek istediği yeri belirleme sürecine Bireysel Kariyer Planlaması adı verilmektedir.⁶⁹ Bireysel Kariyer Planlamasında, birey geleceğinde yapmak istediklerini yetenekleri ve kişiliği ile uyum içinde belirler. Kişinin

⁶⁷ Çalış ve Ereş, s.97

⁶⁸ Erdoğan, s.15

⁶⁹ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.78

içinde bulunduğu andaki şartlar ne ise, kişi bu planlamayı o anın şartlarında göre yapacaktır. Bu da kişiye, gelecek ile ilgili kargaşaya düşmeme avantajı sağlayacaktır.

Kendisini iyi tanıyan ve sınırlarını bilen birey, kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk olarak kendisini geliştirmeli, kuvvetli olduğu yönleri, ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi tanımlayarak, Kariyer Planlaması için ilk adımı atmalıdır.

1.3.3. Bireysel Kariyer Planlamasının Önemi ve Amaçları

Kariyer Planlaması, kişilerin ve örgütlerin ilerideki hedeflerine ulaşmaları için ne yapmaları gerektiğini gösteren bir süreçtir.⁷⁰ Kişiler ve örgütler, kısa, orta ve uzun vadelerde kendilerini nerede görmek istediklerine karar verirler. Bu süreçte karşılarına çıkacak fırsatları hedefleri doğrultusunda değerlendirmek suretiyle, kararsızlıktan kurtulurlar ve başarıya doğru emin adımlarla ilerleyebilmektedirler.

Ne istediğini bilen, kendini tanıyan bireyler için Bireysel Kariyer Planlaması, bireye eksik yönlerini güçlendirme fırsatı sunmaktadır. Örgütler için Kariyer Planlaması ise, örgüte çalışanlarını tanıma, onların moral ve motivasyonunu yükseltme, beklentilerini anlama ve onlara gerektiği gibi cevap verme şansı vermektedir.⁷¹ Bu da örgüt için zamanında üretim, örgüt çalışanları için ise iş tatmini ve bağlılığı beraberinde getirecektir.

Bireysel Kariyer Planlaması, hem örgüte hem de bireye belirlenen hedefler doğrultusunda hareket edip, eksikliklerini tamamlama, kendini geliştirme fırsatı vererek, başarılı olmalarına yardımcı olacaktır. Bireysel Kariyer Planlaması uygulayan bireyler ve örgütlerin belirlenmiş hedeflere doğru beraber hareket etmeleri onların başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bu başarı birey ve örgütün birbirlerinden olan beklentilerin gerçekleşmesi olarak düşünülebilmektedir. Bireylerin örgütten beklentileri iyi bir ücret, sosyal güvence ve ait olma ihtiyacının giderilmesi ise örgütün bireyden beklentileri yüksek performans ve örgüte bağlılıktır. Hem örgüt hem de bireyin karşılıklı çıkarlarının sağlanması ise Kariyer Planlaması ile mümkün olmaktadır.

Bireyler Kariyer Planlaması sürecinde kişiler kendileri için istedikleri geleceği, yapmak istedikleri meslek ve bunun seçimini kolaylaştırmak istemektedirler. Bireysel

⁷⁰ Cavidan Telman, *Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.43

⁷¹ M. Cemil Özden, *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2002, s.34

Kariyer Planlaması ile bireyler önlerine çıkan fırsatları değerlendirmek suretiyle gerek örgüt dışında başka bir kariyer yolu seçerek, gerekse örgüt içindeki kariyer yollarını kullanarak hedefine ulaşmayı amaçlamaktadır. Birey bunların yanında başka amaçlar da edinmiştir. Aşağıda bu amaçlar ifade edilmektedir.⁷²

- İnsan kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlamak, örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmeleridir. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışırlar. Bu nokta çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme, örgüt için ise verimlilik ve kârlılığın artırılmasıdır.⁷³
- Yükselme gereksinimlerini tatmin etmesi için personel gelişimini sağlamak, çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunurlar. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olacak, aynı durumda örgütün de, çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olacaktır.
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak, bazı durumlarda iş gören yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilir veya örgüt tarafından iş görenin farklı alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilir.⁷⁴ Bu yeni durumun hem iş gören, hem de örgüt açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir.
- İş görenlerin tatmininin, sadakatının ve işe bağlılığının sağlanması, örgütte çalışan iş görenleri örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iş görenin örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir etkidir.
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak, örgüt içerisinde çalışan bireyin gerekli eğitim olanaklarından yararlanması ve bireysel gelişimi için gerekli ihtiyaçların saptanması, örgüt-birey ilişkisinde önemli bir konudur. Bunların en iyi biçimde belirlenebilmesi için örgüt ve birey arasında sürekli bir etkileşimin kurulması gerekmektedir.⁷⁵

⁷² Selçuk Kantarcıoğlu, *Rehberlik El Kitabı*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1987

⁷³ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.24

⁷⁴ Temel Çalık ve Figen Eres, *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.18

⁷⁵ İlter Akat ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.76

- İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanmasıyla iş performansının yükselmesini sağlamak, bireylerin eksikliklerinin farkında olunması nedeniyle bu eksikliklerin giderilmesi amaçlanmaktadır.⁷⁶ Gerek örgüt içinde gerekse de birey başka bir kariyer yolunda olsun, eksikliğin giderilmesi bireylerin kurs, seminer, grup çalışmaları gibi araçlarla sağlanmaya çalışılmaktadır. Bireydeki bu eksikliklerin giderilmesi kendisini geliştirmek isteyen bireyler için de ayrıca önemlidir. Bu sayede bireylerin yaptıkları işlerde verimlerinin artması ve daha yüksek bir başarı seviyesine ulaşmaları söz konusudur.

1.3.4. Bireysel Kariyer Planlamasında Etkili Faktörler

Özellikle günümüz küresel ekonomisinde yüksek yetenekli öğrenciler için çok sayıda alternatif kariyer fırsatları mevcuttur. Herhangi bir mesleğin yüksek yetenekli öğrenciler tarafından seçilebilmesi için o mesleğin diğer mesleklerle rekabet etmesi ve onlara göre daha cazip olması gerekir. Bu sebeple, öğrencilerin kariyer seçimlerini tanımlayan faktörleri oluşturmak gereklidir.⁷⁷

Demografik Özellikler

Bireylerin özellikle de öğrencilerin kariyer seçimlerinde demografik özellikler oldukça önemli bir yere sahiptir. Bireylerin yaş, cinsiyet, kişisel özellik ve yetenekleri onların kariyer planlarında etkili rol oynamaktadır.

Yaş

Bu faktörlerden ilki bireylerin yaşıdır. Bireyler her yaşta farklı gelecek beklentilerine sahiptirler. Çoğu insan okul öncesi yıllardan itibaren ilerde ne olacağı konusunda düşünmekte ve geleceği hakkında bazı planlar yapmaktadır. Başlangıçta tamamen duygusal ve hayali olan bu tutum yaş ilerledikçe daha gerçekçi bir hal almaya başlamaktadır.⁷⁸

Yetişkinlik döneminde birey seçtiği meslek yolunda ilerlemeye, kendini geliştirmeye başlamış, kendisine örgüt içinde iyi bir yer edinmiştir. Kişi bu dönemde kariyer planlarını yaparken oldukça hırslı ve kendinden emindir. Kişinin beklentileri ile bulunduğu durum arasında farklılık varsa kişi işe devam etme ya da işten ayrılma

⁷⁶ Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.42

⁷⁷ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, İstanbul, 2003, s.79

⁷⁸ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.132

kararlarını bu dönemde verecektir. Ayrıca kişilerin aile kurma ihtiyaçlarını giderdikleri dönem de yine yetişkinlik dönemidir. Yaşlılık dönemi büyü çoğunlukla emekliliği kapsamaktadır. Bireyler işi yapandan çok tecrübeleri ile kendinden sonraki çalışanlara tavsiyede bulunarak kariyerine devam edebileceği gibi iş hayatından uzak bir hayatta tercih edebilmektedir.

Cinsiyet

Günümüz toplumunda bireylerin meslek seçimlerinde önemli olan bir diğer faktör ise cinsiyettir. Bunun sebebi ise kadın ve erkeğin toplum içinde aldıkları sorumluluğun farklı olmasıdır. Ayrıca toplum içerisinde genel geçer bir varsayımdan hareketle belirlenmiş olan kadın işi ve erkek işi kavramları da bu seçimlerde önemli rol oynamaktadırlar.

Kadınların meslek seçimlerinde seçtikleri ve çalıştıkları örgütteki yükselme imkân ve engellerin varlığı da etkili olmaktadır. Genellikler kadın çalışana yönelik cam tavan etkisi adı verilen yükselme engelini varlığı kadınların meslek seçerken daha dikkatli davranmalarına sebep olmaktadır.⁷⁹ Aynı zamanda bazı örgütlerde kadınlara fazla iş yaptırılmasına rağmen erkek çalışanlardan daha az ücret ödeniyor olması ve erkek çalışanın altında yer almaları da yine kadınlar için meslek seçiminde önemli bir faktör olmaktadır

Kişilik Özellikleri ve Yetenekler

Kişilerin istedikleri, kendilerine uygun olduklarını düşündükleri mesleklerde çalışmaları kariyerlerinde uzmanlaşma, ilerleme ve kendilerini geliştirme isteklerini de artacaktır. Bireyler örgüt içerisinde açık olan kariyer yollarından ilerlemeyi aynı zamanda da üst kademelere terfi etmeyi amaçlayarak kariyerine bir yön belirlemek istemektedir.⁸⁰

Görüldüğü gibi bireylere ait demografik özellikler onların meslek seçimleri ve bu konudaki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bireyler için meslek seçimi kariyerlerinde yükselmeleri açısından temel basamaklardan birini oluşturmaktadır. Bireyler bu faktörlerin her birini dikkatle analiz etmeden, yaşlarının getirdiği heyecan ve sabırsızlıkla, cinsiyetin getirdiği üstünlük yanılgısıyla ya da kişilik özelliklerine

⁷⁹ İsmet Barutçugil, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.35

⁸⁰ Mehmet Durdu Karşı, *Yönetmel Etkililik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004, s.114

uygun olmayan bir meslek seçmeleri durumunda hayatlarının geri kalanında başarısız ve mutsuz olabileceklerini unutmamalıdır.

Çevresel Faktörler

Yaşadığımız toplum da bireyler için meslek seçimin etkileye faktörleri içinde barındırmaktadır. Toplumun meslek seçimi üzerindeki etkileri tüm bireylerin dahil olduğu en küçük toplum birimi olan ailede başlamaktadır. Politik ve yasal zorunluluklar, sosyoekonomik çevre ve kültür aileden belli bir yaşta ayrılmış olan bireyin karşısına diğer belirleyiciler olarak çıkmaktadır.⁸¹

Aile ve Arkadaş Çevresi

Toplumun en küçük birimi olan aile, bireylerin meslek seçimlerini etkilemektedir. Ailenin sosyoekonomik durumu, aile bireylerinin eğitim düzeyi, ailenin gelir düzeyi gibi faktörler bireylerin meslek seçiminde etkili rol oynamaktadır. Bunların yanı sıra aile büyüklerinin yönlendirmesi ve aile kültürü de meslek seçimin etkilemektedir.⁸²

Aileden sonra bireyin davranışlarına yön veren en önemli grup bireyin arkadaş çevresidir. Birey arkadaş çevresi içinde sosyalleşme imkanı elde etmektedir. Bireyler yaşamlarının büyük bir çoğunluğunda okulda ve arkadaş çevresi içindedirler. Kişiler hayatlarına yön verebilmek için pek çok sınava girmektedirler ve bu sınavlar onların başta lise olmak üzere üniversiteye girişlerini yani meslek seçimlerini de etkilemektedir.⁸³ Bireylerin büyük bir kısmının seçimlerinin öğretmenler tarafından yönlendirildiği hatta onlar tarafından yapıldığı düşünülürse kariyer planlarının çok önemli noktalarında kararlarının etkilendiği oldukça açıktır.

Yasal ve Politik Faktörler

Yasal zorunluluklar herkesin yapması gereken, yasalarla düzenlenmiş olan işlerdir. Bireylerin seçimlerinde bu zorunluluklar önemli yer tutmaktadır. Örneğin, erkekler için askerlik hizmetinin zorunlu olması, pek çok meslek grubu için önemli bir faktördür. Bu mesleklerde yapılacak işler için askerlik ile ilişkili olmayan bireylerin

⁸¹ Adem Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.247

⁸² Atalay Giderler, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2010, s.43

⁸³ Erdoğan, s.54

tercih edilmesi meslek seçiminde önemli bir unsurdur.⁸⁴ Yine aynı şekilde zorunlu doğu hizmeti şartı aranan meslekler için herkesin talepte bulunması beklenmemektedir. Bu mesleklerde bireyden belirli süre içerisinde doğu hizmeti sayılan görev yerlerinde çalışması istenmektedir. Bireyler bu sürenin fazlalığından ya da kendilerine uzak olmasından dolayı söz konusu mesleği tercih etmeyeceklerdir.

Sosyoekonomik ve Kültürel Faktörler

Bireyler için iyi bir üniversite eğitimi almak önemlidir. Alınacak eğitimin devlet üniversitesinde mi yoksa vakıf üniversitesinde mi olacağı ise ailenin sosyoekonomik durumuna bağlı olmaktadır. Ailenin içinde bulunduğu ekonomik durumun yanında ülkenin de içinde bulunduğu durum oldukça önemlidir. Devletin eğitim ve Kariyer Planlaması konularındaki teşvik uygulaması, pek çok bireyin kendisini geliştirip meslek ve kariyer sahibi olmalarını sağlamaktadır.⁸⁵

Bireylerin meslek seçimlerini etkileyen bir diğer faktör de kültürdür. Günümüzde içinde bulunduğumuz popüler kültür bireyleri bütünden ayırarak daha ben merkezci olmalarına neden olmaktadır. Popüler kültür yani kitle kültürü altındaki bireylerde aşırı rekabet söz konusudur. Bireylerde bencil davranma, diğerlerinin önüne geçme gibi duygular işlenmektedir. Dolayısıyla bireyler de hangi mesleklerin diğerlerine üstün geleceği, aynı meslek grubunda olsalar dahi kişi diğer kişileri nasıl kontrol edeceği konusunda düşünmekte ve bu yolda seçim yapmaktadırlar.

1.3.5. Bireysel Kariyer Planlamasının Aşamaları

Bireysel Kariyer Planlaması, kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları ve faaliyetleri kapsayan planlardır. Bu plan aracılığıyla bir kişi kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirir, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür, kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar.⁸⁶ Kariyer Planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir:

⁸⁴ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.75

⁸⁵ Aynur Karataş, *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yönetimi*, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s.142

⁸⁶ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.250

Kendini Değerlendirme

Kariyer Planlamasının başlangıç noktası bireyin kendini tanıması ile başlar. Burada birey önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna, onu heyecanlandıran şeyin ne olduğuna, hangi becerilerin kendisi için önemli olduğuna karar vermek zorundadır. Böylece birey kendisi için en doğru kararı verecektir.⁸⁷

Kendini değerlendirme, bireyin kendisi hakkında bilgi toplayarak bu bilgiyi kariyer kararı vermek için analiz etmesi sürecidir. Bu süreçteki en önemli problem bireyin kendini yanlış algılamasıdır. Bireyler, bazen kendilerini başkalarının değerlendirmesinden daha yüksek değerlendirirler.⁸⁸ Bireyler kendi yeteneklerinin, kişilik değerlerinin, ilgi alanlarının ve örgütsel kariyer gereksinimlerinin farkında olabilmeli ve kendilerini değerlendirme konusunda objektif davranabilmelidirler.⁸⁹

Bireyin kendi kendini değerlendirmesine bazen çevre, ana-baba ve arkadaşlarla konuşma veya yardım alacağı bazı yazılı kaynaklar yardımcı olacaktır. Kendi kendini değerlendirme, bireyin kendi değerleri, ilgi alanları, yetenekleri, duyguları, güçlü ve zayıf taraflarını ortaya koyan bir analiz olacaktır.

Kariyer Planlamasının en önemli aşaması kendini değerlendirme olduğu için, kendini tanımadan başlanan bir Kariyer Planlaması, eksik bilgilerle doludur ve bireyi yanlış hedeflere götürebilir. Bireyler kendi kendini değerlendirme sürecinin amacına uygun bir şekilde tamamlanabilmesi için açık olmalı ve kendileri için daha etkili sonuçlar üretebilmelidirler. Kariyer Planlamasının en önemli aşaması kendini değerlendirme olduğu için, kendini tanımadan başlanan bir Kariyer Planlaması eksik bilgilerle doludur ve bireyi yanlış yerlere götürebilir. Bireylerin kendilerini değerlendirirken tamamen tarafsız ve gerçekçi olmaları gerekmektedir.⁹⁰

Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi

Bireyin gerçekçi kariyer hedefleri belirleyebilmesi için mevcut olanakları ve fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir.⁹¹ Birey bu süreçte çalışma yaşamı ile ilgili birçok alanda araştırma yapmak ve karar vermek durumunda kalmaktadır. Bu alanlar;⁹²

⁸⁷ Aytac, s.153

⁸⁸ Erdoğan, s.235

⁸⁹ Anafarta, s.5-6

⁹⁰ Çalık ve Ereş, s.102

⁹¹ Gönül Budak, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2008, s.276

⁹² Özden, s.61-62

- Meslek seçimi,
- Hedef uzmanlık alanlarının belirlenmesi,
- Hedef çalışma ortamlarının belirlenmesi,
- Hedef pozisyonların belirlenmesi şeklinde ele alınabilir.

Kariyer olanaklarının gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi belirli bir bilgi ve deneyim birikimini gerektirmektedir. Günümüzde bireyi bu konuda destekleyen birçok unsur bulunmaktadır. Danışmanlık kuruluşları, mesleki dergiler, internet, gelir araştırmaları, meslek kuruluşları ve meslek üyeleri, üniversiteler, kitaplar, yakın çevrenin bilgi ve deneyimleri gibi birçok kaynak aracılığı ile birey ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşabilmektedir.⁹³ Bu süreçte ilgi duyulan meslek ya da kariyer alanı ile ilgili iş görüşmelerine katılmak, staj yapmak, dönemsel işlerde çalışmak gibi faaliyetlerin de bireyin ihtiyaç duyduğu alanlardaki deneyimlerini geliştirmesinde, gerekli bilgi ve yetkinlikleri kazanmasında, çalışma yaşamına ilişkin gerçekçi bilgiler ışığında kariyer olanaklarını değerlendirmesinde etkili olmaktadır.⁹⁴

Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi aşamasında dünyadaki ve ülkedeki ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeler, sektörel ve mesleki unsurlar yakından izlenmelidir. Ancak günümüzde yaşanan örgütsel değişimler ve mesleklerin gerektirdiği niteliklerin hızla değişmesi karar vermeyi ve tercihte bulunmayı zorlaştırmaktadır. Bugün cazip görülen meslek ve sektörler zamanla cazibesini yitirebilmektedir. Bu nedenle olanakların değerlendirilmesi süreci dinamik bir şekilde ele alınmalı ve sadece mevcut durum değil, çalışma yaşamında hakim olan, olması beklenen eğilimler de göz önünde bulundurulmalıdır.⁹⁵

Hedef Belirleme

Bu aşama bireyin kariyer geleceği için çok önemli bir aşamadır. Kişi fırsatlarla kendi kapasitesi arasında uyumlu değerlendirme yapamazsa, hedefe ulaşamayacaktır. Kişi hedefe ulaşsa bile başarısız olacaktır.⁹⁶ Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmeli ve büyümeye yönelik hedefler mücadeleye açık olmalıdır. Bireysel hedefler, bireysel farklılıklara bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca zaman içerisinde

⁹³ Mehmet Öner, *Kişisel Kariyer Planlaması*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2001, s.143

⁹⁴ Öner, s.144

⁹⁵ Erdoğan, s.239

⁹⁶ Aytaç, s.155

değer ve ilgileri değişen birey, kendine uygun yeni iş alanları arayabilir ve kariyer seçim kararını değiştirebilir.⁹⁷

Hedef, bireylere bulundukları yerden, olmak istedikleri yere gitmelerinde yardımcı olur. Hedefleri olan bir birey, genellikle kendi kendini motive edebilmekte ve kendi kendine ilerleyebilmekte, yapılması gereken şeyleri yapabilmektedir.⁹⁸ Hedef belirlemede dış çevre analizi, kariyer stratejisinin önemli bir aşamasıdır. Kişi, iş piyasasında rağbet gören bir yeteneğe sahip olsa da bazı durumlarda bu alandaki kariyerinin, kişinin kendi ilgi alanları ve değerleriyle uyuşmadığı görülebilir. Bu durumda kişi kendine uygun stratejik kariyer seçeneklerini yeniden gözden geçirebilir, yeni hedefler belirleyebilir.⁹⁹

Bireylerin iş yaşamındaki amaçlarını ve hedeflerini belirlerken bir takım konulara dikkat etmesi etkin bir Kariyer Planlaması için gereklidir. Bu bağlamda kariyer hedeflerini belirlerken gerçekçi olmak, 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.¹⁰⁰

Kariyer Planının Hazırlanması ve Uygulanması

Kariyer planı, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli her türlü faaliyeti içermektedir. Bu aşamada, iş hayatındaki deneyimlere dayanarak uygun kısa vadeli planlarla başlamak ve başarı sağladıkça daha büyük ve uzun vadeli gelişme programları hazırlamak yerinde olacaktır.¹⁰¹ Kariyer planının hazırlanması bireyin belirlediği kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik alt hedeflerini ve uygun kariyer stratejilerini geliştirmesini gerektiren bir süreçtir. Geliştirilen alt hedeflerin ve stratejilerin de günlük faaliyetlerle desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü davranışa dönüşmeyen bir hedefin ve planlamanın Kariyer Planlaması sürecinin başarı üzerindeki etkisini önemli ölçüde azaltacağı söylenebilir.

⁹⁷ Sabahat B. Kök ve Muhsin Halis, *Kariyer Yönetimi*, Orion Yayınevi, Ankara, 2007, s.43

⁹⁸ Kurt Hanks, *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.123

⁹⁹ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.449

¹⁰⁰ A. Noe Raymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev. C. Çetin), Beta Yayınları, İstanbul, s.412

¹⁰¹ Hanks, s.45

Geribildirim

Günümüzde Kariyer Planlaması yaşam boyu devam etmesi gereken dinamik bir süreç haline gelmiştir. Sürecin dinamikliği ise geribildirim aracılığı ile sağlanmaktadır. Çalışanların, kariyer geliştirme çabalarına ve kişisel farkındalıklarına ilişkin geribildirim yapılmaksızın, gereksinim duydukları kariyer hedeflerine ulaşması oldukça zorlu bir süreç olabilmektedir. Bu nedenle bu son aşama, çalışanların performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede önemli bir role sahiptir. Performans değerlendirme sonuçları, meslektaş ve yöneticilerin görüşleri bireyin kariyer planını gözden geçirmesinde ve şekillendirmesinde önemli olabilmektedir.¹⁰²

İnsanlara hedeflerini, yapmak istediklerini, ne derece gerçekleştirdiklerini ya da çevrelerini nasıl etkilediklerini anlatmanın yolu onlara davranışlarına ilişkin geribildirim vermektir. Bu suretle insanlar çevrelerini nasıl etkilediklerini, başkalarının onları nasıl algıladıkları hakkında bilgi edinirler. Bununla birlikte, işletmelerin düştüğü önemli bir hata geribildirimi, eleştiriyle bir arada kullanma eğilimidir. Aslında geribildirim, eleştirileri de kapsayan daha geniş içerikli bir kavramdır. İşletmeler geribildirimi tamamen eleştiri olarak değerlendirdikleri zaman, iş görenler yapılan geribildirimleri göz önünde bulundurmayacaklardır.¹⁰³

Çalışan elemanlara performansları ve başarı düzeylerine ilişkin daha fazla geribildirim sağlamak, iş yaşamında giderek artan bir eğilim durumuna gelmiştir. Bu uygulamanın nedeni; çalışanların ne kadar çok bilgiye ve geribildirime ulaşabilirlerse, karar verme aşamasında o kadar çok otoriteye, yetkiye sahip olacakları ve çok daha etkin hâle gelecekleridir. Çalışanlardan geribildirim almak, bireylerin ve dolayısıyla organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerini de sağlayacaktır.¹⁰⁴

Geribildirim; çalışana sadece farklı yapması gereken şeyleri değil, sürdürmesi gerekenleri de gösterir ve kendilerinden beklenenlerin farkında olmalarını sağlar. Geribildirimle, çalışanın hangi konularda eğitim alacağı da ortaya çıkar. Örgütte yükselme ve kariyer geliştirme rotası da geri bildirime göre çizilir.

¹⁰² Anafarta, s.8

¹⁰³ Nihal Mamatoğlu, “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması”, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 25 (2):137-163, 2008, s.146

¹⁰⁴ Edip Örcü ve M. Ali Köseoğlu, *İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.75

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK

2.1. KİŞİLİĞİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE BİLEŞENLERİ

Bireyler fiziksel görünümleriyle olduğu kadar tutum ve davranışları itibarıyla da birbirinden farklılıklar gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eren, sadece aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupla iş gören bireylerin davranışları birbirinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedeninin farklı çevresel koşullara bağlanabileceğini ifade etmektedir.¹⁰⁵ Ancak bu değişikliğin nedeni araştırılmak istendiğinde veya bu farklılığın sonuçları saptanmaya çalışıldığında *kişilik* olarak tanımlanan temel değişkenin ortaya çıktığı görülmektedir.¹⁰⁶

2.1.1. Kişiliğin Tanımı

Kişilik, bir kişi olarak bireyin kendi bütünlüğü içindeki var oluşunu ifade etmektedir.¹⁰⁷ Günlük konuşmada kişilik kavramından sık sık yararlanıldığı halde bu kavramın anlamının her birey veya her konu için aynı olduğu söylenemez.¹⁰⁸ Bu nedenle literatürde birçok kişilik tanımına rastlamak mümkündür. Allport, yaptığı incelemelerde elliden fazla kişilik tanımı olduğunu açıklamıştır. Allport'un tanımına göre kişilik, bireyin çevresine özgün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünleşmesidir.¹⁰⁹

Kapsamı en geniş kavramlardan biri olan kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir. Bununla birlikte dikkate değer bir husus, kişiliğin kendine özgü ve ahenkli bir bütün olmasıdır. Kişilik, insan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik

¹⁰⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.83

¹⁰⁶ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.21

¹⁰⁷ Gürhan Can, *Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s.21

¹⁰⁸ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.234

¹⁰⁹ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.185

özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütünüdür.¹¹⁰ Kişilik, bir kişinin fiziksel ve sosyal ortamıyla etkileşme tarzını ortaya koyan, düşünce, duygu ve davranışın ayırt edici ve karakteristik görüntüleridir.¹¹¹

Belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen birey, sosyal çevresi ile karşılıklı etkileşimden oluşan sosyalleşme süreci içerisinde, kendisine toplum içinde rol üstlenmeye imkan sağlayacak bazı yetenekler, güdüler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar oluşturmaktadır. Bu suretle kişiliği gelişerek, şekillenmektedir.¹¹²

Kişilik, farklı durumlarda oldukça kestirilebilir tepkileri veren içsel bir yapıdır. Aynı zamanda kişilik, hem oluşum hem de içerik öğelerini bir arada taşıyan, aynı şekilde hem değişime hem de kararlılığa olanak tanıyan karmaşık ve dinamik bir sistemdir.¹¹³ İnsanda evrimsel gelişme ile ilgili olan olgunlaşma ve öğrenme ile ilgili olan bireyleşme-toplumsallaşma süreçleri birbirini etkileyerek kişilik gelişir.¹¹⁴ Kişilik, zihinsel, duygusal, bedensel ve fizyolojik görünümünün dinamik bir örgütlenmesidir. Bireyin kişiliği biyolojik ve psikolojik faktörlerin etkisiyle oluşur ve bireyin kendine özgü, diğerlerinden farklı yanlarını belirler.¹¹⁵ Dıştan ve içten gelen uyarıcıların sürekli olarak etkilediği kişilik, “bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir.”¹¹⁶

¹¹⁰ Erik H. Erikson, *İnsanın Sekiz Çağı*, (Çev. B. Üstün ve V. Şar), Birey ve Toplum Yayıncılık, Ankara, 1984, s.108

¹¹¹ Rita L. Atkinson vd., *Psikolojiye Giriş*, Sosyal Yayınları, (Çev. Y. Alogan), Arkadaş Yayınları, 1995, Ankara, 1999, s.209

¹¹² Feriha Baymur, *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, s.253

¹¹³ Bekir Onur, *Gelişim Psikolojisi*, İmge Kitabevi, Ankara, 1995, s.94

¹¹⁴ Orhan Öztürk, *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*, Hekimler Yayın Birliği, Ankara, 1997, s.302

¹¹⁵ Güney, s.187

¹¹⁶ Atilla Yelboğa, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2006, C.2, S. 8, s.198

2.1.2. Kişilik Özellikleri

Eren, kişilik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.¹¹⁷

- Kişilik kalıtsal olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden oluşmaktadır.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Dolayısıyla eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerinden ayıran bazı farklılıklar vardır.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Başka bir ifadeyle, aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına yol açan bir sosyal uyum kavramı ile karşımıza çıkmaktadır.
- Kişinin kalıtsal bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

Erdoğan'a göre ise kişiliğin başlıca özellikleri şunlardır;¹¹⁸

- Kişilik bazı davranışların toplamıdır.
- Özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Bireysel dengesinin bir ürünüdür.
- Davranışları yönlendirir ve yönetir.
- Belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur.

Dolayısıyla tüm bu nitelikleriyle kişilik, bireyin kendisini tanıyarak çevresine uyum sağlamasını belirleyen psikofizik bileşkekelerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi ya da toplumsal yaşam sürecinde kazanılan alışkanlık ve davranışlar bütünüdür.¹¹⁹ Kişilik özellikleri insanları birbirinden ayırıcı bir özellik taşır. Kişiliği oluşturan özellikler birbiriyle uyumlu bir bütünlük içerisinde olmak zorundadır. Kişilik özellikleri kişiler arası ilişki kurma biçimlerini etkiler, gelişme dönemleri sırasında kurulan kişiler arası ilişkiler de kişilik özelliklerini etkiler.¹²⁰

2.1.3. Kişiliğin Bileşenleri

Kişiliğin bileşenleri karakter, yetenek ve benlik olmak üzere üç başlık altında açıklanmaktadır.

¹¹⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.44

¹¹⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.246-247

¹¹⁹ Eren, (2004), s.45

¹²⁰ Zel, s.24

2.1.3.1. Karakter

Karakter, eğitim ve çevrenin oluşturduğu etkilerle zamanla değişebilen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Sosyal ortamda öğrenilir ve bazı değer yargılarının benimsenmesiyle gelişir. Karakter özellikleri, insanlar arası ilişkilerde gösterilen tutum ve davranışa, onlar üzerinde bırakılan etki sonucuna göre belirlenir.¹²¹ Karakter, özellikle içinde yaşanılan toplumun değer yargılarından, eğitim anlayışından, sosyoekonomik özelliklerinden etkilenecek şekilde şekillenir.

Karakter, davranışın sosyal ahlaki yönünü, mizaç da bu yönlerin kalıtsal ve devamlılık arz eden yönü olarak düşünülebilir. İnsanın duygularının ve coşkularının bütünü olarak tanımlayabileceğimiz huy ya da mizaç, kişiliğin ancak bir yanını yada bir ögesini oluşturmaktadır.¹²² Karakter, mizaca göre çevresel etmenlerden daha fazla etkilenir, bu nedenle zamanla değişebilen özellik taşır.

2.1.3.2. Mizaç (Huy)

Mizaç, bireylerin doğasında bulunan, yaşamları boyunca değiştiremedikleri genetik ve yapısal davranış özellikleridir. Bireyin gelişimi sürdükçe mizacın davranışsal görüntüleri çevresel etkenlerle biçimlendirilmektedir.¹²³ Mizaç, önemli ölçüde devamlıdır ve genetik yönü ağır basar. Neşeli, soğukkanlı, çabuk kızan, zayıf kişilik yapısı gibi tanımlamalar, kişinin mizaç yönünü tarif için kullanılmaktadır. Mizacın oluşmasında bedensel özellikler oldukça önemli yer tutar. Mizaç, aynı zamanda insanların genel bir davranış örüntüsü olarak da ifade edilmektedir. “Kişinin mizacı, onun her hareketinde iz bırakır. Hareketin o kişiye ait olduğu hemen anlaşılır. Yani mizaç, bir tür kişinin parmak izidir.”¹²⁴

2.1.3.3. Benlik

Benlik, insanın kendi kişiliğine ilişkin kanılarının bütünü, insanın kendisini tanıma ve değerlendirme şeklidir. Başka bir deyişle benlik, kişiliğin öznel yanısıdır.

¹²¹ Ali U. Mehmedoğlu, *Kişilik ve Din*, Dem Yayınları, İstanbul, 2004, s.48

¹²² Mahmut Oktay, *Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul, 2000, s.285

¹²³ Banu Yazgan, Mehmet Bilgin ve Meral Atıcı, *Gelişim Psikolojisi Çocuk ve Ergen Gelişimi*, Nobel Kitabevleri, Adana, 2004, s.176

¹²⁴ Güney, s.198

Benlik, insanın iç varlığını oluşturduğundan dolayı kişilik gibi anlaşılması güç ve karmaşık bir kavramdır.¹²⁵

2.2. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Kişiliği oluşturan temel faktörler arasında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal statüsü sayılmakla beraber, çok farklı faktörler üzerinde durulabilmektedir. Kültürel yapı, grup ilişkileri, rol davranışı ve sosyal statü şeklinde verilen kişiliği oluşturan faktörleri, daha düzenli bir biçimde ele alıp her bir grup içinde yer alan faktörün kişiliği nasıl etkilediği araştırıldığında anlamlı sonuçlara ulaşılabilecektir. Kişiliği oluşturan faktörler: gensel ve bedensel yapı faktörleri, sosyokültürel faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf özellikleri, aile değişkeni, coğrafi ve fiziki faktörler, kitle yayın araçları, sosyal gruplar içindeki yetişkinler ve yaşlılar grubu ve doğum sırası şeklinde sıralanabilir.¹²⁶

2.2.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri

Kalıtsal (gensel) etkenlerden olan saç, göz ve ten rengi gibi özellikler doğrudan kalıtıma bağlanabilir. Kişiliğin gelişmesinde kalıtsal etkenlerin rolü oldukça karmaşıktır. Belirli kişilik özelliklerini tek başına ne kalıtıma ne de çevre etkilerine bağlayabiliriz. Davranışlarımızın gelişmesinde ve nitelik kazanmasında her ikisinin de etkileri vardır. Önemli olan, kişiliğin oluşmasında çevre mi yoksa kalıtım mı etkendir sorusuna yönelik tartışma yerine, biyolojik-kalıtsal etkenlerle çevresel etkenlerin etkileşimi sonucu kişiliğin nasıl geliştiğinin incelenmesidir. Genel olarak bireyin fiziksel (bedensel) yapısının da bazı davranışları dolayısıyla da kişiliği etkilediği söylenebilir.¹²⁷

2.2.2. Sosyokültürel Faktörler

Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenecektir. Bireyin idealleri, ilgileri kültürel yapıya biçimlendirilecektir. Bu idealler ve ilgiler ise, kişiliğin oluşumunda önemli bir etkendir. Kültürel yapı ile öğrenme arasında önemli bir ilişki vardır. Öğrenme ise, kişiliği doğrudan

¹²⁵ Güney, s.210

¹²⁶ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Yayınevi, Ankara, 2008, s.73-74

¹²⁷ Enver Özkalp, *Davranış Bilimleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008, s.243

etkilemektedir. Bu durumda birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde edecek, kişiliğini biçimlendirecektir.¹²⁸

2.2.3. Aile Faktörü

Kişiliğin oluşmasında insanın içinde doğup büyüdüğü, yaşadığı ev ve aile ortamının etkileri büyüktür. Çocuğun ilk sosyal ilişkileri önce annesi ya da onun yerini tutan kişiyle, sonra babası ve aile içindeki diğer yakın kişilerle olmaktadır ve toplumsal çevresi geliştikçe sosyal ilişki kurduğu kişilerin sayısı ve çeşitleri de artmaktadır. Ancak ilk sosyal ilişkilerde ana-baba ile çocuk arasındaki ilişki ve etkileşim en önemlisidir.¹²⁹ Ana-babanın çocuğa karşı tutumları ile ana-babanın birbiriyle olan ilişkilerinin çocuğa yansımaları, ilk insanlar arası duygu tutum ve kavramların oluşmasında birincil derecede etkili bir yer tutmaktadır.

Ana-babanın çocuğa karşı çok hoşgörölü ya da hiç hoşgörüsüz, aşırı koruyucu ya da ilgisiz davranışları, fazla ya da az sevgi vermeleri, ana-babanın çocuğa karşı tutum ve davranışlarında birbirine ters düşen tutumları ya da çocuğa karşı tutumlarındaki değişken, tutarsız ve kararsız durumları, çocukta kavram ve davranışların olumlu, ılımlı bir yönde gelişmesini engeller. Böylesine bozuk ve tek yönlü kavramlarla gelişen çocuğun daha sonraki geniş toplumsal çevre içindeki insanlar arası ilişkilerinde olumlu bir uyum sağlaması da zor olur.¹³⁰

2.2.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri

Kültürel belirleyiciler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirler, sosyal sınıf belirleyicileri ise, özel davranış kuralları ortaya koymaktadır. Zira kültürel yapı, genel olarak kişiliğin genel olarak ortaya konulabilen özelliklerini ortaya çıkarırken, var olan değişik sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tipleri yaratmaktadır.¹³¹ Dolayısıyla bireyin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de öngörülebilir iken, bazı özellikleri ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelir. Belirli bir sosyal yapı içinde her bireyin eğitim ve benzeri gelişme faktörü yönünden aynı şansa sahip olduğu söylenemez. Bu farklılık,

¹²⁸ M. Sezai Türk, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.78

¹²⁹ Yazgan ve Bilgin, s.182

¹³⁰ Günsel Koptagel, *Davranış Bilimleri*, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 2001, s.201

¹³¹ Can, s.28

kişilik farklılığını ortaya çıkarmada önemli bir etkidir. Benzer şekilde, bireylerin bağlı oldukları sosyal gruplara bağlılık dereceleri de kişiliklerinin şekillenmesinde bir faktör olacaktır.¹³²

2.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisinden söz etmek mümkündür. Coğrafi çevre içerisinde iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Coğrafi ve fiziki çevrenin doğrudan etkileri yanında daha çok dolaylı etkileri mevcuttur. Çünkü, bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur.¹³³

2.2.6. Diğer Faktörler

Sözü edilen faktörlerin dışında kişiliği etkileyen diğer faktörleri, kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırası başlıkları altında toplamak mümkündür. Kitle iletişim araçları, kişiliğin şekillenmesinde belirgin bir yere sahiptir. Kitle iletişim araçlarını etkin olarak kullanan bireylerle, kullanmayan bireyler arasında bir farklılık olacaktır. Kitaplar, dergiler, televizyon gibi kitle iletişim araçlarının, çocukların yetişmesinde ve gençlerin yeni davranış kalıpları kazanmalarında etkileri fazladır. Bireylerin içinde bulundukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu da, kişiliğin oluşumunda etkide bulunan faktörlerdendir. Çünkü bireyler, bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken sosyal gruplarınca belirlenen yetişkin grup üyelerinden bazılarını kendilerine örnek olarak alacaklardır. Bu örnek kişiler de, kişiliğin oluşumunda önemli birer faktör olarak görülecektir.¹³⁴

2.3. KİŞİLİK KURAMLARI

İnsanlığın var oluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Her geçen gün, davranış bilimleri konusunda yeni gelişmeler olmakta ve buna paralel olarak da kişilik konusunda daha karmaşık ve birbirinden farklı

¹³² Koptagel, s.203

¹³³ Zel, s.16

¹³⁴ Zel, s.16-17

görüşlerin sayısı artmaktadır. Oldukça geniş bir alanı kapsadığından burada sadece kişilik konusunda temel nitelikte olan bazı kuramlara değinilecektir

2.3.1. Freud'un Kişilik Kuramı

Freud, ilk olarak insan zihnini topoğrafik olarak üç tabaka halinde kabul eder: *bilinç, ön bilinç ve bilinçaltı*. Freud'un bu sınıflandırmasında önemli olan bilinçaltının çalışma sisteminin serbest çağrışıma dayandığıdır. Bunun yanı sıra insanın, kendi içi dünyasının gizemini taşıyan bilinçaltı ile kendisi dışındaki dünyanın tüm imgelemleri olan bilinçdışı arasında sıkışmış olduğunu söyler. Burada aslında bilinç dışının önce bilinçaltını şekillendirdiği, sonrasında da bilinçaltının bilinci şekillendirdiği önemle vurgulanırken, bilinç dışının, duyu organlarının ilettiği kadarıyla bireyin bilinçlilik düzleminde temsil edileceği de dile getirilmektedir.¹³⁵

Freud'a göre kişilik “id” (*alt ben*), “ego” (*ben*), “süper-ego” (*üst ben*) den oluşmaktadır. Ancak bu üç katman kesin sınırlarla birbirinden ayrılamamaktadır. Ona göre id, zihinde günlük yaşamın ahlak ve mantık ilkelerinden uzak, ilkel ve birincil bir oluşumdur. Refleks ve birincil düşünce, süreçleri oluşturan merkez olarak belirlenir. İd'in temelinde sınır tanımayan haz ilkesi hakimdir. İd, davranışlarımızın altında yatan psikolojik enerjinin kaynağıdır. Freud id'i “gerçek ruhsallık” olarak adlandırmaktadır; çünkü o, nesnel gerçeklerden bağımsız olarak vardır.¹³⁶

Bu noktada Freud haz ilkesi odağında belleği ve imgeleme yeteneğini id'in emrine verir. Yine id'in mantık öncesi nesnelerle bağıntı kurma gibi sezgisel bir işlevi de vardır. İd aynı zamanda insan ruhunun tanımlanamayan korkulu ve karanlık kısmını oluşturmaktadır. Yine id için, zamana ait kavramların bir önemi yoktur. İnsan kişiliğini oluşturan ego ise, gerçeklik kavramıyla birlikte kendini gösterir. Bu nedenle de mantık ve akılcı düşüncenin oluşturduğu ego, hem id hem de süper-ego arasında ilişkileri düzenleyen bir merkez olarak işlev görmektedir. Bu üçlü yapılanmada süper-ego, denetleyici bir güç olarak kendini göstermektedir.¹³⁷ Kısaca, bireyin olumlu ve olumsuz yönü veya kontrollü ve kontrolsüz arzusu arasındaki dengeyi de ego sağlamaktadır. Bu

¹³⁵ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, s.79

¹³⁶ Hüseyin Akyıldız, “Freud’çu, Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri” *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11:1-23, 2006, s.3-4

¹³⁷ Oğuz Cebeci, *Psikanalitik Edebiyat Kuramı*, İthaki Yayınları, İstanbul, 2004, s.43

durumda, kişiler arasındaki farklılığın kaynağı, her üç kişilik diliminin bireyden bireye farklı olması veya ego'nun id ve süper-ego arasında değişik denge kurmasıdır.

2.3.2. Jung'un Kişilik Kuramı

Jung, Freud'un psikanalitik kuramından etkilenmiştir. Ancak cinsellik ve sevgi güdüsünün fazla abarttığını ileri sürerek psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini atmıştır. Jung, Freud'a göre daha fazla tinsel süreçlerle ilgilenmiş ve insan ruhunda cinselliğin önemine daha az yer vermiştir.¹³⁸ Jung'a göre insan davranışları tahmin edilebilir. Çünkü insanlar doğuştan gelen dürtüler ile hareket ederler. İki ayırt edici kişilik özelliklerini ileri sürmüştür. Dışa dönüklük ve içe dönüklük. İçe dönüklük, içsel dünyadan etkilenmekte iken dışa dönüklük, dışsal dünyadan etkilenmektedir.¹³⁹

Jung'a göre kişilik, birbiriyle etkileşimde bulunan çok sayıda sistemden ve bu sistemlerin etkileşimlerinden oluşur.¹⁴⁰ Birbirleri ile etkileşimde bulunan bilinç, kişisel bilinçaltı, kolektif bilinçaltı ve arketiplerdir. Bilinç, farkında olduğumuz şeylerin saklandığı yer; kişisel bilinçaltı, geçmişte yaşanan olayları hatırlatır; kolektif bilinçaltı ise nesillerden beri aktarılan, insana dair her şeyin saklandığı bir bölümdür. Jung, herkesin bilgi ile doğduğunu ancak bunların kolektif bilinçaltında saklı tutulduğu ve tamamen kullanılmadığını ifade etmiştir.¹⁴¹

2.3.3. Adler'in Kişilik Kuramı

Adler'e göre, her insanın yaşamı boyunca diğer kişiler üzerinde üstünlük kurmak ve gücünü göstermek için çaba gösterir, kusursuz bir kişi olmak ister ve devamlı olarak üstün olma peşindedir.¹⁴² Üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür ve cinsel dürtüden daha kuvvetlidir. Bu duygu, kişinin diğerlerinin yanında, kendisini üstün ya da aşağı olarak tanımlamasına neden olur. Temel aşağılık duygusu bireyin bebekliği sırasında, gerçekten aciz ve yardıma muhtaç durumda iken oluşur ve yerleşir.

¹³⁸ Allen R. Miller ve Suzan Shelly, *A'dan Z'ye Kişiliğiniz*, (Çev. S. Alanyut), Vesta Ofset Matbaacılık, İstanbul, 2000, s.62

¹³⁹ Alparslan Uslav ve Zeynep Kuşlvan, *Davranış Bilimleri Sosyal Psikolojisi*, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.58

¹⁴⁰ Gülgün Yanbastı, *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1990, s.49

¹⁴¹ Miller ve Shelly, s.61

¹⁴² Yanbastı, s.51

Bireyin yaşamının geri kalan bölümü de bu duygudan kurtulma çabası içinde geçer. Birey diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çalışır.¹⁴³

Adler, davranışın sosyal belirleyicilerinin önemi üzerinde durmaktadır. Yaratıcı kendilik kavramını, Freud'un ego kavramı yerine bireyin yaşantılarını yorumlayan, anlam kazandıran bir sistem olarak açıklamıştır. Kişiliğin emsalsizliğini önemsemesi, cinsel içgüdüye daha az önem vermesi, bilinci, kişiliğin temeli ve esası olarak kabul etmesi gibi başlıca kuramsal gelişmeler, Adler'i Freud'dan ayıran ve kendisinden sonra gelen birçok kişilik kuramcını da etkileyen özellikler olmuştur.¹⁴⁴

2.3.4. Fromm'un Kişilik Kuramı

Fromm, insanın kişiliğinin onun sosyal sınıfı, eğitim durumu, dini ve felsefi altyapısı, mesleği ve benzer durumlarının bir yansıması olduğunu savunur. Yani, kişilik sosyal etkiler sonucu yaşam deneyimleriyle oluşur. Kalıcı olan kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleri ile sosyal ve kültürel etkilerin tümünün ortak ürünüdür.¹⁴⁵ Fromm'a göre bireyin çevre ilişkileri iki yöndedir. Birincisi sosyalleşme, ikincisi de asimilasyondur. Sosyalleşme, semiyotik ilişkilere, içe çekilmeye ve yıkıcılığa dönüşebilir. Semiyotik ilişkiler, bireyin toplumsal ilişkilerde başkalarına bağımlı olmasıdır. İçe çekilme ve yıkıcılık, toplumsal tutumların pasif ve aktif biçimleridir. İçe çekilmede birey, kendi ortamını güvenli bir ortam haline getirmeye çalışır. Yıkıcılıkta, saldırganlıkla gücünü kanıtlamaya ve güven kazanmaya çaba gösterir. Asimilasyon ise bireylerin somut ve soyut bütün nesneleri toplama ve kullanma biçimlerini kapsar.¹⁴⁶ Özetle Fromm'un kişilik kuramı, kişiliğin iç etkenlerden çok, dış sosyal güçler ve kültürel etkilerce şekillendiğini savunmaktadır.

2.3.5. Horney'in Kişilik Kuramı

Horney, Freud'çu yaklaşımla yola çıkan sonradan kendi kuramını geliştiren önemli bir psikiyatristtir. Horney, insanın yaşamında iki temel eğilimin kişiliğin yönelticisi olduğunu söyler. Bunlar güven duygusu ve doyumdur. İnsanların temel amaçlarının önce tehlikeden uzak ve güven içinde bir yaşam olduğunu daha sonra çeşitli

¹⁴³ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranış*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, s.416

¹⁴⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.276

¹⁴⁵ Metin Saltürk, *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 2008, s.123

¹⁴⁶ Saltürk, s.124

gereklerinin doyumunu araladıklarını vurgular.¹⁴⁷ Aralarında sevgi ve onaylanmaya, saygınlığa, kişisel başarıya, mükemmelliğe ve kendine yeterliliğe duyulan ihtiyaç olmak üzere nörotik ihtiyaç sıralamıştır. Daha sonra nörotik ihtiyaçları kendi içerisinde üç gruba ayırmıştır.¹⁴⁸

Tablo 2.1. Horney’e Göre Kişilik Geliştirme Seçenekleri

Kişilik Özellikleri	Kişilik Geliştirmede Kullanılabilecek Seçenekler
Sempatik-Dışa Dönük	İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duymak suretiyle kaygı ve korkuları gidermek
Antipatik-İçe Dönük	İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket ederek, endişe ve korkulardan kurtulmaya çalışmak
Saldırgan ve Öfkeli	İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye uğraşmak

Kaynak: Miller ve Shelly, s.66.

Kaygı ve korkulardan kurtulmak için, insanların başvurdukları davranış biçimleri onların kişiliklerini yansıtan önemli unsurlardır. Başka bir ifadeyle, bu davranışlar insanların hangi kişilik özelliklerine sahip olduklarını yansıtır.¹⁴⁹

2.3.6. Eysenck’in Kişilik Kuramı

Eysenck kişiliği hiyerarşik bir yapı içinde açıklamaya çalışmıştır. Eysenck kişiliği dört aşamada ele almaktadır,¹⁵⁰

Birinci aşama; kişiliğin en alt düzeyi olarak çok özel tepkileri içerir. Belirli uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesi, genetik özelliklere göre bireyin belirli özellikler taşıması, bu düzeyle ilişkilidir.

İkinci aşama ise, bireyin bulunduğu ortamlardan edindiği alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgilidir. Bazı bilgi ve deneyimleri sağlayan bireyin benzer durumlar karşısında aynı davranışları göstermesi durumu, bu aşama ile ilgilidir. Kişiliğin ikinci basamağı denilen bu aşamayla bireysel davranışların ve yapının süreklilik kazanması gerçekleşecektir.

¹⁴⁷ Yanbastı, s.106

¹⁴⁸ Duane P. Schultz ve Sydney E. Schultz, *Modern Psikoloji Tarihi*, (Çev. Y. Aslan), Kaktüs Yayınları, İstanbul, 2002, s.580

¹⁴⁹ Zel, s.37

¹⁵⁰ Jerry M. Burger, *Kişilik*, Kaknüs Yayınları, (Çev. İ.D. Sarıoğlu), İstanbul, 2006, s.25-26

Kişiliğin *üçüncü aşaması*, eğilimler düzeyidir ve kişinin birçok alışılmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması düzeyidir. Belirli kalıtsal özellikler ve alışılmış davranışların sonucu olarak bireylerin eğilimleri ortaya çıkacak, bu sonuca göre de dar anlamda kişilik kalıpları belirecektir. Eğilimler düzeyinde kişiliğin süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik-heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar.

Kişiliğin *dördüncü aşaması*, tip düzeyidir. Bu aşamada belirgin tipler ortaya çıkar. Eysenck'in yaklaşımına göre tipin ortaya çıkmasında her bir evrenin baskın faktörünün etkisi vardır. Bir bireyin kişilik özelliğinin hangi dilimden fazla etkilendiği önemlidir. Esasında Eysenck ve kuramını benimseyenlere göre kişiliğin ortaya çıkması ve belirgin tiplerin oluşması da, bu faktörlerin ağırlığının bireyden bireye değişmesine bağlıdır.

2.3.7. Beş Faktör Kişilik Kuramı

“Beş faktör kişilik kuramı bütün kişilik özelliklerini bünyesinde toplayan ve bu özellikleri geniş kapsamlı olarak açıklayan bir kuramdır. Bu noktada beş faktör kişilik kuramı, evrensel ve eksiksiz bütün kişilik özelliklerinin, gözleme dayalı olarak beş temel boyutta ele alınıp sınıflandırılması olarak tanımlanabilir.”¹⁵¹ Kuram, temel olarak bireylerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların etken analizi sonucu gerçekleştirilmiştir. Bu model geniş bir çerçevede yer alan kişilik yapılarını bütünleştirmesi ve dolayısıyla, farklı yönelimlere sahip araştırmacılar arasındaki iletişimi kolaylaştırması; kişilik özellikleriyle davranışlar arasındaki ilişkilerin dizgesel bir biçimde incelenebilmesine olanak sağlaması ve kişiliği beş alt etkene dayandırarak genel bir tanımlama sağlamaktadır.¹⁵²

Beş faktör kişilik kuramı kişilikteki, kişisel farklılıkları göz önüne alarak kişilik özelliklerin önemli bir sınıflandırmasını sergilemektedir. Buradaki temel varsayım, insanların gösterdiği kişisel farklılıkların dünyadaki tüm dillerde şifrelenebileceği, konuşma diline sözcükler olarak geçebileceği ve bu sözcüklerden hareketle insanın kişilik yapısını içerecek bir sınıflandırmanın yaratılabileceğidir. Bu modelde kişilik

¹⁵¹ Ethem Merdan, “Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7:140-159, 2013, s.142

¹⁵² Saltürk, s.126

özelliklerinin içerikli bir modeli olarak herkes tarafından benimsenmesi dört kanıta dayanmaktadır:¹⁵³

- Faktörler davranış kalıplarını açığa vurma gücünü ve etkisini uzun zaman korumaktadırlar.
- Her faktöre yönelik kişilik özelliklerinin farklı kişilik modellerinde bulunması ve doğal dillerdeki kişilik özellikleri tanımlarıyla tutarlılık içindedir.
- Bu faktörler değişik yaş, cinsiyet, ırk ve dil gruplarında bulunmuştur, bunun yanı sıra farklı kültürlerde değişik biçimlerde açıklanabilmektedir.
- Faktörler bazı biyolojik temellere sahiptir.

Bu modelde yer alan her boyut, birbirinin tersi iki uçtan oluşmaktadır. Buna göre model, dışadönüklük/içedönüklük, yumuşak başlılık/saldırganlık, duygusal denge/gerginlik, sorumluluk/düzensizlik ve yeni deneyimlere açıklık/geleneksellik boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar da birbirleri içinde alt boyutlardan oluşarak toplamda otuz faktör ortaya çıkmaktadır. Sözelimi; dışadönüklük, sevecen, dinamik, neşeli, sosyal, atılgan, heyecanlı, girişken gibi davranışları kapsamaktadır.¹⁵⁴

Tablo 2.2. Kişiliğin 5 Büyük Boyutu

Dışa dönüklük	Konuşkan, cesur, şamatacı, zorlayıcı, girişken, doğal, gösterimci, enerjik, maceracı, dostça, sözünü sakınmayan, yüksek sesli, gürültülü, hırslı, baskın, sosyal.
Yumuşak başlılık	Sıcak, nazik, işbirliği gösteren, sevgi dolu, iyi kalpli, bencil olmayan, esnek, dürüst, kibar, düşünceli, bağışlayıcı, yardımsever, memnun, ince, güvenli, cömert, düşünceli, uyumlu.
Özdenetim	Örgütlü, dikkatli, dayanabilir, sorumlu, çalışkan, etkili, yeterli, ihtiyatlı, özen gösteren, dakik, pratik, mükemmel, idareli, tedbirli, ciddi, ekonomik, güvenilir.
Duygusal denge	Duygusal ve kıskanç olmayan, rahat, nesnel, sakin, dengeli huylu, iyi huylu, uysal, durağan, halinden memnun, güvenli, ağırbaşlı, barışçıl, talepkâr olmayan.
Gelişime açıklık	Zeki, uyanık, meraklı, hayal gücü yüksek, çözümleyici, derin düşünen, sanatsal, içgörülü, keşfedici, akıllı, esprili, yaratıcı, karmaşık düşünen, bilgili, entelektüel, geniş, çok yönlü, özgün, derin, kültürlü.

Kaynak: Charles G. Morris, Psikolojiyi Anlamak, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 2002, s.470.

¹⁵³ Zel, s.32-33

¹⁵⁴ Yanbastı, s.43

Dışa Dönüklük

Dışadönük olma ve diğer uç noktası içedönük olma, beş faktör kişilik modelinin alt boyutlarından. Beş faktör kişilik dökümünde, bu faktörün alt boyutları olarak ise canlılık, girişkenlik ve ters alt boyut olarak içedönüklük verilmiştir.¹⁵⁵

Beş temel faktörden birincisi dışadönüklük içedönüklük, temelde, hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri kapsamaktadır. Dışadönük insanlar olumlu duygu eğilimlidir. Dışadönüklük bireyi dinamik, iddialı, enerjik, canlı, açık yürekli ve konuşkan olarak tanımlamaktadır. Kişilik sınıflamasında, dışadönüklük boyutunu sıcaklık, toplumu sevmek, heyecan arama ve olumlu duygular alt ölçekleri ile temsil edilmiştir. Genelde dışadönüklük faktörü altında düşünülmeyle beraber, birçok araştırmacının bu alt boyutu yumuşak başlılık/uzlaşılabilirlik faktörünün merkezinde gördüklerine işaret edilmektedir. Bazı çalışmalarda, baskınlık ve etkinlik dışadönüklük boyutunun temel belirleyicileri arasındadır.¹⁵⁶

Hem dışadönüklük, hem de sinirlilik faktörlerinin karmaşık etkileşimlerle doğrudan ve baskılama tipinde başa çıkma işleyişleri ile bağlantılarını ortaya koyduğu belirtilmektedir. Dışadönüklük, aktif ve doğrudan başa çıkma ile ilişkili görülürken sinirlilik, pasif ve kaçınmaya dayanan başa çıkma stratejileri ile ilişkili görülmektedir.¹⁵⁷

Dışa dönüklüğü sosyallik, atılganlık ve kendini anlatabilmenin bir bileşeni olarak düşünülebilir. Dışadönükler, genellikle içedönüklerden daha canlı, dinamik, heyecan arayan, sempatik ve konuşkandır. Kendilerini içedönüklerden daha fazla oranda açma eğilimi gösterirler. Üstün olma ve ödül kazanma isteği temel motivasyon etkenlerinden biri olmaktadır. Gerginlik durumlarında sorun odaklı başa çıkma stratejilerini kullanırlar.¹⁵⁸

Dışadönüklerin kişiler arası ilişkilerinde içedönüklerden daha fazla oranda yakınlık ve denetim duygusu gösterdikleri, ayrıca iş arkadaşları tarafından arkadaşça, eğlenceden hoşlanan, duygusal ve konuşmayı seven kişiler olarak değerlendirildikleri görülür. Dışadönüklük yönü az olan kişiler ise tam tersi olmaktadır. İş yaşamı yönünden

¹⁵⁵ Morris, s.472

¹⁵⁶ Burger, s.71

¹⁵⁷ Baysal ve Tekarslan, s.67

¹⁵⁸ Burger, s.74

ele alındığında, genel olarak dışadönük kişilerde iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaların çoğu, dışadönük insanların yaptığı işlerin motive edici yönlerine daha duyarlı oldukları görülmüştür. Bu durum dışadönüklerin ödüllere, içedönüklerin ise cezaya daha duyarlı oldukları yönündeki bir yaklaşımla tutarlılık göstermektedir.¹⁵⁹ Dışadönük kişilerde, özellikle fiili olayların daha etkin olduğu görülmektedir. Bunun içinde, ödül ve ceza sistemlerin en çok etki ettiği grup dışadönük bir kişiliğe sahip olanlar arasındadır.

Yumuşak Başlılık

Yumuşak başlılık boyutu, uzlaşmacılık veya uyumluluk olarak da tanımlanmaktadır. Yumuşak başlılık, kişisel farklılık eylemleri kapsamında, sosyal uzlaşmacılık ve işbirliği yönünden oldukça önemlidir. Özellik olarak, toplum içinde yumuşak başlılık etkeni bazı unsurlar üzerine dayandırılan bir boyuttur. Bu boyut besleyicilik, esneklik, duygusal yakınlık, alçakgönüllülük ve destekleyici olma ile; düşmanlık, kendine odaklılık, kindarlık, bireyler arası ilişkilerde fark gözetmeme ve kıskançlıkla belirginleşir. Yumuşak başlı kişiler; güvenilir, kibar, fiziksel görünüme önem gösteren, bağışlayıcı, hoşgörülü, rekabetten çok uzlaşmaya önem veren, yardımsever, çatışmalara girmeyen, girseler bile çatışmayı çözmek için baskı ve güçten yana olmayan kişilerdir.¹⁶⁰

Dışadönük olma daha ziyade sosyal açıdan uyarıcıların ölçüsü ile yumuşak başlılık ise ilişkilerin özelliği ile ilişkili olmaktadır. Yapılan araştırmalarda yumuşak başlılığın bireyler arası ilişkilerde etkin olmasıyla birlikte, kişinin benlik algısını da etkilediği ifade edilmekte ve bu etkenin sosyal davranışlar ve yaşam felsefesi geliştirmekte etkili olduğu belirtilmektedir. Bu faktör güven, dürüstlük, fedakârlık, itaat, alçakgönüllülük ve merhametli olma alt boyutları ile tanımlanmaktadır.¹⁶¹

Güven, başkalarına iyi niyet göstermekle, güvensizlik ise başkalarının güvenilmez, tehlikeli olduğunu öngörmektedir. Doğru sözlülük, başkalarına açık, dürüst yaklaşmayı belirtir. Bu alt boyut etik değerlerle ilişkilidir ve kavram kendini ayarlama kapsamındadır ve bu kişiler açık sözlü olmamaktadırlar. Bu özelliği yüksek olan bireyler, çatışma durumunda başkalarına uymayı seçmektedirler. Bir başka ifadeyle bu

¹⁵⁹ Günsel Koptagel, *Davranış Bilimleri*, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 2001, s.198-199

¹⁶⁰ Miller ve Shelly, s.65

¹⁶¹ Yanbastı, s.53

kişilik özelliği, işbirliği isteği, uyumluluk ve yumuşak başlılık olarak belirlenmektedir. Bunun aksi kutbu ise saldırganlık, düşmanlık, hırçınlık ve huysuzluk olmaktadır. Alçakgönüllülük, kendi olma kavramının bir yönüdür ve bu tür kişilerin kendilerine olan ilgisi en düşük düzeydedir. Kibirli bireylerin ise kendilerine ilişkin çarpıtılmış görüşleri bulunmaktadır.¹⁶²

Özdenetim

Özdenetim, yaşamda en önde gelen özelliklerden olup çalışma hayatında da aynı şekilde aranılan özelliklerden biridir. Özdenetim boyutu beş faktör kişilik modelinde sorumluluk ile beraber alınmaktadır. Başarı odaklı olma ve zekâ ile ilgili olan bir boyuttur.

Bu boyut hem eylem hem de odaklaşmayı kapsadığından ilerletici ve önleyici taraflarını bir arada içine almaktadır. Özdenetim boyutunun ilerletici tarafı, başarı gereksinimi ve çalışma istikrarında görülürken, önleyici yönü etik titizlik ve tedbirlilik özelliklerinde oluşmaktadır. Yeterlilik, düzen, görev severlik, başarılı olma çabası, öz disiplin ve tedbirli olma alt boyutlarının bu boyutu göstereceği önerilmektedir. Burada yeterlilikle anlatılmak istenen, becerikli, makul ve yetenekli olmaktır.¹⁶³ Özdenetim boyutunun zekânın nesnel ölçümleri ile değil, toplum içinde akıllı ve zekice olarak ele alınan tutumlarla ilişkili olmasıdır. Düzen alt boyutu, bireyin bulunduğu ortamı düzenli tutma ve iyi örgütlenmesi eğilimini ifade etmektedir. Görev severlik, davranış ölçümlerine sıkı bağlılıkla ilişkilidir. Öz disiplin dikkati dağıtan etkenlere ve sıkılmaya karşın bir görevi sürdürebilme becerisini ve özellikle sabırlı olmayı yansıtır. Bu özellikte düşük olan, yapılan görevi ertelemeyi ve hayal kırıklığı karşısında hemen kendini bırakma, devam etmeme eğilimi olmaktadır.¹⁶⁴

Özdenetim dikkatli, örgütlenmiş ve planlı olmayı, yoğun çalışmayı, kararlılığı, düzenliliği, disiplinli olmayı, sorunların üstesinden gelebilmek için hazırlıklı oluşu, ahlaki ilke ve değerlere bağlılığı, başlanan bir işi bitirebilme yeteneği ve harekete geçmeden önce dikkatle düşünme eğilimini açıklamaktadır. Özdenetim düzeyi yüksek olan kişilerin iş doyumlarının ve motivasyonlarının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede özdenetim ile iş motivasyonu arasında bir etkileşimin olduğu, çalışan kişinin

¹⁶² Orhan Öztürk, *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*, Hekimler Yayın Birliği, Ankara, 1997, s.286-287

¹⁶³ Feriha Baymur, *Genel Psikoloji*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1993, s.253

¹⁶⁴ Güney, s.175

kuruluş içindeki işlevi, işi ve yetkileriyle ilişkili olarak özdenetim yönünde tutumlar gösterdikçe ödüllendirildiği ve buna koşut olarak da ödüllendirildiği zaman özdenetim davranışlarının arttığı söylenebilir. Özdenetimin akademik başarı ve iş verimliliğini ortaya çıkaran en iyi kişilik özelliği olduğu, ücret, iş performansı ve mesleki konum ile olumlu ilişkide olduğu görülmektedir.¹⁶⁵

Özdenetim boyutunun diğer kutbunda ise heyecan arama bulunmaktadır. Heyecan arama kutbu, aklına eseni yapan, maceracı, düşünmeden riske atılabilen bir kişilik yapısının özelliklerini içinde toplamaktadır. Özdenetim özelliği, benlik denetimi ve güdülerin kullanımı açısından önemlidir.

Duygusal Denge

Duygusal denge, özellikle bireyler arası ilişkilerde belirleyici olan bir etkidir. Alt boyutlarında ise, kaygıya eğilimli olma, kendine güven ve duygusal tutarsızlık vardır. Duygusal denge alt boyutunda, duyguların olumsuz ve olumlu yatkinliklerinin oluşması anlatılmaktadır.

Beş faktör kişilik modelinde, kapsamı üzerinde en az tartışmaya girilen boyut olmaktadır. Sinirli, saldırgan kişiler uzun süreli olumsuz duygular yaşamaya eğilimli olmakta, gizil olarak da farklı tutum bozukluklarının gelişimine hazırdırlar. Bireyler arası ilişki kurmakta ve ilişkilere bağlı kalmakta zorluk çeken bu insanlar, uzun süreli gerginlik yaşadıkları ve bu durumlarda da duygu odaklı başa çıkma yöntemlerini kullandıkları görülmektedir. Bu kişilerin devamlı olarak yaşadıkları stres, bunalım, engellenmeler ve suçluluk duyguları gerçekçi olmayan düşünme tarzlarıyla, benlik saygılarının düşük olmasıyla, dürtü denetimlerinin yeterince gelişmemesiyle, yaşanan yoğun fiziksel sağlık sorunlarıyla ve etkin olmayan başa çıkma stratejileriyle ilgilidir.¹⁶⁶

Duygusal dengesi yüksek olan kişilerin ise genellikle sakin, uysal, kendilerine güvenen, olumlu duygular yaşamaya eğilimli, ani duygu iniş çıkışları göstermeyen ve yaşam doyumları yüksek olan kişiler olduğu görülmüştür.¹⁶⁷ Bu tür kişilerin aksi olan kişilerin ise, işten kaçma eğiliminde oldukları, ancak işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu bulgular, dengesiz ruh hali yaşayan sinirli kişilerin yaşadıkları olumsuz duygularının etkisiyle bir işi sürdürmekte zorlandıklarını, ancak kendilerine

¹⁶⁵ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.35

¹⁶⁶ Atkinson vd., s.215

¹⁶⁷ Baymur, s.256

olan güvensizliklerinin ve başarı güdülerinin düşük olmasının da etkisiyle yeni bir iş arama ya da işinde yükselme eğiliminde olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu kişilerin iş doyumlarının da düşük olduğu görülmüştür.¹⁶⁸

Gelişime Açıklık

Araştırmacıların tam olarak fikir birliğine varamadıkları bu boyut bazen kültür, bazen deneyime açıklık olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açıklık boyutunun kapsamında, kişilikte ayırt edici hayal gücü ve yaratıcılıkla birlikte bunu gerçekleştirme gücü de görülmektedir. Bu boyut kişinin göreceği eğitimle beraber değişiklik göstermektedir.¹⁶⁹

Gelişime açık kişiler, kurallar konusunda esnek olup geleneksel cinsiyet rollerini kabul etmemektedirler ve sınanmaya veya her türlü sınava alaycı bir algılamayla yaklaşarak yeni deneyimlere karşı içsel bir ilgi gösterirler. Kuralların kesin ve koşulsuz bir şekilde yerine getirilmesi gerektiği inancında olmamakla beraber, kendilerini ifade ederken de bağımsız ve özgün olmaya ilişkin kavramlar kullanırlar.¹⁷⁰ Gelişime açık kişiler hayal gücü kuvvetli olan, iç görü sahibi, yaratıcı, yaşam alanları geniş olan kişiler olarak meraklı, cesur, çeşitliliği seven ve özgür insanlardır. Gelişime kapalı olanlar ise kişiler arası ilişkiler bakımından geleneksel davranışlara sahip, kural ve ilkelere mutlak bağlılık gösteren, yaratıcı olmayan, hayal güçlerini çalıştırmayan, macera ruhuna sahip olmayan, itaatkâr, tutucu ve belli kalıplardaki yaşam tarzını benimseyen kişilerdir.¹⁷¹

¹⁶⁸ Pierre Daco, *Çağdaş Psikolojinin Olağanüstü Başarıları*, (Çev. O.A. Gürün), İnkılap Aka, İstanbul, 1983 s.53

¹⁶⁹ Daco, s.54

¹⁷⁰ Baymur, s.255

¹⁷¹ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI, ÖNEMİ VE BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Çalışanların iş ve iş ortamıyla ilgili memnuniyeti iş doyumu ya da iş tatmini olarak ifade edilmektedir.¹⁷² İş doyumu temel anlamıyla insanların işlerini ne kadar sevdiklerini ifade eder. İş, kişinin önem verdiği şeyleri ne ölçüde sağlıyorsa, kişinin işten alacağı doyum da o oranda fazla olacaktır. İş doyumu, işin özellikleri ile kişinin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bireyin aldığı eğitim ve edindiği alışkanlıklar doğrultusunda, çalıştığı veya çalışacağı işe ilişkin bir takım beklentileri vardır. Bireysel arzular ve yapılan işin şartlarının birbirleriyle olan karmaşık etkileşimi, kişinin iş doyumunu ortaya çıkarır.¹⁷³

3.1.1. İş Tatmini Tanımı

İş doyumu bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesiyle ortaya çıkan memnun edici veya olumlu duygusal durumdur. Bingöl'e göre iş doyumu, algılanan işe atfedilen değer, işte öğrenme fırsatları ve yeteneklerin kullanımı olmaktadır.¹⁷⁴ Çalışma yaşamında yer almak isteyen bireylerin yaptıkları işin niteliği ve çalışma ortamı ile ilgili bazı gereksinimleri vardır. Kişinin karakter özellikleri, eğitim ve deneyimleri, yaşı, cinsiyeti gibi unsurların şekillendirdiği bu gereksinimlerle işin uyumlu olması durumunda iş doyumu ortaya çıkmaktadır.¹⁷⁵

İş doyumu, birçok yazar ve araştırmacı tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş doyumu kavramı, güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir. Ancak bunlardan değişik anlamdadır. Güdülerin bir amaca doğru çaba harcamayı gerektirmesine karşılık, iş doyumu, işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir. Çetinkanat'a göre, yapılan iş bireyin beklediği düzeyde

¹⁷² Atılhan Nakitoyok, "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama" *Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 2002, C. 16, S. 3-4,, s.168

¹⁷³ Işıl Pekdemir vd.), "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma" *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2006, C. 4, S. 11, s.16

¹⁷⁴ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basımevi, İstanbul, 2006, s.200

¹⁷⁵ Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, s.99

sonuçlandıysa birey bundan büyük bir doyum ve mutluluk elde eder. Sonuç, beklen düzeyde ve bireyin beklediği gibi değil işe burada etkililikten ve doyumdan söz etmek mümkün değildir.¹⁷⁶ Bir başka tanıma göre, iş görenin işine karşı genel tutumu olarak nitelendirilen iş tatmini iş görenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak ifade edilmektedir.¹⁷⁷

İş doyumunu iş görenin işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak ya da iş görenin işine karşı ortaya koyduğu genel tutum şeklinde de ifade edilebilir, ayrıca iş doyumunu insanların yaptıkları işe karşı tutumlarının yanında bilgi, inanç ve duygularını da içerir.¹⁷⁸ İş görenin iş yaşamının çeşitli yanlarına ilişkin idealde bekledikleri ile gerçekte eline geçen arasındaki fark olarak da tanımlayabileceğimiz iş tatmini, iş görenlerin işleri ve işyerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları olan genel ve karmaşık bir kavramdır. Bu tutumlar duygusal bir boyut içerdiğinden açıkça gözlemlenememekte ve sadece bireye sorularak konu hakkında fikir edinilebilmektedir.¹⁷⁹

İş doyumunu, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmada araç olarak da kullanılabilir. Zira çok sayıda araştırma işten ayrılma, işe gelmeme gibi bir organizasyon için problem olan davranışların düşük iş doyumunu ile ilişkisini ortaya koymaktadır. İş doyumuna verilen önem, rekabet ortamı içinde güvenilecek önemli bir kaynak olan insan kaynağının gelişimi ve mutluluğuna katkıda bulunması açısından araştırmaya değer bir kavram olarak değerlendirilmektedir.¹⁸⁰

İş doyumunu, içsel ve dışsal tatmin olarak iki kolda incelenebilir. İçsel tatmin; iş bağımsızlığı, iş çeşitliliği, iş devamlılığı, topluma hizmet, uygulama fırsatı, sorumluluk duygusu, sosyal statü gibi işin kendisinden duyulan tatminin derecesini göstermektedir. Dışsal tatmin ise işin birebir kendisiyle ilgisi olmayan, çalışma şartları, politikalar, övgü ve takdir edilme gibi unsurlardan duyulan doyum derecesini göstermektedir.¹⁸¹

¹⁷⁶ Canan Çetinkanat, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s.47

¹⁷⁷ Burhan Gerekan ve Abdülkadir Pehlivan, “Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Afyonkarahisar, 2010, C.1, S. 12, s.31

¹⁷⁸ Selen Doğan, *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, 59

¹⁷⁹ Erhan Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s.98

¹⁸⁰ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996, s.246

¹⁸¹ http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/92/Makale6.pdf (25.02.2014).

3.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş doyumu, yönetim ve çalışma psikolojisi alanlarında en çok tartışılan konulardan biridir. Bunun iki nedeni vardır;¹⁸²

- İş doyumu, çalışma koşullarının sorumluluk, görev çeşitliliği, iletişim gibi öznel değerlendirmesi ile ilgilenenler için önemli bir konudur. Zira iş doyumunun sayılan bu koşullardan doğrudan etkilendiği varsayılmaktadır.
- İş doyumsuzluğu ise, işe devamsızlık, işten ayrılma, dalgalanma, örgütsel verimliliğin azalması gibi çalışma hayatına ilişkin problemlerin ana sebebi olarak görülmektedir.

Bu iki yaklaşım bir arada düşünüldüğünde iş doyumu, çalışma koşulları ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında bağlantı kurması açısından çalışma psikolojisi ve yönetim psikolojisi alanlarında temel bir kavram olarak yerini almaktadır.

İş doyumu, çalışan performansına ve verimliliğine etki etmektedir. İş doyumu, organizasyona bağlılığı arttırmakta, bununla birlikte işçi devri ve işe devamsızlık oranlarını azaltmaktadır. İş doyumu düşük olan çalışanlar psikolojik rahatlığa ulaşamamakta, kendi yeteneklerini gösterememekte ve bu durum da verimsizliğe yol açabilmektedir. Ayrıca iş doyumu düşük olan bireylerde ortaya çıkan işe yabancılaşma ve beraberinde getirdiği ilgisizlik ve uyumsuzluk hem çalışan hem de işletme verimliliği açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.¹⁸³

İş doyumu, bireyin yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından ilgilendiren bir olgudur.¹⁸⁴ İşinden beklentilerini elde eden çalışanlar daha mutlu olmakta ve memnuniyetleri bireysel performanslarına olumlu yansımaktadır. İş doyumu düşük olan çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumları olumsuz etkilenmektedir. Bireyin çalışma yaşamında doyumun yüksek olması, yaşam tatmininin de yüksek olmasına katkı sağlar. İşinde mutluluğu yakalayan bireylerin yaşam doyumlarının yüksek olduğu gözlenmektedir. Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici olarak görmesi ile iş yaşamından beklentilerinin karşılanıyor olması tatmini pozitif yönde etkileyen unsurlardır.¹⁸⁵

¹⁸² İbrahim Ethem Özgüven, *Endüstri Psikolojisi*, Sistem Yayıncılık, Ankara, 2003, s.127

¹⁸³ Mehmet Tikici, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2005, s.310

¹⁸⁴ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler” *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Antalya, 2004, C.4, S. 7, s.7

¹⁸⁵ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s.187

Davranış bilimciler, çalışanın işe karşı ilgisinin artırılarak, doyuma ulaşması için yeni güdüleme yaklaşımlarının gerektiğine inanmışlar ve giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümlenmesi için iş doyumuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır.¹⁸⁶

3.1.3. İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi

İş doyumunu ile ilgili bazı kavramlar olarak iş tutumu, moral, verimlilik, stres ve motivasyon bu başlık altında incelenmektedir.

3.1.3.1. İş Tatmini ve İş Tutumu

Bu iki kavram çoğu kez karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre iş doyumunu ve iş tutumu eş anlamlıdır ve personelin hali hazırdaki iş rollerine karşı olan duygusal tepkilerini gösterirler. Oysa iş tutumu, iş doyumunu değildir, ancak iş doyumuna katkıda bulunabilir. Zira iş doyumunu, birçok tutumun sonucu olan genel bir tutumdur. Bir iş tutumu ise, işle ilgili özgül etkenlerle ilişkili olarak belli bir yolda eyleme geçmeye hazır olma, diye algılanabilir.¹⁸⁷ Dereli'ye göre, örgütlerde iş gören tutumlarının iş davranışlarını etkilemesi nedeni ile iş görenin iş ortamındaki değişkenlere karşı tutumu büyük önem kazanır.¹⁸⁸ İş görenler; iş doyumunu, işe bağlılık ve iş sorumluluğu olmak üzere belli başlı üç tutum gösterirler.

İş doyumunu tutumu, iş görenin işine karşı genel ve olumlu tutumunun ifadesidir. İşe karşı olan olumlu tutumların gerisinde çalışanların kişilik özellikleri ve beklentilerinin etkisi kadar çalıştıkları örgütte başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların ise ve insan ilişkilerine yönelik olumlu tutumlara sahip olmasının etkisi vardır. Olumlu tutumlara sahip olmadıkça, yöneticilerin insan ilişkileri konusunda olsun, örgüt işleyişiyle ilişkin konularda olsun eğitilmelerine ve bozuk ilişkilerin düzeltilmesine, yöneticilerin kapılarını açmalarını sağlamak oldukça zordur.¹⁸⁹

Toplumsal gelişmelere paralel olarak iş görenlerin tutum ve değer tercihlerinde de değişme olabileceği düşünülmektedir. Toplumun değer öncelikleri saptanarak elde

¹⁸⁶ Keser, *Çalışma Psikolojisi*, s.99

¹⁸⁷ Bingöl, s.56

¹⁸⁸ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayınları, İstanbul, 1976, s.87

¹⁸⁹ Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, s.51

edilen veriler, iş ve iş ortamlarındaki çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve iş doyumlarının arttırılmasında yöneticilere bilgi sağlamakta ve yardımcı olmaktadır.¹⁹⁰

3.1.3.2. İş Tatmini ve Moral

İş doyumunu ve moral çoğu kez birbiriyle karıştırılabilmektedir. İkinci Dünya Savaşı öncesinde moral, bireysel bir yaşantı olarak algılanırken, giderek bir grup bütünlüğü duygusu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bunun yanı sıra moral kavramı, iş doyumunu ölçütüne dayanarak tanımlanmış, sonunda da iş doyumuna eş anlamlı sayılmıştır.¹⁹¹ Moral önceleri bireysel bir yaşantı olarak algılanırken, zamanla bir grup duygusu olarak kabul edilmiştir. Tanımlanması ve ölçülmesi zor, sosyal ve psikolojik bir kavram olan moral, tek birey için kullanıldığı gibi bir grup için de kullanılabilir. Bir insana ya da insan grubuna egemen olan iklim ya da ortam moral olarak ele alınmaktadır.¹⁹²

Moral aynı zamanda “bir şeyin amaçları ile içinde bulunduğu durum arasındaki farka ilişkin algılar oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutum” olarak tanımlanmaktadır.¹⁹³ Bir başka tanımda moral, bireyin gereksinimlerinin doyum sağlayacak biçimde kullanılmasından duyulan iyilik duygusu yani çalışma durumuna karşı, çalışanların tutumlarının bir bileşimidir.¹⁹⁴

Eroğlu, iş doyumunu ile moral arasında büyük bir benzerliğin olduğunu belirtir ancak, iş doyumunu ile moral arasındaki şu farklılığa da dikkat çeker.¹⁹⁵ Moral, iş doyumundan bir derece daha psiko-sosyal ve öznel bir kavramdır. İş doyumunun, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da belli bir ölçüsü vardır. Ancak moralin hesaplanabilir bir yanı hemen hemen yoktur ve dolaylı gözlem yoluyla belirlenebilir.

Genel olarak bakıldığında iş doyumunu moralin önünde yer alır ve moralin oluşması için ön koşul niteliğindedir.

¹⁹⁰ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s.48

¹⁹¹ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1998, s.87

¹⁹² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.197

¹⁹³ Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1994, s.224

¹⁹⁴ Muzaffer Sencer, *Kamu İş Görenlerde İş Doyumu ve Moral*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1982, s.11

¹⁹⁵ Eroğlu, s.253

3.1.3.3. İş Tatmini ve Verimlilik

Başaran tarafından, niteliğini düşürmeden bir birim ürünü en ucuza mal etmek diye tanımlanan¹⁹⁶ verimlilik ile iş doyumu arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu; işten doyumun azlığının verimi de düşüreceği görüşü iş görenler arasında kabul görmüş bir görüştür.

Önceleri yüksek düzeyde iş doyumunun aynı doğrultuda yüksek düzeyde verimliliğe neden olduğu varsayıldı. Bu konuda yapılan araştırmaların bir kısmında bu ilişki bulunurken; bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Hatta bir kısım araştırma bulguları da olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.¹⁹⁷ Bu bulgular sonucunda bazı yönetim bilimcilerinde, iş görenlerin iş doyumunun azlığının onu daha yüksek verimlilik için güdüleceği inancının doğmasına yol açmıştır. Bunlara göre iş doyumsuzluğu iş göreni iş doyumunu aramaya yöneltirken, iş doyumu ise gevşemeye neden olabilmektedir.

3.1.3.4. İş Tatmini ve Stres

Bireyin gereksiniminden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışından gelen ve çoğu zaman bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güç olan stres, bireyi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterilen bedensel ve ruhsal bir tepkidir. Stres aynı zamanda, bireyin esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti ya da bir uyarı olarak algılanan ve ele alınan olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepki olarak da tanımlanmaktadır.¹⁹⁸ Stres, insanın dengesini bozabilecek tüm unsurları kapsayan bir özelliğe sahiptir.

İş stresi, bireylerde meydana gelen ve onları normal faaliyetlerden sapmaya zorlayan bir durum olarak da tanımlanabilmektedir. Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş doyumunu, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, “kişilerin karşı karşıya kaldıkları fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu” olarak değerlendirilmektedir.¹⁹⁹ Bu tanım ile stresin, diğer tanımların tersine, olumsuz bir

¹⁹⁶ Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, s.156-160

¹⁹⁷ Eroğlu, (2000), s.252

¹⁹⁸ Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993, s.5

¹⁹⁹ Öztürk, s.84

durumun sonucu olarak ortaya çıktığı kabul edilmesinin dışında olumlu koşullarda da meydana gelebileceği belirtilmektedir.

İş doyumu ile iş stresi kavramları birbirleriyle paralellik göstermektedir, zira hem iş doyumu hem de iş stresi olgularına iş ortamındaki çeşitli uyarıcılar neden olmaktadır. Özellikle iş koşulları, yönetim politikası, yöneticilerle ilişkiler, ücret, iş güvenliği ile ilgili durumlar kişi için yeterli düzeyde değilse, iş doyumsuzluğu ortaya çıkacak ve buna bağlı olarak iş stresi artacaktır.²⁰⁰ İş doyumunu etkileyen pek çok faktör olduğu saptanmıştır. İş yaşamında çalışma koşulları fiziksel, sosyal, ekonomik faktörler açısından çalışanların beklenti düzeylerinin çok altında ise iş doyumsuzluğu meydana gelecektir. Araştırmacıya göre iş doyumsuzluğuna paralel olarak da zaman içerisinde iş stresi oluşacaktır. Stres olgusu meslek yaşamında çok büyük önem taşımaktadır. Hemen hemen her meslek grubunda çalışan insanlar strese maruz kalmakta ve bunun sonuçlarını yaşamaktadır. Bazı meslek gruplarında bu davranış daha yoğun yaşanırken, bazılarında bu yoğunluk daha azdır.²⁰¹ İnsanların günlük yaşantısının büyük bir bölümü iş yaşamında geçirdikleri düşünülürse, stresin göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konu olduğu söylenebilir.

3.1.3.5. İş Tatmini ve Motivasyon

Tipik bir kavram olarak motivasyon, insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya yönlendiren bir anlamı çağırır. Bu bir gereksinim, tutku veya duygu olabilir; ancak sonuç olarak bireyi kesin bir çizgide harekete geçirmeye zorlar. Hedefe yönelik sergilenen davranışlarda motivasyon faktörü belirleyici rol oynamaktadır Bilindiği kadarıyla tabiatta hiçbir nesne hiçbir sebep olmadan kendi statik durumundan (durgunluktan) hareketli duruma geçmez. O halde insan organizmasının da hareket edebilmesi için bir takım sebepler olmalıdır.²⁰² İşte insanı harekete geçiren bu sebebe biz motivasyon ya da güdü diyoruz. Motive teriminin karşılığı güdü ve harekete geçirici olarak belirlenebilir. Güdü, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir.

Motivasyonun belli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış, bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı ya da

²⁰⁰ Arthur Rowsan, *Stres Yönetimi*, (Çev. Ş. Cüceloğlu), Sistem Yayınları, İstanbul, 2000, s.48

²⁰¹ Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, s.160

²⁰² Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996, s.1

kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları olduğu görülebilir.²⁰³ Başka bir deyimle, motivasyon bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini açıklayan hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamı olmaktadır. Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani. bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara iten motivasyon, aynı zamanda kişinin iş konusundaki davranışlarını da tanımlamaktadır.²⁰⁴

Konu işletmeler açısından ele alındığında motivasyon kavramının önem kazandığını görmekteyiz. Zira bir işyerinde çalışanların verimliliklerin ve iş doyumlarının artırılması onları eyleme geçiren araçların araştırılmasını gerektirir. Bu araçların en önemlisi de çalışan bireylerin gereksinimlerini uyaran motive yani güdü olgusu olmaktadır. Güdüler, kişiyi bir eylemde bulunmaya ya da bir eylem yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve etkenler olmaktadır. Yeniden bir davranışla sonuçlanan bu “güdü-gereksinim bağıntısı motivasyon kavramının özünü oluşturan kesittir.”²⁰⁵

3.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş doyumunu basit bir kavram olarak görülebilmesine rağmen gerçekte son derece karmaşık bir kavramı ifade etmektedir.²⁰⁶ İnsan, günlük yaşamının en az üçte birine eden sekiz saati çalışma hayatına yani işine ayırmaktadır. Dolayısıyla kişinin mesleğinden almış olduğu doyum kişinin kendisinden ve işin kendinden kaynaklanan etmenlerle doğrudan etkilidir. İş doyumunu etkileyen faktörler kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplanabilir.

3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplini iş tatmini kavramı önemli bir yer tutmaktadır. İş davranışlarına ilişkin tutumların iş tatmininde önemli bir payı vardır. Bu nedenle bireyin örgüte ilişkin olan tutumlarının iş doyumunu ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. İş doyumunun, kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu

²⁰³ Füsün Karaman, *İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik*, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s.27

²⁰⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa, 2003, s.95

²⁰⁵ Duygu Altuğ, *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, s.80

²⁰⁶ Başaran, (2004), s.381

ortaya çıkan olumlu tutum olduğu göz önünde bulundurulursa bireysel faktörlerin iş doyumunu etkilediği söylenebilir. Özkalp ve Kirel'e göre, "iş doyumunu bireyin işini olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur."²⁰⁷ İş doyumunu böylece bireyin kendi algılamalarına göre önemli olan birtakım faktörlerin birey tarafından değerlendirilmesinin bir sonucudur. Sun'a göre bireylerin doğdukları zaman, mekân ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel faktörler arasında sayılabilir.²⁰⁸ Çalışanların iş doyumuna etki eden bireysel özellikler, yazılı kaynaklardaki bulgular ışığında aşağıda verilmektedir.

3.2.1.1. Yaş ve Deneyim

Yapılan çeşitli araştırmalardan yola çıkarak yaş ile iş doyumunu konusunda üç temel sonuca varılmaktadır. Birincisi; pozitif doğrusal ilişkidir, yani yaş düzeyi yükseldikçe çalışanların tatmin düzeyi yükselmektedir. İkincisinde U şekli denilen model gözlenmektedir. Bu modele göre; çalışanların doyum düzeyi genç yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Ancak bu sonuca sınırlı araştırmalarda ulaşılmıştır. Üçüncüsü ise; yaş ile çalışan doyumunu arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Doyum düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar.²⁰⁹

Yaş ile iş doyumunu arasındaki pozitif doğrusal ilişki; çalışanların yaşla birlikte gerginliğinin azalması, meslekte deneyimle birlikte zorluklarla başa çıkma yollarının daha gelişmiş olması, genç olanların meslekte hiyerarşik düzende daha çok rutin işler yapması ve sisteme ayak uydurmakta daha çok sorun yaşamaları şeklinde açıklanabilir.²¹⁰

²⁰⁷ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınları, Bursa, 2010, s.114

²⁰⁸ H. Özlem Sun, "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü" *Uzmanlık Tezi*, Ankara, 2002, s.35

²⁰⁹ Mehmet Güven, İsmail Bakan ve Salih Yeşil, "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması" *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 2005, C.12, S.1, s.134

²¹⁰ Tarık Solmuş, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.187

3.2.1.2. Cinsiyet

İş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı sonuçlara varılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda kadınların erkeklerden daha az iş doyumuna sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu sonuca ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır.²¹¹ Kadın ve erkeğin rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Kadınların toplumda üstlendikleri eş ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey gereksinimlerini gidermeyi amaçlamamakta, fiziksel unsurlar ile ödüller onlar için önemli olmaktadır. Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de gereksinimlerini gerçekleştiremediklerinden doyumsuz olmaktadır. Gerçekleşmiştir.²¹²

3.2.1.3. Meslek ve İş Konumu

Mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağladığına yönelik kimi araştırmalar vardır. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları bulunmuştur.²¹³ da benzer şekilde yaptıkları işte üst düzeyde bulunan kişilerin işlerinden daha fazla tatmin olduklarını belirtmektedir. Bu kişiler mesleki açıdan üst düzeyde olmakla bir sosyal itibar kazanırlar, ücretleri yüksektir, çalışma koşulları daha iyidir, işleri yeteneklerinin daha fazla kısmını kullanmalarına olanak verir.²¹⁴ Bu nedenle tatmin olmak için daha fazla nedenleri vardır.

3.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe doyumun artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez. İyi eğitim alan her kişinin

²¹¹ H. İlker Çarıkçı, “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Isparta, 2000, C.2, S. 5, s.157

²¹² Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, s.112

²¹³ Karaman, s.132

²¹⁴ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s.95

beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi; iyi bir ücret düzeyi ile çalışma olanağına sahip olamayabilir. Bu durum bireyde tatminsizlik yaratabilir.

3.2.1.5. Zeka

Zeka düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki önemli bir ilişki bulunmamasına rağmen, zeka seviyesine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından iş tatmininde önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır.²¹⁵ Yapılan araştırmalarda zeka seviyesinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı zamanda bunlardan etkilendiği de belirtilmiştir. İş tatmini, zeka düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilenmektedir.²¹⁶

3.2.1.6. Kişilik ve Bireysel Farklılıklar

İş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör de, bireysel farklılıklardır. Bir çalışanın tatmin edebilen bir iş özelliği diğer çalışan için aynı hissi uyandırmayabilir. Örneğin; işe yeni başlayan birisi için monoton bir iş tatminsizlik oluşturmazken; deneyimli bir çalışan için bu tür bir iş tatminsizlik kaynağı olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle iş tatmini sağlayan etkenler kişiden kişiye değişebilmektedir.²¹⁷

Kendine inanan, öz benlik duygusunu oluşturan çalışanlar daha düşük düzeyde kişilik geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabileceği de ifade edilmektedir. Kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşan yani yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilen bir çalışan, mücadele isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok motive olmakta, fazla sorumluluk almakta, adil yükselmeye taraftar olmakta, övülmeye, onaylanmaya daha az ihtiyaç duymakta, eleştirilere açık olmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az kapılmakta ve daha az uyum sistemlerine eğilim göstermektedir.²¹⁸

3.2.1.7. Yetenek

İş, çalışanın yeteneğinden en iyi şekilde faydalanmaya imkan verdiği takdirde, daha ilgi çekici ve özendirici olacağından, yetenek faktörünün iş tatmini için, çalışanın kabiliyetlerine uygun bir işte çalışıp çalışmaması açısından önemli olmaktadır. Örneğin;

²¹⁵ Solmuş, s.191

²¹⁶ Mehmet Silah, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, 2001, s.124

²¹⁷ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, *Çalışanın Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.59

²¹⁸ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.68-69

entelektüel yetenekleri ön plana çıkan bir yazarın, bedensel yetenek gerektiren bir işte çalışması durumunda iş tatmininin düşük olacaktır. Örgütün verimliliği ve çalışanların mutluluğu bakımından, her çalışanın yeteneklerine uygun işlerde çalışması oldukça önemlidir. Sonuç olarak iş çeşitliliğinin olduğu, yetenek isteyen işlerde iş tatmininin daha yüksek olacağı belirtilmektedir.²¹⁹

3.2.1.8. Değerler

Değer, “hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler” olarak tanımlanmaktadır.²²⁰ Çalışanların kendi değerleri ile olan ilişkisi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İş görenlerin istekleri ile ne elde ettiği ve istenilenin önemi arasındaki mevcut farklar, idrak edilen ve tanınanla, onlara ait değer yargısı ve bu yargının önemliliği iş doyumunu ve doyumsuzluğunun derecesini belirlemektedir İş tatmini kişinin değerleri ile ilişkilidir. Her çalışan farklı değerlere önem vermektedir. Yani aynı durum farklı çalışanlar için değişik düzeylerde iş tatminine neden olmaktadır. İş tatmininin temeli algılama oluşturmakta ve daima tarafsız olarak o anki durumu tespit edemez. Her çalışan kendi değerleri ile iş konumunu karşılaştırmakta ve kişilerin algılamaları farklılık göstermektedir.²²¹

3.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Literatür incelendiğinde, bireyi en çok motive eden beş faktörden bahsedilmektedir. Bunlar; işin niteliği, çalışma koşulları, ücret, yöneticilerin yaklaşımı ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler olan örgütsel faktörlerdir. Bu boyutlardan ücret (araçsal fonksiyon) dışsal bir fonksiyon olarak ele alınırken, diğer faktörler bireyin iş tatmininde içsel (işin niteliği) faktörler olarak sıralanmaktadır. Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyumunu açısından önemlidir. Bireyin iş yaşamından beklentilerinin karşılanması, iş doyumunu olumlu yönde etkileyen diğer bir unsurdur. Beklentilerin karşılanmaması durumunda yaşam tatmini olumsuz etkilenmektedir.²²²

²¹⁹ Öznur Aşan, *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001, s.69-70

²²⁰ Özkalp ve Kirel, s.123

²²¹ Emin Cihan Duyan, “İş ve Yaşam Tatmininde Yoganın Etkileri Üzerine Bir Araştırma” *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Bursa, 2007, C.16, S.1, s.26.

²²² Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, s.102

3.2.2.1. İşin Niteliği

İş tatminini belirleyen en önemli unsurlardan birisi işin niteliğidir. İşin niteliği, çalışanın doyumunda önem kazanmaktadır. İşin niteliğini oluşturan unsurlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir.

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü iş görenin özel yetenek ve bilgilere sahip olması gerekir. Zor veya değişken bir iş yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıklarıyla mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun iş görenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması iş görenin taşıdığı özelliklere bağlıdır.²²³ Çalışanların çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, bireyin doğasından kaynaklanan bir duyguyu ifade etmektedir. Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. Çalışanların büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler.²²⁴

3.2.2.2. Ücret

Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır.²²⁵

Çalışanların ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret çalışanlar için örgütün üretime yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır.²²⁶ Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyeti, düşük ücret ise

²²³ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s.9

²²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2005, s.90

²²⁵ Aşan, s.72

²²⁶ İnayet Pehlivan Aydın, *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s.55

memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşır. Ancak bunlar ücret kadar önemli değildir.²²⁷

Genel kanı olarak, ücret düzeyi arttıkça iş tatminin de artacağı beklenmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda bu durumun her zaman bu şekilde sonuçlanmadığını göstermektedir. Ülkemizde Keser tarafından otomotiv sektöründe gerçekleştirilen araştırmada çalışanlar arasında, iş tatmini ile ücret değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada yer alan yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların, iş tatmin düzeyi, gelir düzeyi daha düşük olanlara göre düşük çıkmıştır.²²⁸

3.2.2.3. Yükselme Olanakları

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması iş doyumu ile yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağının tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir. Terfi edemeyen bir çalışan kendisine haksızlık yapıldığına inanıyorsa bu durum bir doyumсузluk kaynağıdır.²²⁹ Değerli bir çalışanın terfi edebileceği boş bir konum olmadığı durumlarda, bu çalışana başarmış olduğu işi yansıtan bir unvan verilerek iş doyumu artırılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus; terfi imkanlarının, iş görenlerin beklentilerine, ihtiyaçlarına cevap vermesi ve adil olmasıdır. Örgütte bu faktörlerin oluşturduğu adaletli bir terfi sistemi yoksa iş görenlerin doyum sağlama olasılıkları daha az olacaktır.²³⁰

Çalışanların doyumunda oldukça önemli bir unsur olan kariyer olanakları, çoğu zaman bireylerin iş değiştirme gerekçelerinin başında gelmektedir. Çalıştığı işyerinde kariyer olanaklarının zayıf olduğunu anlayan birey, çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmektedir. Yani bulunduğu işyerinde terfi edememesi durumunda işyerini değiştirme yolunu seçer. Bu noktada bireyin çalıştığı işletmede kariyer yollarının açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, iş doyumu açısından önemlidir.²³¹

²²⁷ Özkalp ve Kirel, s.116

²²⁸ Keser, *Çalışma Psikolojisi*, s.103-104

²²⁹ Telman ve Ünsal, s.42

²³⁰ Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s.136

²³¹ Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, s.89-90

3.2.2.4. Yönetim

Çalışılan örgütün doğası, yönetiminin niteliği işten doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütlerle yaratıcılığa yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, yüksek doyum sağlamaktadır.²³²

Genel olarak insanlar denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda iş görenlerin işten doyumlarına engel olur. Bu yüzden iş görenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğlerler.²³³ Ekip çalışmalarına elverişli olan, iş görenlerin yapılan çalışmalarla ilgili kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri iş görenlere daha çok tatmin sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin dostça, nazik, hoş ve samimi tavırlar sergilemeleri, çalışanlarının sağlıklarına ve kişisel sorunlarına eğilmeleri, çalışmalarına yardımcı ve destek olmaları, onları bu konuda engellememeleri, ortaya konan işte sürekli kusur aramamaları, çalışanlarını yeri geldiğinde takdir etmeleri ve yükselme ve ücret artışı gibi ödüllerle onları ödüllendirmeleri, iş görenlerin iş tatminlerini artırmaktadır.²³⁴

3.2.2.5. Çalışma Grubu

Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı ya da doğası da iş doyumunda önemli etkindir. Arkadaş canlısı, birbirini destekleyen bir iş grubunun çalışanların doyumunda üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş doyumunu olumlu yönde etkiler.²³⁵ Birey işini sevmese bile, arkadaşlarıyla aynı ortamda olmaktan dolayı işinden mutluluk duyar. Eğer çalışanların kendileriyle özdeşleştirdikleri çalışma grubu ve iş arkadaşları olmaz ise iş doyumunu olumsuz yönde etkilenir. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Birbiriyle iletişim

²³² Hakan Yıldırım, “Deniz Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Eğitim Bilimleri Branşındaki Personelin İş Doyumu” (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008, s.32

²³³ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991, s.204

²³⁴ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.45

²³⁵ Özkalp ve Kirel, s.117

kurmayan çalışanların iş doyumları azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır.²³⁶

3.2.2.6. Kararlara Katılma

İş görenler örgüt içindeki karar mekanizmalarına etkin olarak katılım sağlandıklarında yüksek seviyede iş doyumuna ulaştıkları görülmüştür. Stratejik öneme sahip kararlar alınırken, iş gören katılımının sağlanamaması örgütün başarısı önünde bir engeldir. Zira örgüt stratejilerinin yerine getirilmesinde iş gören katılımı esastır.²³⁷

Yönetime katılmanın amaçladığı hususlardan biri de, yönetici veya işverenlerle yönetilenler arasında işbirliği kurarak işletmenin verimliliğini artırmaktır. Yönetime katılma, şu halde, psikolojik bir yakınlaşma özelliğine de sahiptir. Yöneticiler, yönetilenlere böyle bir olanak tanıyarak, onların benlik gereksinmelerinin tatminini sağlamaktadır. Ayrıca uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe elemanlarının iş görme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar.

3.2.2.7. İletişim

Çalışanlar örgütte meydana gelen ve özellikle kendilerini ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmayı istemektedirler. Ayrıca işleriyle ilgili konularda üstleriyle rahatça tartışabilme ve öneriler sunabilme gibi eylemlerde bulunmaları kendilerine değer verildiği hissi uyandırmaktadır. Bu eylemler sonucunda çalışanların kendilerine olan güvenleri ve saygıları artmakta, örgüt çıkarlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yönde harcamalarını sağlamaktadırlar. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir havanın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Böyle bir ortam içinde çalışanlar daha verimli ve etkin bir şekilde işlerine yöneltmektedirler.²³⁸

İletişim, iş tatmininde etkin rol oynayan bir faktördür. Bu yüzden işletmelerin önem verdiği konuların başında gelmektedir. İletişimin, olmaması tatminsizliğin var olma nedenlerinden biridir. Demir, iletişim ağı her üyeye serbestçe iletişim fırsatı

²³⁶ Oya Erdil vd., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2004, C.5, S.1, s.21

²³⁷ Eren, (2004), s.384

²³⁸ Demir, s.147

verecek şekilde düzenlendiğinde tüm grup üyelerinin daha fazla tatmin sağladığını, çalışan iletişim zincirinde önemli bir konumda bulunduğu zaman iş tatminin arttığını bildirmiştir.²³⁹

3.2.2.8. Fiziksel Koşullar

İş doyumu sağlayan diğer bir unsur çalışma koşullarıdır. Çalışma koşulları, çalışma ortamındaki havalandırma, ışık, ses, nem, temizlik, çalışma saatleri, çalışma araç ve gereçlerinin yeterli olması gibi noktaları içermektedir. Çoğu iş görenin, işyerinin eve yakın; binanın yeni, temiz olmasını ve iş için gerekli olan araç gereçleri istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gereklidir.²⁴⁰

3.2.2.9. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, insanların iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin fazla mesailer çalışanın sosyal yaşamı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Çalışanın iş dışında kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı zamanın yeterli olması, işyerindeki performansını olumlu etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın kendisine değer verildiğini algılamasını sağlayacak, hem de çalışanın verimliliğini ve iş doyumunu arttıracaktır.²⁴¹

3.3. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili örgütler içinde hayatını sürdüren bireyler, bu alanların elverişli veya elverişsiz durumuna göre ihtiyaçlarını kolay veya zor bir şekilde doyumlamak için çaba gösterir. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse doyum sağlayabilir ve psikolojik yönden huzura kavuşur. Aksi takdirde bir doyumsuzluk veya ruh çöküntüsü ve bozulma denen psikolojik durumlar meydana çıkabilir.²⁴²

²³⁹ Demir, s.148

²⁴⁰ Deniz Börü ve Begüm Güneşer, “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü” *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ankara, 2005, C.23, S.1, s.140

²⁴¹ Erdil vd., s.21

²⁴² Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.185

3.3.1. İşe Devamsızlık

Bireylerin çalışma yaşamı alanına ilişkin tatmin düzeylerinin düşük olması, sadece bireyleri değil, çalıştıkları kurumu da etkilemektedir. Dolayısıyla bireyin yaşadığı tatminsizlik, işlerine yönelik bir takım tepkiyi de beraberinde getirmektedir. Bu tepkilerden birisi de işe devamsızlık olgusudur. İşe devamsızlık; işe geç kalma ve işten kaçma şeklinde gerçekleşmektedir.²⁴³ İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da, devamsızlığın başka bir türüdür. Alışkanlık haline gelmiş geç kalmaların, düşük iş doyumu bir belirtisi olduğu bilinmektedir. İş doyumu düşük olan bireylerin muhakkak planlı bir biçimde devamsızlık yapmaları gerekmez. Ancak, devamsızlık yapılabilecek bir ortam doğduğunda, iş doyumu düşük bireylerin devamsızlığı seçtikleri bilinmektedir.²⁴⁴

3.3.2. İşgücü Devri

Personel devri, bir işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde daha fazla sorun yaratmaktadır, işten ayrılan her tecrübeli iş görenin yerine getirilen personelin eğitim maliyeti ve işi öğrenene kadar geçen sürede neden oldukları hatalar ve acemilik dönemindeki verimsizliklerinin hepsi maliyet unsurudur. Bunun yanında işletmeden ayrılan deneyimli bir iş görenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmede elde ettiği birçok bilgi ve birikim rakip işletmeye taşınacaktır.²⁴⁵ Örgütlerde personel devrini azaltmak için hem örgüt unsurlarının hem de yöneticilerin yapacağı faaliyetlerin ve alacağı kararların iş görenin iş doyumunu etkileyecek yönde olması gerekmektedir.

3.3.3. Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma koşulları, iş görenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan iş görenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileşmesi yönünde herhangi bir gayret göstermeyen iş görenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır.²⁴⁶

²⁴³ Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, s.13

²⁴⁴ Karaman, s.97

²⁴⁵ Demir, s.135

²⁴⁶ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s.337

3.3.4. Örgütsel Çatışma

İnsanların etkileşim içinde olduğu her ortamda bireylerin ihtiyaç, beklenti ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle çatışma kaçınılmazdır. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur. Etkili bir biçimde yönetildiğinde örgüte ve örgüt çalışanlarına bir çok fayda sağlayabilecek olan örgütsel çatışmanın, etkili bir şekilde yönetilememesinin ise, örgüte ve örgüt çalışanlarına maliyeti ağır olabilmektedir. Etkili bir şekilde yönetilemeyen bir çatışmanın örgüt ve birey açısından doğurabileceği olumsuzluklar ise şunlardır;²⁴⁷

- Stres ve işten bıkkınlık,
- Örgütsel iletişimde azalma ve bozukluk,
- Güvensizliğin ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması,
- Değişime karşı direnmenin artması,
- Örgütsel adanmışlığın ve bağlılığın azalması.

3.4. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMA YÖNTEMLERİ

Çalışan davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir iş değildir. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün kendine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak ve çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, ele alınması gereklidir. İş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.²⁴⁸

3.4.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, işletmelerde hem üst ve orta kademelerde hem de alt kademelerde yaygın olarak kullanılan bir eğitim yöntemidir. Üst ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürelerle görevlendirildiği iş rotasyonundaki amaç, ileride çok önemli görevlere atanacak bu kişilerin, işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımalarını sağlamak; onlara yönetim sorumluluğu yanında teknik beceriler de kazandırmaktır.²⁴⁹

²⁴⁷ Özkalp ve Kirel, s.119

²⁴⁸ Karaman, s.67-68

²⁴⁹ Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, s.100

Çalışanın işletmenin çeşitli bölümlerinde belli sürelerde çalıştırılmasıyla gerek çalışan gerekse işletme çeşitli faydalar sağlarlar; bunların bazıları şöyle sıralanabilir;²⁵⁰

- Çalışan belli sürelerle değişik iş ve bölümlerde görevlendirilir ve işletmenin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olur.
- Çalışanın gözlemci sıfatıyla çalıştığı bölümlerde bölümün faaliyetleri, politikaları hakkında bilgi edinmesi sağlanır.
- Rotasyona tabi tutulan çalışanlar, bölümler arası ilişki ve iletişim hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Çalışan geçici olarak boş bulunan yerlerde görevlendirilerek bu bölümlerin fonksiyonları, sorunları hakkında bilgilerini arttırma imkanına sahip olmaktadır.

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltabilmek için iş rotasyonu yoluna gidilmektedir. Bu uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan bireyler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalarda bazı çalışanların işlerinin değiştirilmesini istemedikleri ortaya çıkmıştır. Bu kişiler işlerine kişisel mallarının bir parçası gözüyle bakmakta ve belirli bir işte uzmanlaşmanın kendilerine bir statü ve önem kazandırdığını düşünerek işleri değiştiği takdirde bu özelliklerini kaybedeceklerine inanmaktadırlar.²⁵¹

3.4.2. İşin Zenginleştirilmesi

İşlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirmek amacıyla, Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. İşin zenginleştirilmesi ile kastedilen; işi yapan kimseye, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkı tanıma ve işin doğruluğu hakkında yargıya varmada daha büyük sorumluluk yüklemek yoluyla işin temel niteliğinde değişiklik yapma halidir.²⁵² İş görenin sadece işin icrasını yapmasına değil onun planlamasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkan vermesidir. Böylece, iş gören işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi

²⁵⁰ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Alfa Yayın, İstanbul, 1999, s.165

²⁵¹ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.258

²⁵² Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1993, s.31

daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını arttırarak iş görme şevkini arttıracaktır.²⁵³

Bu sistem temel olarak iş hayatının niteliği, kalitesi üzerinde durur. Bu yaklaşımın savunucuları, yönetici etiketine sahip olmayan kişilerin sorumluluklarının arttırılması, fazlaştırılmasını isterler. Bu yaklaşıma göre kişiler her bir seviyede yönetsel kararlara katılma isteğindedir. Tüm çalışanların karar verme sürecine katkıda bulunması otoritenin mümkün olan en alt seviyeye kadar indirilmesine yol açar.²⁵⁴

3.4.3. İşin Genişletilmesi

İş genişletme, birden fazla görevin bir araya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve iş görenler için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu arttırır. İşte yapılan değişikliğin son derece az veya hemen hemen hiç olmaması işlerde uzmanlaşmayı gerekli kılan ilkelerin çalışma koşullarına uygulanmasının bir sonucudur. İş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır.²⁵⁵

İş genişletme iki türlü olabilir;²⁵⁶ Yatay iş genişletme ve dikey iş genişletme. Yatay iş genişletmede amaç, işin içeriğinin daha çok alt işlere olacak şekilde değiştirilmesidir. Bu şekilde iş gören zaman zaman bir işten diğerine geçmeyecek, aynı işte çeşitli görevler alacak ve bu da iş görenin iş tatminini arttıracaktır. Dikey iş genişletme ve iş zenginleştirme hemen hemen aynı anlamdadır. Burada iş görenin işi ile ilgili daha geniş yetkiler elde etmesi söz konusudur (işin planlama, denetleme ve yönlendirme yetkileri gibi).

3.4.4. Oryantasyon

Uygun işe uygun eleman seçimi yapıldıktan sonra oryantasyon programı ile çalışanın işe uyumu sağlanır. Oryantasyon, çalışanın organizasyon içerisindeki gelişme kariyerini çizer, bireyin işine uyumunu hızlandırır, verimliliğini artırır. Oryantasyon,

²⁵³ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.287

²⁵⁴ Tevfik Tatar ve Mithat Üner, *İşletmecilik Bilgileri*, Büro Yayınları, Ankara, 1992, s.81

²⁵⁵ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.256-257

²⁵⁶ Telman ve Ünsal, s.144

yeni aldıkları çalışanın iyi bir başlangıç yapması için uygulanan programın ilk adımını oluşturur.²⁵⁷ Bu program ile iş yeri ve iş koşulları hakkında çalışana sistemli bilgiler verilir. İş anlayışı, iş tutumları, üretilen mal veya hizmetin topluma katkısı ve yönlendirici diğer bilgiler, bilinçli ve sistemli programlarla verilerek çalışanın işe uyumu sağlanır. Böylece çalışanın işletmeye olan katkısı artar.

3.4.5. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme; çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın inisiyatif kullanmasına yönelik bir gücü ifade eder. Çalışanların karar verme yetkilerini arttırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedefler. Bu uygulama, müşteri memnuniyeti, rekabet üstünlüğü, motivasyon artışı, hızlı karar alma gibi birçok faydası olduğu kabul edilir.²⁵⁸

Personel güçlendirme, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, iş ile ilgili stresi azaltma, örgüt bağlılığı sağlama, sağlıklı bir iletişim gibi çalışanlara önemli faydalar sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirme ile çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri kolaylaşır, eğitim ve refah düzeyleri artar, yaratıcılıkları ve yetenekleri gelişerek iş tatmini sağlanmış olur.

Personel güçlendirme yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, her yaptıkları işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını işletmenin vizyon, misyon ya da stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştireceklerine ayırabileceklerdir.²⁵⁹ Organizasyon açısından değerlendirildiğinde güçlendirme, organizasyon vizyonunu oluşturur. Çalışanlar arasında güçlü ilişkiler geliştirir. İletişimi artırır. Amaçlar kesinleşir ve işinde tatmin olmuş yenilikçi çalışanlar oluşur.²⁶⁰ Güçlendirme sayesinde organizasyonlarda verim artışı, maliyet düşüşü ve daha da önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilme olanağına kavuşur.

²⁵⁷Sedat Yumuşak, “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Isparta, 2008, C.13, S.3, s.245

²⁵⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.248

²⁵⁹ Selen Doğan, *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.184

²⁶⁰ Doğan, s.187

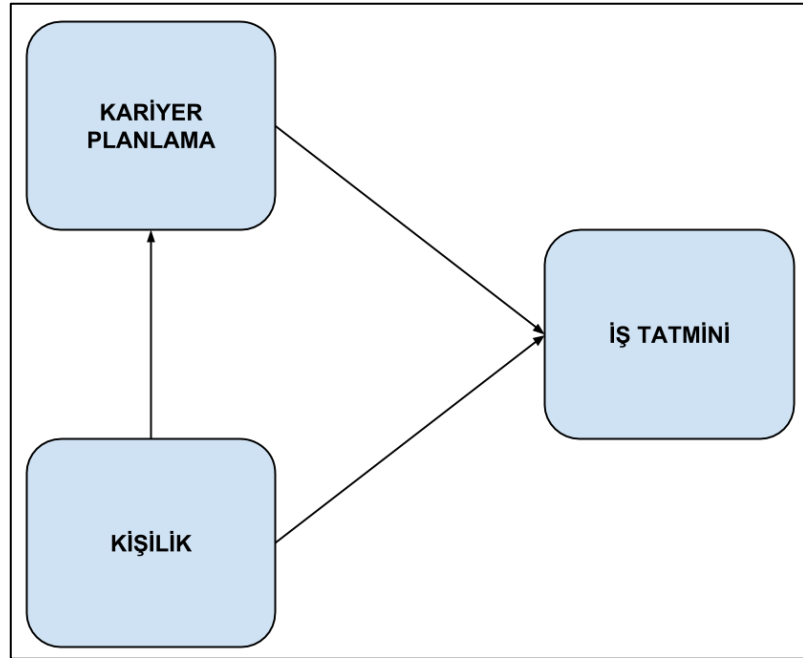
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA BİLGİLER

4.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez”.²⁶¹ Araştırmada kişilik özelliklerinin, Kariyer Planlaması ve iş tatmini üzerindeki etkilerini olduğu gibi tanımlamak üzere şematik model oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

²⁶¹ Karasar, N. (2009). Araştırmalarda Rapor Hazırlama. Ankara: Nobel Yayınevi.

Araştırmada kişiliğe uygun bir kariyer planlamasının yapılması durumunda iş tatmininin pozitif yönde etkileneceği düşünülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde bu yönde bir araştırma veya kuramsal bilgiye rastlanmamaktadır. Bu çerçevede araştırmaya ışık tutacak hipotezler aşağıda verilmiştir.

H: Çalışanların kişilik özellikleri ile Kariyer Planlaması arasında doğrusal yönde bir ilişki vardır.

H: Çalışanların Kariyer Planlaması ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki vardır.

H: Çalışanların kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki vardır.

4.1.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini SDÜ’de Sosyal Bilimler Enstitüsünde lisansüstü öğrenim gören ve aynı zamanda çalışan kişiler oluşturmaktadır. SDÜ’de Sosyal Bilimler Enstitüsünde lisansüstü öğrenim gören 8000 öğrencinin olduğu bilinmektedir. Bu öğrencilerin ne kadarının çalıştığı bilgisi olmadığından tamamının çalıştığı kabul edilerek örneklem hesaplaması yapılmıştır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q^{262}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme 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 $\pm$ örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 367$ olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen kolayda örnekleme yöntemi ile 400 çalışana uygulanmış ve 369 kullanılabilir anket formu elde

²⁶² Priscilla Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, $\pm$ %5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

4.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket çalışanlardan kariyer planlaması özelliklerini içeren 19 madde, çalışanların iş tatminlerini içeren 20 madde ve kişilik özelliklerini içeren 44 maddeden oluşmaktadır.

İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada iş tatmini ölçeği olarak Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş doyumunu ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuş olan Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısa formu temel alınmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kullanılmasının başlıca nedeni kullanım kolaylığı, yüksek geçerlilik ve güvenilirlik değerleridir.²⁶³ Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 2 faktörden oluşmaktadır.²⁶⁴

1. Alt Boyut (İçsel doyum): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlılıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile İçsel Doyum puanı elde edilmektedir.

2. Alt Boyut (Dışsal doyum): 5,6,12,13,14,17,18,19 maddelerinden oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur.

²⁶³ Spector, Paul E., (1997), Job Satisfaction Application, Assessment, Causes and Consequences, California-USA: Sage Publication, s. 15-16

²⁶⁴ Weiss, D. J., Dawis, R. W., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. [Erişim Adresi] <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf>, s. 4, (Erişim Tarihi: 05.03.2014); Karadağ, E., Başaran, A., Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.12, S. 21, s. 35.

Genel doyum ölçekte bulunan tüm maddeler olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı maddeleri içermektedir. Tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile genel doyum puanı elde edilmektedir.²⁶⁵ Ölçekte yer alan maddelerin tamamı, Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin asıl formunda da olduğu gibi 5'li likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir (1 Hiç memnun değilim; 5 çok memnunuz). Ölçek sonucunda, toplam puan elde edilmiş ve toplam ifade sayısına bölünerek katılımcıların iş doyum düzeyi ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik katsayıları İç Kaynaklı İş Tatmini 0,845; Dış Kaynaklı İş Tatmini 0,821; Genel İş Tatmini 0,847 olarak bulunmuştur.

Beş Faktör Kişilik Ölçeği

Beş Faktör Kişilik Ölçeği John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilmiştir. BFKÖ 44 sorudan ve 5 alt ölçekten oluşmaktadır.

Dışadönüklük (Extraversion), Gelişime açıklık (Openness), Duygusalılık (Emotional Stability), Yumuşak başlılık (Agreeableness), Özdenetim (Conscientiousness)

John ve arkadaşlarının (1991) elde ettiği güvenirlik katsayıları Duygusal denge, .84; dışadönüklük, .88; yumuşak başlılık, .79; özdenetim, .82 ve gelişime açıklık, .81. olarak bulunmuştur. Ölçek, Alkan (2007) tarafından dilimize uyarlanmış ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. 100 Okul öncesi çocuk annesi ile yapılan çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .87 olarak bulunmuş ve faktör çözümlemesi orijinal ölçeğin faktör yapısına tamamen uygun 5 faktör (alt ölçek) ortaya koymuştur. Alt ölçek iç tutarlılık katsayıları dışadönüklük, .89; yumuşak başlılık, .67; özdenetim, .79; duygusal denge, .79 ve gelişime açıklık, .79 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ise ölçeğin güvenirlik katsayıları Dışa Dönüklük 0,877; Özdenetim 0,854; Gelişime açıklık 0,836; Yumuşak başlılık 0,842; Duygusal denge 0,859 olarak bulunmuştur.

Kişisel Kariyer Planı Ölçeği

Araştırmada Şahin (2007) tarafından oluşturulan kişisel kariyer planı ölçeği kullanılmıştır. Şahin ölçek ifadelerini oluştururken Prof. Dr. Serpil Aytaç'ın 'Çalışma Yaşamında Kariyer' adlı kitabından yararlanmıştır. Her madde belirtilen duygunun yaşanma yoğunluğuna göre, tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım,

²⁶⁵ Weiss ve diğ., a.g.e., s. 4.

katılmıyorum ve hiç katılmıyorum şeklinde 5’li likert tipi bir ölçektir. Şahin kapsam geçerliliğini uzman görüşleri alarak yapmış ve sonrasında yapılan analizler sonucunda Kariyer Planlaması ölçeğinin Cronbach’s Alpha değerini 0.711 olarak bulmuştur. Kariyer Planlaması ölçeği Kariyer Planlaması, mesleki gelişim ve kişisel özellikler olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmaktadır. Bu üç bölümde toplam 19 soru bulunmaktadır. Bu araştırmada kişisel kariyer planı ölçeğinin genel güvenilirliği 0,756 ve kişilik ölçeğinin genel güvenilirliğinin genel güvenilirliği 0,765 olarak oldukça güvenilir, iş tatmini ölçeğinin genel güvenilirliği 0,908 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;²⁶⁶

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

²⁶⁶ Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2: Çok Değişkenli Analizler. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

4.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir;²⁶⁷

<i>r</i>		İlişki
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

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

²⁶⁷ Kalaycı, 2006, s.116

4.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.2.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablo 4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	147	39,8
	Erkek	222	60,2
	Toplam	369	100,0
Yaş	20-30 Yaş Arası	160	43,4
	31-40 Yaş Arası	130	35,2
	40 Yaş üstü	79	21,4
	Toplam	369	100,0
Medeni Durumu	Evli	198	53,7
	Bekar	171	46,3
	Toplam	369	100,0
Meslekteki Deneyim Süresi	1-5 Yıl	144	39,0
	6-10 Yıl	115	31,2
	11-15 Yıl	68	18,4
	16 Yıl Ve üzeri	42	11,4
	Toplam	369	100,0
Bulunduğu yerdeki çalışma süresi	1-5 Yıl	239	64,8
	6-10 Yıl	92	24,9
	11 Yıl Ve üzeri	38	10,3
	Toplam	369	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 147'si (%39,8) bayan, 222'si (%60,2) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 160'ı (%43,4) 20-30 yaş arası, 130'u (%35,2) 31-40 yaş arası, 79'u (%21,4) 40 yaş üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durumu değişkenine göre 198'i (%53,7) evli, 171'i (%46,3) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar meslekteki deneyim süresi değişkenine göre 144'ü (%39,0) 1-5 yıl, 115'i (%31,2) 6-10 yıl, 68'i (%18,4) 11-15 yıl, 42'si (%11,4) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

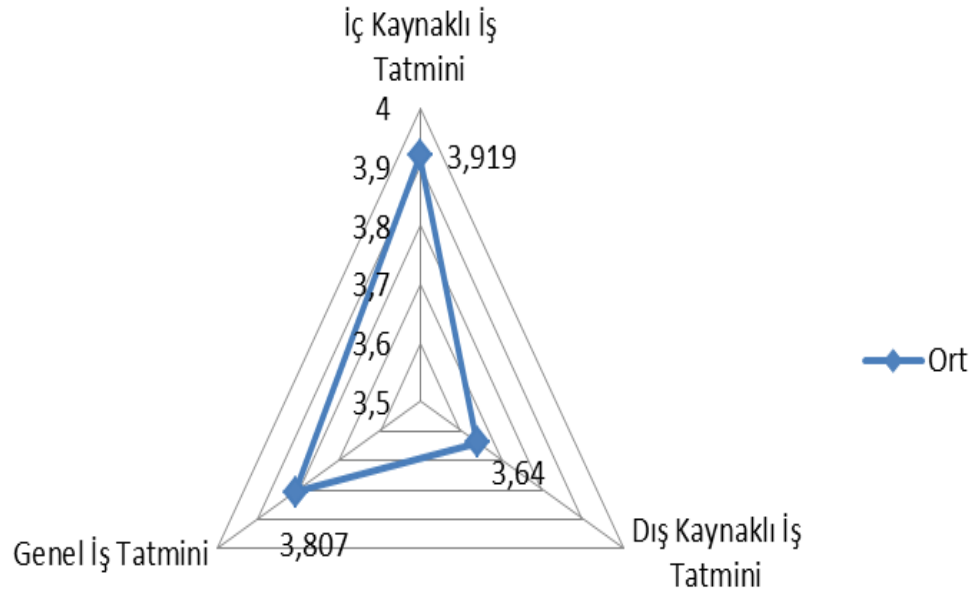
Çalışanlar bulunduğu yerdeki çalışma süresi değişkenine göre 239'u (%64,8) 1-5 yıl, 92'si (%24,9) 6-10 yıl, 38'i (%10,3) 11 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

4.2.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması, İş Tatmin ve Kişilik Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İç Kaynaklı İş Tatmini	369	3,919	0,601	1,750	5,000
Dış Kaynaklı İş Tatmini	369	3,640	0,734	1,250	5,000
Genel İş Tatmini	369	3,807	0,613	1,550	4,900

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “iç kaynaklı iş tatmini ” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,919 \pm 0,601$); “dış kaynaklı iş tatmini” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,640 \pm 0,734$); “genel iş tatmini” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,807 \pm 0,613$) düzeyde olduğu görülmektedir.

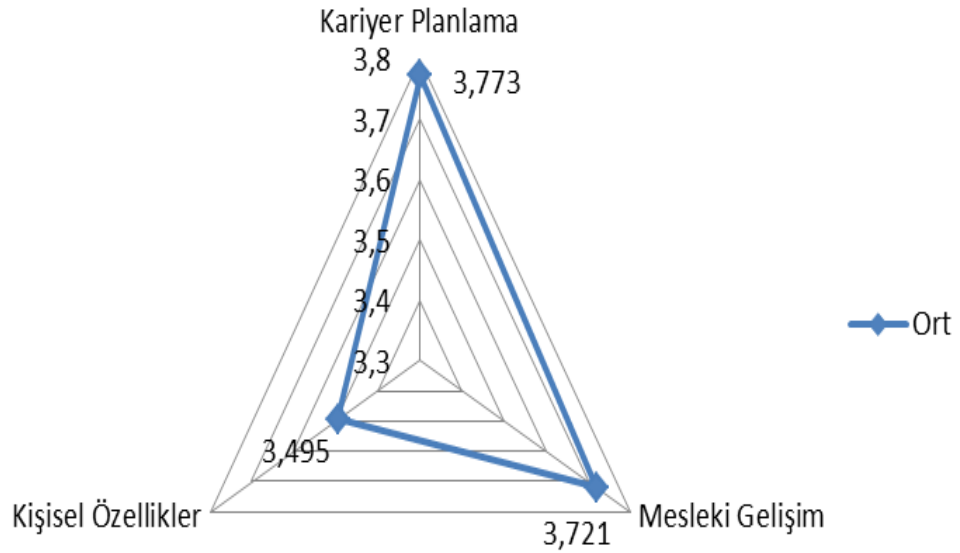


Şekil 4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Kariyer Planlaması	369	3,773	0,631	1,000	5,000
Mesleki Gelişim	369	3,721	0,580	2,000	5,000
Kişisel Özellikler	369	3,495	0,431	1,330	4,830

Araştırmaya katılan çalışanların Kariyer Planlaması düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “Kariyer Planlaması” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,773 \pm 0,631$); “mesleki gelişim” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,721 \pm 0,580$); “kişisel özellikler” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,495 \pm 0,431$) düzeyde olduğu görülmektedir.

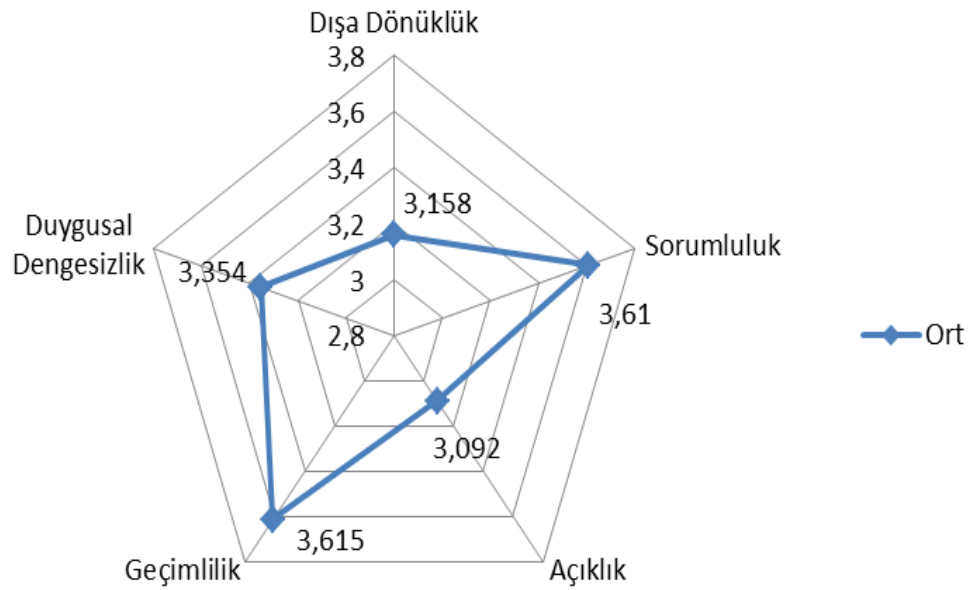


Şekil 4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Dışa Dönüklük	369	3,158	0,376	2,250	4,120
Özdenetim	369	3,610	0,419	2,440	4,670
Gelişime açıklık	369	3,092	0,438	1,800	4,500
Yumuşak başlılık	369	3,615	0,423	2,000	4,890
Duygusal denge	369	3,354	0,428	2,000	4,670

Araştırmaya katılan çalışanların kişilik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “dışa dönüklük ” düzeyi ortalamasının orta ($3,158 \pm 0,376$); “özdenetim” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,610 \pm 0,419$); “gelişime açıklık” düzeyi ortalamasının orta ($3,092 \pm 0,438$); “yumuşak başlılık” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,615 \pm 0,423$); “duygusal denge” düzeyi ortalamasının orta ($3,354 \pm 0,428$) düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 4.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Ortalamaları

4.2.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	Bayan	147	3,900	0,639	-0,488	0,626
	Erkek	222	3,931	0,577		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Bayan	147	3,633	0,770	-0,161	0,874
	Erkek	222	3,645	0,711		
Genel İş Tatmini	Bayan	147	3,793	0,643	-0,365	0,720
	Erkek	222	3,817	0,593		

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	20-30 Yaş Arası	160	3,897	0,710	2,507	0,083
	31-40 Yaş Arası	130	3,865	0,524		
	40 Yaş üstü	79	4,050	0,451		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	20-30 Yaş Arası	160	3,602	0,806	0,980	0,376
	31-40 Yaş Arası	130	3,627	0,645		
	40 Yaş üstü	79	3,741	0,720		
Genel İş Tatmini	20-30 Yaş Arası	160	3,779	0,710	1,904	0,150
	31-40 Yaş Arası	130	3,770	0,536		
	40 Yaş üstü	79	3,926	0,501		

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	Evli	198	3,971	0,503	1,795	0,080
	Bekar	171	3,858	0,695		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Evli	198	3,734	0,626	2,649	0,010
	Bekar	171	3,532	0,831		
Genel İş Tatmini	Evli	198	3,876	0,508	2,327	0,024
	Bekar	171	3,728	0,709		

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.649$; $p=0.010<0,05$). Medeni durumu evli olan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ($x=3,734$), bekar çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanlarından ($x=3,532$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş tatmini puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.327$; $p=0.024<0,05$). Medeni durumu evli olan çalışanların genel iş tatmini puanları ($x=3,876$), bekar çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($x=3,728$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Meslekteki Deneyim Süresi Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kaynaklı İş Tatmini	1-5 Yıl	144	3,861	0,663	1,931	0,124	
	6-10 Yıl	115	3,882	0,622			
	11-15 Yıl	68	4,017	0,494			
	16 Yıl ve üzeri	42	4,056	0,436			
Dış Kaynaklı İş Tatmini	1-5 Yıl	144	3,601	0,730	3,598	0,014	4 > 2
	6-10 Yıl	115	3,526	0,770			
	11-15 Yıl	68	3,746	0,722			
	16 Yıl Ve üzeri	42	3,917	0,580			
Genel İş Tatmini	1-5 Yıl	144	3,757	0,651	2,840	0,038	4 > 1 4 > 2
	6-10 Yıl	115	3,740	0,652			
	11-15 Yıl	68	3,909	0,524			
	16 Yıl Ve üzeri	42	4,000	0,436			

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,598$; $p=0,014<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekteki deneyim süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ($3,917 \pm 0,580$), meslekteki deneyim süresi 6-10 yıl olan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanlarından ($3,526 \pm 0,770$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların genel iş tatmini puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,840$; $p=0,038<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekteki deneyim süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların genel iş tatmini puanları ($4,000 \pm 0,436$), meslekteki deneyim süresi 1-5 yıl olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($3,757 \pm 0,651$) yüksek bulunmuştur. Meslekteki deneyim süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanların genel iş tatmini puanları ($4,000 \pm 0,436$), meslekteki deneyim süresi 6-10 yıl olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ($3,740 \pm 0,652$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	1-5 Yıl	239	3,864	0,627	2,946	0,054
	6-10 Yıl	92	3,998	0,587		
	11 Yıl ve üzeri	38	4,066	0,410		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	1-5 Yıl	239	3,590	0,722	1,723	0,180
	6-10 Yıl	92	3,712	0,784		
	11 Yıl ve üzeri	38	3,783	0,669		
Genel İş Tatmini	1-5 yıl	239	3,755	0,621	2,691	0,069
	6-10 yıl	92	3,884	0,629		
	11 Yıl ve üzeri	38	3,953	0,481		

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının bulunduğu yerdeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.2.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kariyer Planlaması	Bayan	147	3,796	0,624	0,560	0,576
	Erkek	222	3,758	0,638		
Mesleki Gelişim	Bayan	147	3,785	0,548	1,739	0,083
	Erkek	222	3,678	0,598		
Kişisel Özellikler	Bayan	147	3,523	0,416	1,020	0,309
	Erkek	222	3,476	0,440		

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer planlaması, mesleki gelişim, kişisel özellikler puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kariyer Planlaması	20-30 Yaş Arası	160	3,825	0,675	0,950	0,388	
	31-40 Yaş Arası	130	3,736	0,577			
	40 Yaş üstü	79	3,730	0,626			
Mesleki Gelişim	20-30 Yaş Arası	160	3,652	0,566	6,132	0,002	3 > 1 3 > 2
	31-40 Yaş Arası	130	3,686	0,523			
	40 Yaş üstü	79	3,919	0,656			
Kişisel Özellikler	20-30 Yaş Arası	160	3,477	0,511	1,128	0,325	
	31-40 Yaş Arası	130	3,477	0,320			
	40 Yaş üstü	79	3,559	0,410			

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki gelişim puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,132$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 40 yaş üstü olan çalışanların mesleki gelişim puanları ($3,919 \pm 0,656$), 20-30 yaş aralığında olan çalışanların mesleki gelişim puanlarından ($3,652 \pm 0,566$) yüksek bulunmuştur. 40 yaş üstü olan çalışanların mesleki gelişim puanları ($3,919 \pm 0,656$), 31-40 yaş aralığında olan çalışanların mesleki gelişim puanlarından ($3,686 \pm 0,523$) yüksek bulunmuştur. Özellikle yaş grupları arasında 40 yaş üstü çalışan grubunda anlamlı fark çıkması, kişilerin tecrübe seviyelerine bağlı olarak mesleki gelişime daha önem vermesi olarak düşünülebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer planlaması, kişisel özellikler puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kariyer Planlaması	Evli	198	3,874	0,512	3,334	0,001
	Bekar	171	3,657	0,731		
Mesleki Gelişim	Evli	198	3,846	0,532	4,563	0,000
	Bekar	171	3,576	0,601		
Kişisel Özellikler	Evli	198	3,522	0,369	1,312	0,190
	Bekar	171	3,463	0,492		

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer planlaması puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3.334$; $p=0.001<0,05$). Medeni durumu evli olan çalışanların Kariyer Planlaması puanları ($x=3,874$), bekar çalışanların Kariyer Planlaması puanlarından ($x=3,657$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki gelişim puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=4.563$; $p=0.000<0,05$). Medeni durumu evli olan çalışanların mesleki gelişim puanları ($x=3,846$), bekar çalışanların mesleki gelişim puanlarından ($x=3,576$) yüksek bulunmuştur.

Kariyer planlama ve mesleki gelişim faktörlerinin özellikle evli grubunda anlamlı çıkması; evlilikten sonra bireylerdeki sorumluluk duygusunun daha artması, geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması gibi etmenlere bağlanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel özellikler puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Meslekteki Deneyim Süresi Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kariyer Planlaması	1-5 Yıl	144	3,778	0,720	0,465	0,707	
	6-10 Yıl	115	3,768	0,537			
	11-15 Yıl	68	3,828	0,543			
	16 Yıl ve üzeri	42	3,683	0,690			
Mesleki Gelişim	1-5 Yıl	144	3,641	0,591	2,961	0,032	3 > 1
	6-10 Yıl	115	3,696	0,551			
	11-15 Yıl	68	3,870	0,493			
	16 Yıl ve üzeri	42	3,823	0,700			
Kişisel Özellikler	1-5 Yıl	144	3,465	0,509	5,176	0,002	3 > 1 3 > 2
	6-10 Yıl	115	3,410	0,355			
	11-15 Yıl	68	3,642	0,376			
	16 Yıl ve üzeri	42	3,587	0,336			

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki gelişim puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,961$; $p=0,032<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekteki deneyim süresi 11-15 yıl olan çalışanların mesleki gelişim puanları ($3,870 \pm 0,493$), meslekteki deneyim süresi 1-5 yıl olan çalışanların mesleki gelişim puanlarından ($3,641 \pm 0,591$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel özellikler puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,176$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekteki deneyim süresi 11-15 yıl olan çalışanların kişisel özellikler puanları ($3,642 \pm 0,376$), meslekteki deneyim süresi 1-5 yıl olan çalışanların kişisel özellikler puanlarından ($3,465 \pm 0,509$) yüksek bulunmuştur. Meslekteki deneyim süresi 11-15 yıl olan çalışanların kişisel özellikler puanları ($3,642 \pm 0,376$), meslekteki deneyim süresi 6-10 yıl olan çalışanların kişisel özellikler puanlarından ($3,410 \pm 0,355$) yüksek bulunmuştur.

Kariyer planlamasında özellikle 11-15 yıl olan çalışanların anlamlı bir fark göstermesi, kişilerin deneyim kazandıkça kariyer beklentilerinde artması yani bulundukları pozisyonlardan daha üst pozisyonlara geçmek istemesi gibi nedenlerle daha fazla kariyer planlaması yapması düşünülebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer planlaması puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması Düzeylerinin Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kariyer Planlaması	1-5 Yıl	239	3,762	0,640	0,127	0,881	
	6-10 Yıl	92	3,790	0,594			
	11 Yıl ve üzeri	38	3,807	0,676			
Mesleki Gelişim	1-5 Yıl	239	3,653	0,555	4,838	0,008	2 > 1
	6-10 Yıl	92	3,857	0,523			
	11 Yıl ve üzeri	38	3,820	0,777			
Kişisel Özellikler	1-5 yıl	239	3,486	0,415	0,510	0,601	
	6-10 yıl	92	3,489	0,336			
	11 Yıl ve üzeri	38	3,561	0,674			

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki gelişim puanları ortalamalarının bulunduğu yerdeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,838$; $p=0,008<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulunduğu yerdeki çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların mesleki gelişim puanları ($3,857 \pm 0,523$), bulunduğu yerdeki çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların mesleki gelişim puanlarından ($3,653 \pm 0,555$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer planlaması, kişisel özellikler puanları ortalamalarının bulunduğu yerdeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.2.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Tablo 4.15. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Dışa Dönüklük	Bayan	147	3,227	0,349	2,921	0,004
	Erkek	222	3,112	0,387		
Özdenetim	Bayan	147	3,687	0,394	2,914	0,004
	Erkek	222	3,559	0,428		
Gelişime açıklık	Bayan	147	3,159	0,412	2,411	0,016
	Erkek	222	3,048	0,449		
Yumuşak başlılık	Bayan	147	3,603	0,465	-0,432	0,666
	Erkek	222	3,623	0,394		
Duygusal denge	Bayan	147	3,364	0,424	0,375	0,708
	Erkek	222	3,347	0,431		

Araştırmaya katılan çalışanların dışa dönüklük puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.921$; $p=0.004<0,05$). Bayan çalışanların dışa dönüklük puanları ($x=3,227$), erkek çalışanların dışa dönüklük puanlarından ($x=3,112$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların özdenetim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.914$; $p=0.004<0,05$). Bayan çalışanların özdenetim puanları ($x=3,687$), erkek çalışanların özdenetim puanlarından ($x=3,559$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların gelişime açıklık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.411$; $p=0.016<0,05$). Bayan çalışanların gelişime açıklık

puanları ($x=3,159$), erkek çalışanların gelişime açıklık puanlarından ($x=3,048$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılana kişiler içinde özellikle erkeklerin dışadönüklük, özdenetim ve gelişime açıklık özelliğinde bayanlara göre daha anlamlı çıkması, erkeklerin bu kişilik özelliklerinde bayanlara göre daha girişken daha rahat ve iletişim düzeylerinin daha yüksek olması gibi faktörlerin etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık, duygusal denge puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.16. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Dışa Dönüklük	20-30 Yaş Arası	160	3,227	0,378	8,484	0,000	1 > 2 3 > 2
	31-40 Yaş Arası	130	3,052	0,351			
	40 Yaş üstü	79	3,192	0,375			
Özdenetim	20-30 Yaş Arası	160	3,647	0,416	1,143	0,320	
	31-40 Yaş Arası	130	3,585	0,402			
	40 Yaş üstü	79	3,575	0,450			
Gelişime açıklık	20-30 Yaş Arası	160	3,188	0,475	7,174	0,001	1 > 2 1 > 3
	31-40 Yaş Arası	130	3,003	0,340			
	40 Yaş üstü	79	3,046	0,468			
Yumuşak başlılık	20-30 Yaş Arası	160	3,628	0,462	1,483	0,228	
	31-40 Yaş Arası	130	3,568	0,368			
	40 Yaş üstü	79	3,667	0,424			
Duygusal denge	20-30 Yaş Arası	160	3,433	0,423	5,000	0,007	1 > 2 1 > 3
	31-40 Yaş Arası	130	3,292	0,404			
	40 Yaş üstü	79	3,293	0,455			

Araştırmaya katılan çalışanların dışa dönüklük puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,484$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 20-30 yaş aralığında olan çalışanların dışa dönüklük puanları ($3,227 \pm 0,378$), 31-40 yaş aralığında

olan çalışanların dışa dönüklük puanlarından ($3,052 \pm 0,351$) yüksek bulunmuştur. 40 yaş üstü olan çalışanların dışa dönüklük puanları ($3,192 \pm 0,375$), 31-40 yaş aralığında olan çalışanların dışa dönüklük puanlarından ($3,052 \pm 0,351$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların gelişime açıklık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,174$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 20-30 yaş aralığında olan çalışanların gelişime açıklık puanları ($3,188 \pm 0,475$), 31-40 yaş aralığında olan çalışanların gelişime açıklık puanlarından ($3,003 \pm 0,340$) yüksek bulunmuştur. 20-30 yaş aralığında olan çalışanların gelişime açıklık puanları ($3,188 \pm 0,475$), yaşı40 yaş üstü olan çalışanların gelişime açıklık puanlarından ($3,046 \pm 0,468$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal denge puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,000$; $p=0,007<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 20-30 yaş aralığında olan çalışanların duygusal denge puanları ($3,433 \pm 0,423$), 31-40 yaş aralığında olan çalışanların duygusal denge puanlarından ($3,292 \pm 0,404$) yüksek bulunmuştur. 20-30 yaş aralığında olan çalışanların duygusal denge puanları ($3,433 \pm 0,423$), 40 yaş üstü olan çalışanların duygusal denge puanlarından ($3,293 \pm 0,455$) yüksek bulunmuştur.

Kişilik özelliklerinde yaş faktörünün gruplar arasında özellikle 20-30 yaş gruplarında anlamlı çıkması, daha aktif bir yaş grubu olması ve buna bağlı olarak dışadönüklük, gelişime açıklık gibi özelliklerinin de anlamlı çıkmasıyla yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların özdenetim, yumuşak başlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.17. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Dışa Dönüklük	Evli	198	3,088	0,344	-3,874	0,000
	Bekar	171	3,238	0,396		
Özdenetim	Evli	198	3,557	0,419	-2,640	0,009
	Bekar	171	3,671	0,411		
Gelişime açıklık	Evli	198	3,034	0,460	-2,755	0,006
	Bekar	171	3,159	0,402		
Yumuşak başlılık	Evli	198	3,614	0,407	-0,047	0,963
	Bekar	171	3,616	0,442		
Duygusal denge	Evli	198	3,320	0,426	-1,636	0,103
	Bekar	171	3,393	0,428		

Araştırmaya katılan çalışanların dışa dönüklük puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.874$; $p=0.000<0,05$). Bekar çalışanların dışa dönüklük puanları ($x=3,238$), medeni durumu evli olan çalışanların dışa dönüklük puanlarından ($x=3,088$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların özdenetim puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.640$; $p=0.009<0,05$). Bekar çalışanların özdenetim puanları ($x=3,671$), medeni durumu evli olan çalışanların özdenetim puanlarından ($x=3,557$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların gelişime açıklık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.755$; $p=0.006<0,05$). Bekar çalışanların gelişime açıklık puanları ($x=3,159$), medeni durumu evli olan çalışanların gelişime açıklık puanlarından ($x=3,034$) yüksek bulunmuştur.

Genel olarak kişilik özelliklerinden dışadönüklük, gelişime açıklık ve sorumluluk özellikleri evlilerde daha yüksek çıkmıştır. Bu da evli grubun, evlilik sonrası sorumluluk ve beklentilerin farklılaşması gibi faktörlerin etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların yumuşak başlılık, duygusal denge puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.18. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Meslekteki Deneyim Süresi Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Dışa Dönüklük	1-5 Yıl	144	3,189	0,364	3,267	0,021	3 > 2
	6-10 Yıl	115	3,071	0,347			
	11-15 Yıl	68	3,228	0,394			
	16 Yıl ve üzeri	42	3,173	0,430			
Özdenetim	1-5 Yıl	144	3,624	0,410	0,842	0,472	
	6-10 Yıl	115	3,567	0,355			
	11-15 Yıl	68	3,663	0,471			
	16 Yıl ve üzeri	42	3,593	0,514			
Gelişime açıklık	1-5 Yıl	144	3,149	0,480	1,686	0,170	
	6-10 Yıl	115	3,030	0,394			
	11-15 Yıl	68	3,068	0,377			
	16 Yıl ve üzeri	42	3,110	0,478			
Yumuşak başlılık	1-5 Yıl	144	3,622	0,469	0,957	0,413	
	6-10 Yıl	115	3,572	0,362			
	11-15 Yıl	68	3,621	0,458			
	16 Yıl ve üzeri	42	3,698	0,347			
Duygusal denge	1-5 Yıl	144	3,447	0,408	4,140	0,007	1 > 2 1 > 3
	6-10 Yıl	115	3,288	0,362			
	11-15 Yıl	68	3,270	0,473			
	16 Yıl ve üzeri	42	3,349	0,531			

Araştırmaya katılan çalışanların dışa dönüklük puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,267$; $p=0,021<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekteki deneyim süresi 11-15 yıl olan çalışanların dışa dönüklük puanları ($3,228 \pm 0,394$), meslekteki deneyim süresi 6-10 yıl olan çalışanların dışa dönüklük puanlarından ($3,071 \pm 0,347$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal denge puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,140$; $p=0,007<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekteki deneyim süresi 1-5 yıl olan çalışanların duygusal denge puanları ($3,447 \pm 0,408$), meslekteki deneyim süresi 6-10 yıl olan çalışanların duygusal denge puanlarından ($3,288 \pm 0,362$) yüksek bulunmuştur. Meslekteki deneyim süresi 1-5 yıl olan çalışanların duygusal denge puanları ($3,447 \pm 0,408$), meslekteki deneyim süresi 11-15 yıl olan çalışanların duygusal denge puanlarından ($3,270 \pm 0,473$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık puanları ortalamalarının meslekteki deneyim süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.19. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Düzeylerinin Bulunduğu Yerdeki Çalışma Süresi Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Dışa Dönüklük	1-5 Yıl	239	3,157	0,370	2,127	0,121	
	6-10 Yıl	92	3,114	0,395			
	11 Yıl ve üzeri	38	3,263	0,351			
Özdenetim	1-5 Yıl	239	3,607	0,391	1,493	0,226	
	6-10 Yıl	92	3,575	0,435			
	11 Yıl ve üzeri	38	3,714	0,530			
Gelişime açıklık	1-5 Yıl	239	3,122	0,433	3,351	0,036	1 > 2
	6-10 Yıl	92	2,991	0,383			
	11 Yıl ve üzeri	38	3,147	0,552			
Yumuşak başlılık	1-5 Yıl	239	3,605	0,381	0,197	0,822	
	6-10 Yıl	92	3,638	0,455			
	11 Yıl ve üzeri	38	3,620	0,581			
Duygusal denge	1-5 Yıl	239	3,382	0,376	1,436	0,239	
	6-10 Yıl	92	3,301	0,511			
	11 Yıl ve üzeri	38	3,307	0,509			

Araştırmaya katılan çalışanların gelişime açıklık puanları ortalamalarının bulunduğu yerdeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,351$; $p=0,036<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bulunduğu yerdeki çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların gelişime açıklık puanları ($3,122 \pm 0,433$), bulunduğu yerdeki çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların gelişime açıklık puanlarından ($2,991 \pm 0,383$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışa dönüklük, özdenetim, yumuşak başlılık, duygusal denge puanları ortalamalarının bulunduğu yerdeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.2.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması, İş Tatmin ve Kişilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması ile İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		İç Kaynaklı İş Tatmini	Dış Kaynaklı İş Tatmini	Genel İş Tatmini
Kariyer Planlaması	r	0,442**	0,465**	0,483**
	p	0,000	0,000	0,000
Mesleki Gelişim	r	0,576**	0,522**	0,589**
	p	0,000	0,000	0,000
Kişisel Özellikler	r	0,138**	0,205**	0,180**
	p	0,008	0,000	0,001

Kariyer Planlaması ile İç Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.442$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kariyer planlaması arttıkça iç kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Kariyer Planlaması ile Dış Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.465$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Kariyer Planlaması arttıkça dış kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Kariyer Planlaması ile Genel İş Tatmini Arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.483$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kariyer planlaması arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Mesleki Gelişim ile İç Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.576$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki gelişim arttıkça iç kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Mesleki Gelişim ile Dış Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.522$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki gelişim arttıkça dış kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Mesleki Gelişim ile Genel İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.589$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mesleki gelişim arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Kişisel Özellikler ile İç Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.138$; $p=0,008<0.05$). Buna göre kişisel özellikler arttıkça iç kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Kişisel Özellikler ile Dış Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.205$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kişisel özellikler arttıkça dış kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Kişisel Özellikler ile Genel İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.18$; $p=0,001<0.05$). Buna göre kişisel özellikler arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Tablo 4.21. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin ile Kişilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		İç Kaynaklı İş Tatmini	Dış Kaynaklı İş Tatmini	Genel İş Tatmini
Dışa Dönüklük	r	0,036	0,024	0,033
	p	0,496	0,641	0,532
Özdenetim	r	0,161**	0,053	0,121*
	p	0,002	0,308	0,021
Gelişime açıklık	r	-0,227**	-0,202**	-0,231**
	p	0,000	0,000	0,000
Yumuşak başlılık	r	0,250**	0,188**	0,237**
	p	0,000	0,000	0,000
Duygusal denge	r	0,100	0,109*	0,111*
	p	0,056	0,036	0,033

Dışa Dönüklük ile İç Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dışa Dönüklük ile Dış Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dışa Dönüklük ile Genel İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Özdenetim ile İç Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.161$; $p=0,002<0.05$). Buna göre özdenetim arttıkça iç kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Özdenetim ile Dış Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Özdenetim ile Genel İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.121$; $p=0,021<0.05$). Buna göre özdenetim arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Gelişime Açıklık ile İç Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.227$; $p=0,000<0.05$). Buna göre gelişime açıklık arttıkça iç kaynaklı iş tatmini azalmaktadır.

Gelişime Açıklık ile Dış Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.202$; $p=0,000<0.05$). Buna göre gelişime açıklık arttıkça dış kaynaklı iş tatmini azalmaktadır.

Gelişime Açıklık ile Genel İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.231$; $p=0,000<0.05$). Buna göre gelişime açıklık arttıkça genel iş tatmini azalmaktadır.

Yumuşak Başlılık ile İç Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.25$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yumuşak başlılık arttıkça iç kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Yumuşak Başlılık ile Dış Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.188$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yumuşak başlılık arttıkça dış kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Yumuşak Başlılık ile Genel İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.237$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yumuşak başlılık arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Duygusal Denge ile İç Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal Denge ile Dış Kaynaklı İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.109$; $p=0,036<0.05$). Buna göre duygusal denge arttıkça dış kaynaklı iş tatmini artmaktadır.

Duygusal Denge ile Genel İş Tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.111$; $p=0,033<0.05$). Buna göre duygusal denge arttıkça genel iş tatmini artmaktadır.

Tablo 4.22. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Planlaması ile Kişilik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Kariyer Planlaması	Mesleki Gelişim	Kişisel Özellikler
Dışa Dönüklük	r	-0,049	-0,004	0,175**
	p	0,343	0,944	0,001
Özdenetim	r	0,093	0,095	0,195**
	p	0,074	0,069	0,000
Gelişime açıklık	r	-0,083	-0,232**	0,124*
	p	0,114	0,000	0,017
Yumuşak başlılık	r	0,145**	0,210**	0,215**
	p	0,005	0,000	0,000
Duygusal denge	r	0,095	-0,084	0,028
	p	0,069	0,106	0,586

Dışa Dönüklük ile Kariyer Planlaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dışa Dönüklük ile Mesleki Gelişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Dışa Dönüklük ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.175$; $p=0,001<0.05$). Buna göre dışa dönüklük arttıkça kişisel özellikler artmaktadır.

Özdenetim ile Kariyer Planlaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Özdenetim ile Mesleki Gelişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Özdenetim ile kişisel özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.195$; $p=0,000<0.05$). Buna göre özdenetim arttıkça kişisel özellikler artmaktadır.

Gelişime açıklık ile Kariyer Planlaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Gelişime açıklık ile Mesleki Gelişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=-0.232$; $p=0,000<0.05$). Buna göre gelişime açıklık arttıkça mesleki gelişim azalmaktadır.

Gelişime açıklık ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.124$; $p=0,017<0.05$). Buna göre gelişime açıklık arttıkça kişisel özellikler artmaktadır.

Yumuşak Başlılık ile Kariyer Planlaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.145$; $p=0,005<0.05$). Buna göre yumuşak başlılık arttıkça Kariyer Planlaması artmaktadır.

Yumuşak Başlılık ile Mesleki Gelişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.21$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yumuşak başlılık arttıkça mesleki gelişim artmaktadır.

Yumuşak Başlılık ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.215$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yumuşak başlılık arttıkça kişisel özellikler artmaktadır.

Duygusal Denge ile Kariyer Planlaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal Denge ile Mesleki Gelişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal Denge ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

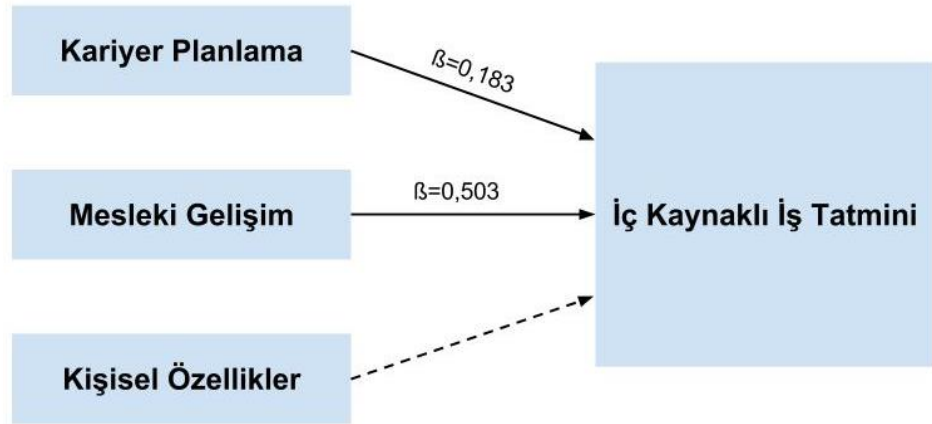
4.2.7. Regresyon Analizleri

Kariyer Planlaması Düzeylerinin İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.23. Kariyer Planlaması Düzeylerinin İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İç Kaynaklı İş Tatmini	Sabit	1,628	6,858	0,000	67,300	0,000	0,351
	Kariyer Planlaması	0,183	3,706	0,000			
	Mesleki Gelişim	0,503	9,554	0,000			
	Kişisel Özellikler	-0,077	-1,228	0,220			

Kariyer planlaması, mesleki gelişim, kişisel özellikler ile iç kaynaklı iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=67,300$; $p=0,000<0.05$). İç kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak kariyer planlaması, mesleki gelişim, kişisel özellikler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,351$). Çalışanların kariyer planlaması düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,183$). Çalışanların mesleki gelişim düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,503$). Çalışanların kişisel özellikler düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.220>0.05$).

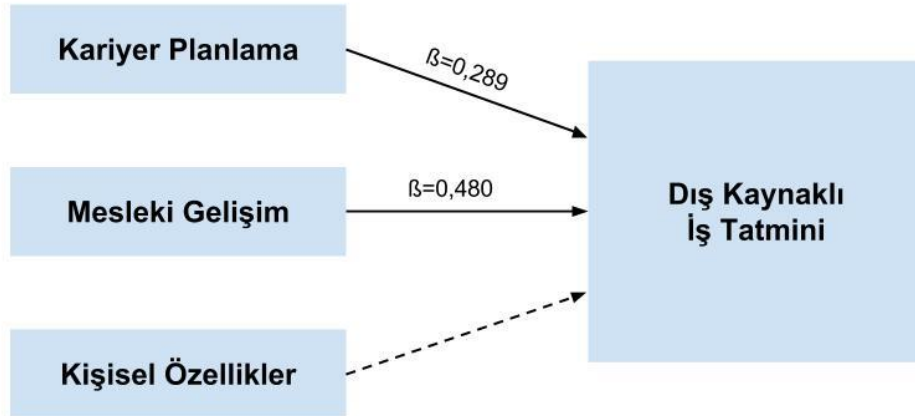


Şekil 4.5. Kariyer Planlaması Düzeylerinin İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği

Tablo 4.24. Kariyer Planlaması Düzeylerinin Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Sabit	0,635	2,130	0,034	56,739	0,000	0,312
	Kariyer Planlaması	0,289	4,674	0,000			
	Mesleki Gelişim	0,480	7,255	0,000			
	Kişisel Özellikler	0,037	0,472	0,637			

Kariyer planlaması, mesleki gelişim, kişisel özellikler ile dış kaynaklı iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=56,739$; $p=0,000<0.05$). Dış kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak Kariyer Planlaması, mesleki gelişim, kişisel özellikler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,312$). Çalışanların kariyer planlaması düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,289$). Çalışanların mesleki gelişim düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,480$). Çalışanların kişisel özellikler düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.637>0.05$).

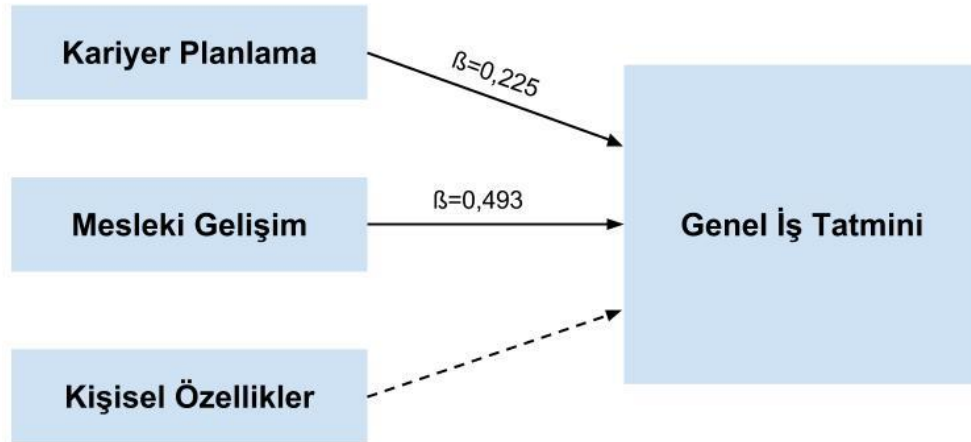


Şekil 4.6. Kariyer Planlaması Düzeylerinin Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği

Tablo 4.25. Kariyer Planlaması Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İş Tatmini	Sabit	1,231	5,199	0,000	75,596	0,000	0,378
	Kariyer Planlaması	0,225	4,584	0,000			
	Mesleki Gelişim	0,493	9,402	0,000			
	Kişisel Özellikler	-0,031	-0,501	0,617			

Kariyer planlaması, mesleki gelişim, kişisel özellikler ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=75,596$; $p=0,000<0.05$). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak Kariyer Planlaması, mesleki gelişim, kişisel özellikler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,378$). Çalışanların kariyer planlaması düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,225$). Çalışanların mesleki gelişim düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,493$). Çalışanların kişisel özellikler düzeyi genel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.617>0.05$).



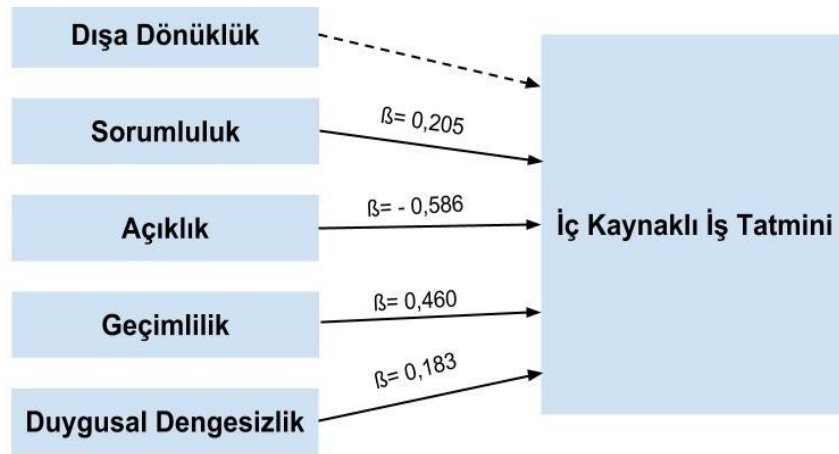
Şekil 4.7. Kariyer Planlaması Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği

Kişilik Düzeylerinin İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.26. Kişilik Düzeylerinin İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İç Kaynaklı İş Tatmini	Sabit	2,834	7,787	0,000	19,662	0,000	0,202
	Dışa Dönüklük	-0,037	-0,484	0,629			
	Özdenetim	0,205	2,722	0,007			
	Gelişime açıklık	-0,586	-8,152	0,000			
	Yumuşak başlılık	0,460	6,094	0,000			
	Duygusal denge	0,183	2,607	0,010			

Dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge ile iç kaynaklı iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=19,662$; $p=0,000<0.05$). İç kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) olduğu görülmüştür ($R^2=0,202$). Çalışanların dışa dönüklük düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.629>0.05$). Çalışanların özdenetim düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,205$). Çalışanların gelişime açıklık düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,586$). Çalışanların yumuşak başlılık düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,460$). Çalışanların duygusal denge düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,183$).

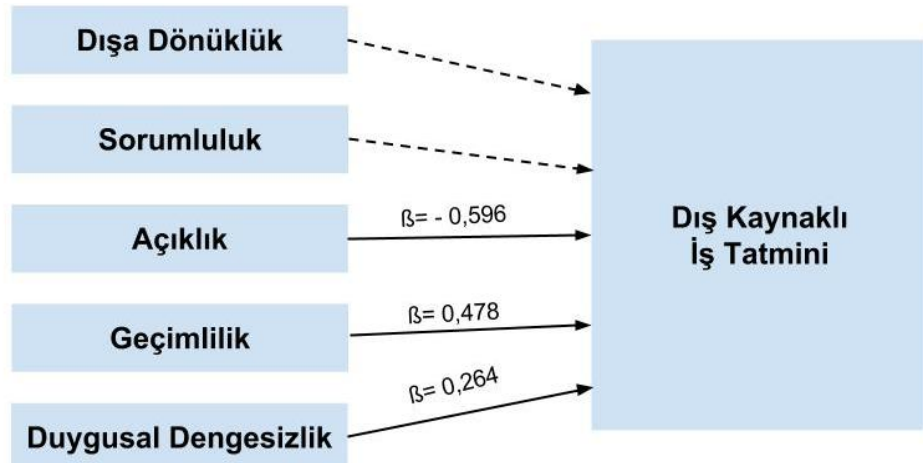


Şekil 4.8. Kişilik Düzeylerinin İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği

Tablo 4.27. Kişilik Düzeylerinin Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Sabit	2,804	6,041	0,000	11,955	0,000	0,130
	Dışa Dönüklük	-0,027	-0,270	0,787			
	Özdenetim	0,042	0,441	0,660			
	Gelişime açıklık	-0,596	-6,499	0,000			
	Yumuşak başlılık	0,478	4,966	0,000			
	Duygusal denge	0,264	2,945	0,003			

Dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge ile dış kaynaklı iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=11,955$; $p=0,000<0.05$). Dış kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,130$). Çalışanların dışa dönüklük düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.787>0.05$). Çalışanların özdenetim düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.660>0.05$). Çalışanların gelişime açıklık düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,596$). Çalışanların yumuşak başlılık düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,478$). Çalışanların duygusal denge düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,264$).

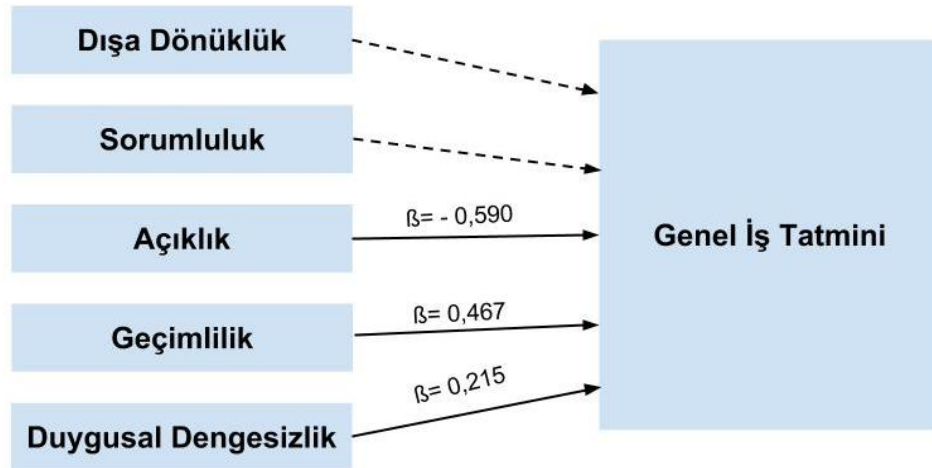


Şekil 4.9. Kişilik Düzeylerinin Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği

Tablo 4.28. Kişilik Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Genel İş Tatmini	Sabit	2,822	7,552	0,000	18,301	0,000	0,190
	Dışa Dönüklük	-0,033	-0,417	0,677			
	Özdenetim	0,140	1,810	0,071			
	Gelişime açıklık	-0,590	-7,993	0,000			
	Yumuşak başlılık	0,467	6,028	0,000			
	Duygusal denge	0,215	2,986	0,003			

Dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=18,301$; $p=0,000<0.05$). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,190$). Çalışanların dışa dönüklük düzeyi genel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.677>0.05$). Çalışanların özdenetim düzeyi genel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.071>0.05$). Çalışanların gelişime açıklık düzeyi genel iş tatmini düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,590$). Çalışanların yumuşak başlılık düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,467$). Çalışanların duygusal denge düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,215$).



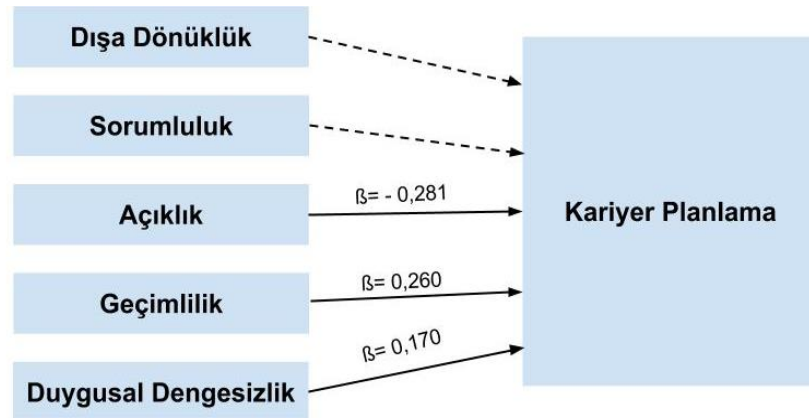
Şekil 4.10. Kişilik Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği

Kişilik Düzeylerinin Kariyer Planlaması Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.29. Kişilik Düzeylerinin Kariyer Planlaması Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kariyer Planlaması	Sabit	3,199	7,678	0,000	4,983	0,000	0,051
	Dışa Dönüklük	-0,159	-1,792	0,074			
	Özdenetim	0,120	1,391	0,165			
	Gelişime açıklık	-0,281	-3,407	0,001			
	Yumuşak başlılık	0,260	3,013	0,003			
	Duygusal denge	0,170	2,108	0,036			

Dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge ile kariyer planlaması arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,983$; $p=0,000<0.05$). Kariyer planlaması düzeyinin belirleyicisi olarak dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,051$). Çalışanların dışa dönüklük düzeyi kariyer planlaması düzeyini etkilememektedir ($p=0.074>0.05$). Çalışanların özdenetim düzeyi kariyer planlaması düzeyini etkilememektedir ($p=0.165>0.05$). Çalışanların gelişime açıklık düzeyi kariyer planlaması düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,281$). Çalışanların yumuşak başlılık düzeyi kariyer planlaması düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,260$). Çalışanların duygusal denge düzeyi Kariyer Planlaması düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,170$).

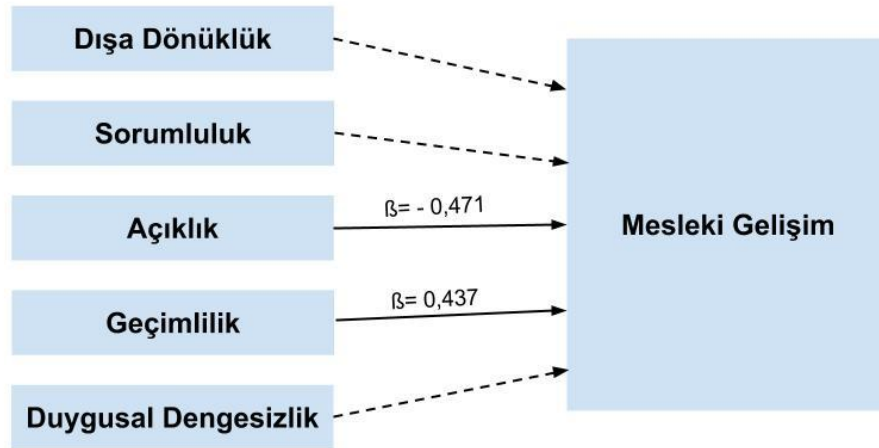


Şekil 4.11. Kişilik Düzeylerinin Kariyer Planlaması Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği

Tablo 4.30. Kişilik Düzeylerinin Mesleki Gelişim Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Mesleki Gelişim	Sabit	3,515	9,720	0,000	14,267	0,000	0,153
	Dışa Dönüklük	-0,039	-0,506	0,613			
	Özdenetim	0,138	1,844	0,066			
	Gelişime açıklık	-0,471	-6,593	0,000			
	Yumuşak başlılık	0,437	5,826	0,000			
	Duygusal denge	-0,087	-1,245	0,214			

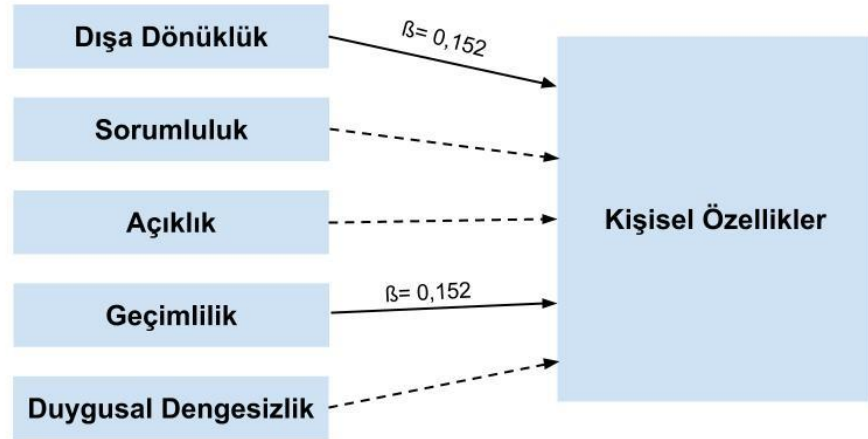
Dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge ile mesleki gelişim arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=14,267$; $p=0,000<0.05$). Mesleki gelişim düzeyinin belirleyicisi olarak dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,153$). Çalışanların dışa dönüklük düzeyi mesleki gelişim düzeyini etkilememektedir ($p=0.613>0.05$). Çalışanların özdenetim düzeyi mesleki gelişim düzeyini etkilememektedir ($p=0.066>0.05$). Çalışanların gelişime açıklık düzeyi mesleki gelişim düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,471$). Çalışanların yumuşak başlılık düzeyi mesleki gelişim düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,437$). Çalışanların duygusal denge düzeyi mesleki gelişim düzeyini etkilememektedir ($p=0.214>0.05$).

**Şekil 4.12. Kişilik Düzeylerinin Mesleki Gelişim Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği**

Tablo 4.31. Kişilik Düzeylerinin Kişisel Özellikler Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Kişisel Özellikler	Sabit	2,161	7,668	0,000	6,306	0,000	0,067
	Dışa Dönüklük	0,152	2,538	0,012			
	Özdenetim	0,113	1,935	0,054			
	Gelişime açıklık	0,039	0,702	0,483			
	Yumuşak başlılık	0,152	2,602	0,010			
	Duygusal denge	-0,067	-1,230	0,219			

Dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge ile kişisel özellikler arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,306$; $p=0,000<0.05$). Kişisel özellikler düzeyinin belirleyicisi olarak dışa dönüklük, özdenetim, gelişime açıklık, yumuşak başlılık, duygusal denge değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,067$). Çalışanların dışa dönüklük düzeyi kişisel özellikler düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,152$). Çalışanların özdenetim düzeyi kişisel özellikler düzeyini etkilememektedir ($p=0.054>0.05$). Çalışanların gelişime açıklık düzeyi kişisel özellikler düzeyini etkilememektedir ($p=0.483>0.05$). Çalışanların yumuşak başlılık düzeyi kişisel özellikler düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,152$). Çalışanların duygusal denge düzeyi kişisel özellikler düzeyini etkilememektedir ($p=0.219>0.05$).



Şekil 4.13. Kişilik Düzeylerinin Kişisel Özellikler Üzerine Etkisinin Sonuç Model Grafiği

SONUÇ

Günümüz koşullarında değişen teknoloji ve artan rekabet gibi unsurlar düşünüldüğünde; işletmelerin ayakta durabilmeleri ya da sürdürülebilir üstünlük sağlamaları açısından en önemli faktör kaçınılmaz insan faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebi benzer iş kollarında hizmet veren işletmelerin farklılıklarını ortaya koyabilecekleri tek alanın ya da diğerlerine göre tercih edilebilirliğinin kaynağının insan unsuru olmasıdır. Buradaki insan unsuru nitelikli insan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitelikli insan faktörü gerek işletmeler açısından gerek de bireyler açısından bu bağlamda önem arz etmektedir. Nitelikli bir insan denildiğinde ise bireyin kendini tanıyıp, kişilik özelliğine uygun bir kariyer planlaması yapması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Doğal olarak karşımıza çıkan diğer önemli bir faktör ise kariyer ve kariyer planlaması olduğu görülmektedir. İnsanlar sağlıklı bir bireysel kariyer planlaması yaptıkları takdirde, bu doğrultuda kendilerini geliştirerek işletmelerin istedikleri nitelikli insanlara dönüşmektedir. Ve bunun sonucu olarak kişiler kendilerini uygun meslek gruplarında istihdam etmekte, iş tatmin düzeyleri de artmakta olduğu düşünülmektedir.

Nitelikli insan faktörünü bu kadar ön plana çıkması, bu sıfatında kişilikle uyumlu bir kariyer planı doğrultusunda insanların mesleklerine yönelmesi ve bunun sonucunda nasıl bir doyum elde ettiklerinin araştırılması çalışmanın temel amacını oluşturmuştur.

Bu amaç doğrultusunda Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü lisansüstü çalışan öğrenciler üzerine bir anket uygulaması yapılmış ve bu anketler sonucunda veriler elde edilmiştir. Bu veriler analiz edilerek, oluşturulmuş olan hipotezler incelenerek bazı bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan toplam 369 kişinin demografik özelliklerinin kariyer, kişilik ve iş tatmine göre incelenmesini sonucunda;

- Yaş ve cinsiyetin kariyer planlama ve iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı fakat kişilik üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

- Yaş, mesleki deneyim, medeni durum ve bulundukları yerdeki çalışma sürelerinin; kariyer planlaması, iş tatmini ve kişilik üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.
- Genel olarak demografik faktörlerden medeni durum ve mesleki deneyim unsurlarının kariyer planlaması, kişilik ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Medeni durumda evli grubun anlamlı farklılık oluşturması, evlilik sonra bireylerin olgunlaşması, sorumluluk düzeylerini artması ve kariyer beklentilerinin de bu doğrultuda artması gibi yorumlar yapılabilir. Aynı şekilde kişilerin mesleklerinde deneyim sürelerinin de artması sonucu kariyer beklentilerinin de yükselmesi etki eden bir unsur olarak düşünülebilir.

Araştırmadaki çalışan kişilere uygulanmış olan kariyer planlaması, kişilik ve iş tatmin anket uygulamaları sonuçlarının korelasyon analizi incelemesi sonucunda;

- Kariyer planlaması ile iç, dış ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre kariyer planlaması arttıkça iş tatmini de artmaktadır.
- Kişilik ile iş tatmini arasındaki istatistiksel açıdan ilişki incelendiğinde, yumuşak başlılık, duygusal denge ve özdenetim iş tatminini arttırmaktadır.
- Kişilik ile kariyer planlaması arasındaki ilişki incelendiğinde, yumuşak başlılık kariyer planlamasını arttırmakta; gelişime açıklık ise azaltıcı etki yaratmaktadır.
- Kariyer planlaması- kişilik –iş tatmini üçgeninde karşılıklı ilişkileri korelasyon analizi ile incelenmesi sonucu aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçta bizlere kişiliğin iyi irdelenmesi, buna bağlı kariyer planlaması ve sonucunda iş doyumunun yüksek olması durumu yorumunu yaptırabilmektedir.

Araştırmadaki çalışan kişilere uygulanmış olan kariyer planlaması, kişilik ve iş tatmin anket uygulamaları sonuçlarının regresyon analizi incelenmesi sonucunda;

- Kariyer planlama düzeylerinin iş tatmin düzeyleri üzerine etkisinin regresyon analiz incelemesi sonucunda, kariyer planlaması ve mesleki yeterlilik iş tatmini üzerinde arttırıcı etki yapmaktadır. Kişilik özellikleri üzerinde ise etki yapmamaktadır.

- Kişilik düzeylerinin iş tatmini düzeyleri üzerine etkisinin regresyon analiz incelemesi sonucunda, gelişime açıklık-yumuşak başlılık-duygusal denge iş tatmini üzerinde arttırıcı etki yapmaktadır. Dışa dönüklülüğün ise etkisi görülmemektedir.
- Kişilik düzeylerinin kariyer planlama düzeyleri üzerine etkisinin regresyon analizi incelendiğinde, yumuşak başlılık kariyer planlaması üzerinde arttırıcı etkisi görülmektedir.

Genel olarak tüm veriler yorumlandığında,

- Bireysel kariyer planlamasının iş tatmini arttırdığı,
- Kişilik ile iş tatmini arasında doğrusal ilişki bulunduğu ve özellikle kişilik özelliklerinden yumuşak başlılığın iş tatminin arttırdığını,
- Kişilik ile kariyer planlaması arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yine özellikle yumuşak başlılık unsurunun arttırıcı etki yaptığı görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacında olduğu gibi; kişilik-kariyer planlaması-iş tatmini kavramların birbirinden pozitif etkilendiği tezi, veriler sonucunda da bu yönde olma ihtimalini yüksek olduğu söylenebilir.

Söz konusu çalışmanın bireylerin kariyer hayatında; kariyer planlaması ve kişilik ilişkisini iyi irdelenmesi, iş doyumu sağlayabilmesi adına önem taşıyacağı düşünülmektedir. Özellikle bireylerin kendilerini iyi tanıması buradaki ilk adımı oluşturmaktadır. Birey kendini ne kadar iyi tanırsa buna bağlı ulaşılabilir bir kariyer planlaması yapacak ve hedefi doğrultusundaki bir meslekte çalışabilecektir. Ve sonuç olarak kendine uygun bir meslek seçimi gerçekleştirmiş olmasından dolayı iş tatmini de olumlu yönde artacaktır.

İşletmeler açısından ise nitelikli bir iş gücü oluşmasını sağlamaktadır. Böylelikle kaliteli, donanımlı bireyler yetişmesi ve bu bağlamda da işletmelerin aranan insan vasfına sahip olunması durumu gerçekleşecektir.

İşletmeler ve bireyler olarak karşılıklı pozitif yönlü olan bu ilişki sayesinde günümüzde var olan işsizlik sorunu da bir nebze olsa azalacaktır. Yapılan çalışmayı bir bütün olarak ele aldığımızda, hem bireyler için hem de işletme sahipleri olan işverenler açısından bilgi edinebilecekleri bir kaynak olduğunu düşünüyorum.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., “Shein’ın Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Isparta, C.14, S.2, s.279, 2009.
- Akat, İ. ve Budak, G., (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., (2002), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Akyıldız, H. (2006). “Freud’çu, Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri” *Akdeniz İİBF Dergisi*, Antalya, C.11, s. 1-23.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., (2006), *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Anafarta, N., (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif” *Akdeniz İİBF Dergisi*, Antalya, C.2, s. 1-17.
- Arık, A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E. ve Nolen-Hoeksema, S. (1999). *Psikolojiye Giriş*, Arkadaş Yayınları, Ankara.
- Aydın, İ.P. (2000). *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aytaç, S., (2000), *İnsanı Anlama Çabası*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Aytaç, S., (2005), *Çalışma Yaşamına Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Aytaç, S., (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler” *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Antalya, C.4, S. 7, s.1-30.
- Barutçugil, İ., (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ., (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Baymur, F. (1993). *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Baysal, A.C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basımevi, İstanbul.
- Bingöl, D., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü” *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ankara, C.23, S. 1, s.135-156.
- Budak, G., (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Burger, J.M. (2006). *Kişilik*, Kaknüs Yayınları, (Çev. İ.D. Sarıoğlu), İstanbul.
- Can, G. (1998). *Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1994), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, D., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım, Ankara.
- Cebeci, O. (2004). *Psikanalitik Edebiyat Kuramı*, İthaki Yayınları, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2005). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalık, T. ve Eres, F., (2006), *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çarıkçı, H.İ. (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Isparta, C.5, S.2, s. 155-168.
- Çelik, A., (2007), “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları” *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Daco, P. (1983). *Çağdaş Psikolojinin Olağanüstü Başarıları*, (Çev. O.A. Gürün), İnkılap Aka, İstanbul.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demirkan, M., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Duyan, E.C. (2007). “İş ve Yaşam Tatmininde Yoganın Etkileri Üzerine Bir Araştırma” *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (1):25-34.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Alfa Yayım, İstanbul.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.5, S. 1, s. 17-26.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğmuş, N., (2003), *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erikson, E.H. (1984). *İnsanın Sekiz Çağı*, (Çev. B. Üstün ve V. Şar), Birey ve Toplum Yayıncılık, Ankara.
- Eroğlu, E. (1996). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eroğlu, F., (2006), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eryiğit, S., (2000), “Kariyer Yönetimi” *Kamu-İş Dergisi*, 6 (1):1-25.
- Fındıkçı, İ., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Genç, N., (2005), *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gerekan, B. ve Pehlivan, A. (2010). “Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Afyonkarahisar, C.12, S. 1, s. 29-54.
- Giderler, A., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, İstanbul.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S., (2005). “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması” *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, C.12, S. 1, s. 127-151.
- Hanks, K., (1999), *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/92/Makale6.pdf (25.02.2014).
- Kalaycı, Şeref (2006) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kantarcıoğlu, S., (1987), *Rehberlik El Kitabı*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Karadağ, E., Başaran, A., Korkmaz, T. (2009). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Balıkesir, C.12, S.21, s.32-45.
- Karaman, F. (2010). *İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik*, Etap Yayınevi, İstanbul.
- Karasar, N. (2009). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karataş, A. (2010), *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yönetimi*, Etap Yayınevi, İstanbul.

- Karslı, M.D., (2004), *Yönetmel Etkililik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Koptagel, G. (2001). *Davranış Bilimleri*, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul.
- Kök, S.B. ve Halis, M., (2007), *Kariyer Yönetimi*, Orion Yayınevi, Ankara.
- Mamatoğlu, N., (2008), “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması” *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, C.25, S. 2, s. 137-163.
- Mehmedoğlu, A.U. (2004). *Kişilik ve Din*, Dem Yayınları, İstanbul.
- Merdan, E. (2013). “Beş Faktör Kişilik Kuramı İle İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, C.7, s.140-159.
- Miller, A.R. ve Shelly, S. (2000). *A’dan Z’ye Kişiliğiniz*, (Çev. S. Alanyut), Vesta Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Morris, C.G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Mucuk, İ., (2005), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2002). “Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” *Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, C.16, S. 3-4, s. 165-185.
- Okakın, N. ve Şakar, M., (2011), *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara.
- Oktay, M. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- Onur, B. (1995). *Gelişim Psikolojisi*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Öner, M., (2001), *Kişisel Kariyer Planlaması*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A., (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Örücü, E., (2006), *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2: Çok Değişkenli Analizler. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özden, M.C., (2002), *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Özden, M.C., (2007), *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Akis Kitap, İstanbul.
- Özgüven, İ.E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Özkalp, E. (2008). *Davranış Bilimleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Öztürk, O. (1997). *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*, Hekimler Yayın Birliği, Ankara.

- Öztürk, O. (1997). *Ruh Sağlığı ve Bozuklukları*, Hekimler Yayın Birliği, Ankara.
- Pekdemir, I.M. (2006). "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma" *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, C. 4, s. 11-36.
- Priscilla Salant ve Don A. Dillman, *How to Conduct Your Own Survey*, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.
- Raymond, A.N., (2009), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev. C. Çetin), Beta Yayınları, İstanbul.
- Rowsan, A. (2000). *Stres Yönetimi*, (Çev. Ş. Cüceloğlu), Sistem Yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., (2002), *İşletme*, Alfa Basım Yayım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul.
- Schultz, D.P. ve Schultz, S.E. (2002). *Modern Psikoloji Tarihi*, (Çev. Y. Aslan), Kaktüs Yayınları, İstanbul.
- Sencer, M. (1982). *Kamu İş Görenlerde İş Doyumu ve Moral*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Soysal, A., (2006), "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme" *Çimento İşveren*. Eylül, 4-24.
- Spector, Paul E., (1997), *Job Satisfaction Application, Assessment, Causes and Consequences*, California-USA: Sage Publication.
- Sun, H.Ö. (2002). "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü" *Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S., (2009), *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. ve Soysal, A., (2007), "Örgütlerde Kariyer Yönetimi" *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M.Ş., (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Yayınevi, Ankara.
- Tatar, T. ve Üner, M. (1992). *İşletmecilik Bilgileri*, Büro Yayınları, Ankara.
- TDK, "kariyer" <http://www.tdk.gov.tr/> (28.03.2014)
- Telman, C., (2002), *Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışanın Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tortop, N., (1994), *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Uğur, A., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Uslav, A. ve Kuşluvan, Z. (2002). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikolojisi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Uyargil, C., (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Uzun, T., (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması” *İş, Güç Dergisi*, 5 (2). <http://www.isgucdergi.org/> (27.03.2014)
- Weiss, D. J., Dawis, R. W., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. [Erişim Adresi] <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf>, (Erişim Tarihi: 05.03.2014).
- Yanbastı, G. (1990). *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Yaylacı, Ö., (2006), *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Yazgan, B., Bilgin, M. ve Atıcı, M. (2004). *Gelişim Psikolojisi Çocuk ve Ergen Gelişimi*, Nobel Kitabevleri, Adana.
- Yelboğa, A. (2006). “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.8, S. 2, s. 196-211.
- Yıldırım, H. (2008). “Deniz Kuvvetleri Komutanlığında Çalışan Eğitim Bilimleri Branşındaki Personelin İş Doyumu” (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Yumuşak, S. (2008). “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Isparta, C.13, S. 3, s. 241-251.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EKLER

Ek 1. Anket Soruları

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışan Lisansüstü Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Melike ÇETİNER
Süleyman Demirel Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

() Bayan () Erkek

Yaş Grubunuz?

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

() Evli () Bekâr

Eğitim Durumunuz?

() Lise ve altı () Lisans () Lisansüstü

Mesleki Deneyiminiz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

Bulunduğunuz Yerdeki Çalışma Süreniz?

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

II. BÖLÜM: KARIYER PLANLAMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
No	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Mesleğimi seçerken kariyer planı yaptım.					
2	Kariyerimi planlarken çevrem(aile, arkadaş vb.) fikirlerini de değerlendirdim.					
3	Kariyer planı yapsam da meslek seçimime asıl yön veren şans ve rastlantılar olmuştur.					
4	Kurumumda yükselebileceğim konumları bilirim.					
5	Mesleğimle ilgili yeni gelişmeleri takip etmek açısından Kariyer Planlamasının gerekli olduğuna inanırım.					
6	Mesleki gelişimimi belli bir kariyer planına göre düzenlemeyi gerekli buluyorum.					
7	Mesleğim bana gurur veriyor.					
8	Mesleğim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.					
9	Kurumumuzda çalışanların mesleki ve kişisel gelişimi için yeterli olanaklar vardır.					
10	Aldığım hizmet-içi kursların mesleki gelişimime önemli katkıları var.					
11	Mesleğime karar verirken gelecek teminatının olması etkilidir.					
12	Önemli olan iyi bir ücret ve gelecek teminatı, kariyer olmasa da olur.					
13	Mesleğimde yeni ve farklı şeyler yapmaktan zevk alırım.					
14	Seçtiğim meslek ile kişisel özelliklerim arasında uyum yok.					
15	Kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum					
16	Mesleğimde yükselebilmek için yeterli özelliklere sahip değilim.					
17	Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırıyor.					
18	Kariyer Planlaması bireye yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı sağladığından bireyi motive eder.					
19	Kariyerimde ilerleyebilmek için çaba gösteriyorum.					

II. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş değerlerinin önem derecesi için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

SORULAR	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başına çalışma olanağının olmasından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirin kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15. Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

III. BÖLÜM: BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda sizi kısmen tanımlayan (ya da pek tanımlamayan) bir takım özellikler sunulmaktadır. Lütfen aşağıda verilen özellikleri aşağıdaki cümledeki yere koyduğunuzda sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını belirtmek için sizi en iyi tanımlayan rakamı her bir özelliğin yanına yazınız.

Kendimi biri olarak görüyorum.

1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
SORULAR	1	2	3	4	5
1. Konuşkan					
2. Başkalarında hata arayan					
3. İşini tam yapan					
4. Bunalımlı, melankolik					
5. Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan					
6. Ketum / vakur					
7. Yardımsever ve çıkarıcı olmayan					
8. Biraz umursamaz					
9. Rahat, stresle kolay baş edebilen					
10. Çok değişik konuları merak eden					
11. Enerji dolu					
12. Başkalarıyla sürekli didişen					
13. Güvenilir bir çalışan					
14. Gergin olabilen					
15. Maharetli, derin düşünen					
16. Heyecan yaratabilen					
17. Affedici bir yapıya sahip					
18. Dağınık olma eğiliminde					
19. Çok endişelenen					
20. Hayal gücü yüksek					
21. Sessiz bir yapıda					
22. Genellikle başkalarına güvenen					
23. Tembel olma eğilimi olan					
24. Duygusal olarak dengeli, kolay keyfi kaçmayan					
25. Keşfeden, icat eden					
26. Atılgan bir kişiliğe sahip olan					
27. Soğuk ve mesafeli olabilen					
28. Görevi tamamlayıncaya kadar sebat edebilen					
29. Dakikası dakikasına uymayan					

30. Sanata ve estetik değ�rlere önem veren					
31. Bazen utangaç, çekingen olan					
32. Hemen hemen herkese karşı saygılı nazik olan					
33. İ�leri verimli yapan					
34. Gergin ortamlarda sakin kalabilen					
35. Rutin i�leri yapmayı tercih eden					
36. Sosyal, girişken					
37. Bazen başkalarına kaba davranabilen					
38. Planlar yapan ve bunları takip edebilen					
39. Kolayca sinirlenen					
40. D���nmeyi seven, fikirler geliştiren					
41. Sanata ilgisi az olan					
42. İ�birli�i yapmayı seven					
43. Kolaylıkla dikkati dağılan					
44. Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Melike ÇETİNER
Doğum Yeri : İzmir, 1987
Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu

Lise Öğrenimi : İzmir, Bornova, Cem Bakioğlu An. Lis. (2005)
Önlisans Öğrenimi : Çanakkale, 18 Mart Üni, Finansman Bölümü (2007)
Lisans Öğrenimi :SDÜ, İİBF, İşletme Bölümü (2012)
Yüksek Lisans : SDÜ, Sosyal Bil. Ens. İşletme ABD (2012---)

Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce

İş Deneyimi:

Halkbank’da staj (3ay)
SDÜ Yaşam Boyu Eğitim Merkezi
Personel Belgelendirme Birimi(2012- devam ediyor)

Sertifikalar:

Bilgisayar İşletmenlik Sertifikası
Bilgisayarlı Muhasebe Sertifikası
Netsis, Eta, Mikro Programları