T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

KARİYER YÖNETİMİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİLİK TÜRLERİNİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

HALİL ACAR

İSTANBUL, 2020

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

KARİYER YÖNETİMİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİLİK TÜRLERİNİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

HALİL ACAR

Danışman: DOÇ. DR. AYLA ZEHRA ÖNCER

İSTANBUL, 2020

ÖZET

İşletmelerde başarıya giden yolda en önemli etkenlerden biri insan kaynağının kalitesidir. Dolayısıyla gün geçtikçe motivasyonu yüksek ve örgütüne bağlı çalışanlar oluşturmak ve onları işletmede tutmak daha da önem kazanmaktadır. Bu sebeple örgütün, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak adına gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağını önceden tespit edip buna göre bir strateji belirlemesi önem arz ettiği için kariyer yönetimi kavramı üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi, birey ile örgüt arasında bir amaç birliği oluşturmada en önemli yönetim tekniklerinden biridir. Örgüt tarafından desteklenen kariyer planlama uygulamaları; işgörenin, kariyer geleceğine güvenle bakmasını sağlayarak performans düzeyinin ve iş tatmin düzeyinin artmasına sebep olmaktadır.

Yapılan çalışmalar, kariyer geliştirme programlarının ve kariyer ihtiyaçlarının iş tatmininin en önemli tetikleyicilerinden biri olduğunu; çalışanların kariyer beklentileri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kariyer yönetimi uygulamalarında hangi faktörlerin çalışanı olumlu etkilediğinin ve nelere dikkat edilmesi gerektiğinin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanların iş tatmini daha kısa sürede ve daha az maliyetle sağlanacak ve verimlilik artacaktır. Ayrıca bu noktada bireysel farklılıkların önemli bir kaynağı olarak kişilik özellikleri de üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan ifadeler, ikinci bölümde algılanan kariyer yönetimi uygulamalarını ölçmek üzere ifadeler, üçüncü bölümde ankete katılanların iş tatmin düzeyini ölçmek için ifadeler, dördüncü bölümde ise çalışanların kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Araştırmanın ana kütlesi, Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından faaliyet izni verilmiş Türkiye'de faaliyet gösteren bir banka olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede örneklem sayısı belirlenmiş, anket uygulaması

drive.google.com sitesi üzerinden online olarak ve yazılı baskı halinde oluşturulmuştur. Site üzerinde anket formu linki oluşturularak katılımcılara e-mail ve mesajlaşma platformları üzerinden iletilmiş, anket çalışması hakkında bilgi verilmiş ve ankete katılmaları talep edilmiştir. Toplanan veriler MS Excel yardımı ile SPSS (Statistical Packagefor Social Sciences) programına aktarılmıştır. SPSS programı kullanılarak anketin demografik özellikler, kariyer yönetimi, iş tatmini ve kişilik türleri bölümlerindeki ifadeler için bir yargı belirten katılımcıların yanıtları analiz edilmiştir.

ABSTRACT

One of the most important factors on the road to success in businesses is the quality of human resources. Therefore, it becomes more and more important to create highly motivated and loyal employees and keep them in the company. For this reason, it is important that the organization determines the human resource it will need in the future and determines a strategy accordingly, in order to achieve a sustainable competitive advantage, and therefore, the concept of career management should be emphasized. In addition, career management is one of the most important management techniques in creating a unity of purpose between the individual and the organization. Career planning practices supported by the organization, increase the level of performance and job satisfaction by ensuring that the employee looks confidently to his career future.

Studies show that career development programs and career needs are one of the most important triggers of job satisfaction; reveals that there is a significant relationship between employees' career expectations and job satisfaction. In this context, it is necessary to correctly determine which factors positively affect employees in career management practices and what should be considered. In this way, the job satisfaction of the employee will be provided in a shorter time and with less cost and productivity will increase. In addition, at this point, personality traits as an important source of individual differences emerge as a concept that should be emphasized.

Questionnaire technique was used as a data collection method in our study. The questionnaire used in the research consists of four parts. In the first part, there are statements prepared to determine the demographic characteristics of the survey participants, statements to measure perceived career management practices in the second part, statements to measure the job satisfaction level of the participants in the third part, and statements for determining the personality traits of the employees in the fourth part.

The main mass of the study is determined as a bank that granted permission by the Banking Regulation and Supervision Agency (BRSA) and that operates in Turkey. In this context, the number of samples was determined, the survey application was created online and in print form on the website drive.google.com. A questionnaire form link was

created on the site, sent to the participants via e-mail and messaging platforms, information was given about the survey study and they were asked to participate in the survey. The collected data were transferred to the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) program with the help of MS Excel. The responses of the participants who made a judgment for the statements in the demographic characteristics, career management, job satisfaction and personality types sections of the questionnaire were analyzed using the SPSS program.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... *I*

ABSTRACT ..... *III*

İÇİNDEKİLER ..... *V*

TABLO LİSTESİ ..... *IX*

ŞEKİL LİSTESİ ..... *XI*

GİRİŞ *12*

KARİYER YÖNETİMİ *14*

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi 15

1.2. Kariyer Evreleri (Aşamaları) 16

1.2.1. Keşif (Arama) **17**

1.2.2. Kuruluş **17**

1.2.3. Sürdürme (Devamlılık) **17**

1.2.4. Ayrılma (Çözülme) **18**

1.3. Kariyer Yaklaşımları (Yolları) 18

1.3.1. Geleneksel Kariyer Yolu **18**

1.3.2. Ağ Kariyer Yolu **19**

1.3.3. Yetenek Yolu **19**

1.3.4. Çift Kariye Yolu **19**

1.3.5. Çok Yönlü Kariyer Yolu **19**

1.3.6. Sınırsız Kariyer Yolu **20**

1.4. Kariyer Yönetimi 21

1.4.1. Kariyer Yönetimi Kavramı **21**

1.4.2. Kariyer Yönetiminin Faydaları **22**

1.4.3. Kariyer Yönetiminde Roller **23**

1.4.4. Kariyer Yönetim Sistemleri **24**

1.5. Kariyer Planlama 25

1.5.1. Bireysel Kariyer Planlama **25**
1.5.1.1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci 26
1.5.2. Örgütsel Kariyer Planlama **28**
1.5.3. Kariyer Planlamasının Faydaları **28**
1.6. Kariyer Geliştirme 29
1.6.1. Kariyer Geliştirmenin Önemi **29**
1.6.2. Kariyer Geliştirmenin Faydaları **30**
1.7. Kariyer Yönetimi Uygulamaları 32
1.7.1. İçsel İş Açıklarını Duyurma **32**
1.7.2. Kariyer Merkezleri **32**
1.7.3. Örgütsel Yedekleme **32**
1.7.4. Kariyer Rehberliği (Mentöring) **33**
1.7.5. Kariyer Danışmanlığı **33**
1.7.6. Koçluk **33**
1.7.7. Kariyer Haritaları **33**
1.7.8. Eğitim Faaliyetleri **34**
1.7.9. İş Rotasyonu **34**
1.7.10. İş Zenginleştirme **34**
1.7.11. Kariyer Çalıştayları **34**
1.7.12. Performans Değerlendirme **35**
1.7.13. Kendi Kendine Hizmet Eden Yönetici/İşgören **35**
1.7.14. Kariyer Web Siteler **35**
1.7.15. Çifte Kariyer Yolu **35**
1.7.16. Emeklilik Hazırlık Programları **36**
1.7.17. Yetenek Yönetimi **36**
1.8. Kariyer Yönetimi İle İlgili Sorunlar 36
1.8.1. Kariyer Platosu **36**
1.8.2. Cam Tavan **37**
1.8.3. Ay Işığı Sorunu **37**
1.8.4. Çift Kariyerlilik **37**
1.8.5. Çift Kariyerli Eşler **37**
1.8.6. Beceri Eksikliği **38**
İŞ TATMİNİ *39*
2.1. İs Tatmini Kavramı ve Önemi 39
2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 41

2.2.1. İş Tatmini Etkileyen Bireysel Nedenler **42**
2.2.1.1. İşgörenin Kişiliğine Bağlı Nedenler 42
2.2.1.2. İşgörenin İş Tecrübesi 42
2.2.1.3. İşgörenin Sosyal Yapısı 43
2.2.1.4. İşgörenin Cinsiyeti 43
2.2.2. İş Tatmini Etkileyen İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler **43**
2.2.2.1. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi 43
2.2.2.2. İşin İçsel Özellikleri 44
2.2.2.3. Örgütün Genel Yapısı ve Örgüt Kültürü 44
2.2.2.4. Ücret ve Uygun Ödüllendirme Sistemi 45
2.2.2.5. Kariyer Uygulamaları ve İlerleme Olanağı 46
2.2.2.6. Yöneticiler Ve İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler 47
2.2.2.7. İş Güvenliği 47
2.2.2.8. İşin Fiziksel Şartları 48
2.3. İş Tatmini Seviyesinin Ölçülmesi 48
2.4. İş Tatmininin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları 49
2.4.1. İş Tatmininin Başarıya Etkisi **50**
2.4.2. Müşteri Tatmini **52**
2.4.3. Devamsızlık ve İşten Ayrılmalar **53**
2.4.4. Örgütsel Vatandaşlık **54**
2.4.5. Diğer Sapkın (Amaç karşıtı) Davranışlar **54**
KİŞİLİK *55*
3.1. Kişilik Kavramı 55
3.2. Kişiliğin Yönetim Uygulamalarındaki Yeri 56
3.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler 57
3.3.1. Biyolojik Faktörler **58**
3.3.2. Aile Faktörü **59**
3.3.3. Sosyal Faktörler **59**
3.3.4. Coğrafi Faktörler **60**
3.3.5. Kültürel faktörler **61**
3.3.6. Fiziksel Özellikler **61**
3.3.7. Diğer Özellikler **61**
3.4. Tip Kavramı ve Tip Sınıflandırmaları 61
3.4.1. Beş Faktör Kuramı **62**

3.4.2. İçsel Odaklı ve Dışsal Odaklı Tipler **64**
3.4.3. A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik **65**
3.4.4. Jung'un Tip Sınıflaması ve Myres-Briggs Tip Göstergesi **65**
4.5. Makyavelizm **69**
3.4.6. John Holland'ın Tipoloji Kuramı **70**
ARAŞTIRMA *76*
4.1. Araştırmanın Amacı 76
4.2. Araştırma Soruları 76
4.3. Araştırmanın Önemi 76
4.4. Konu ile ilgili Yapılan Çalışmalar 77
4.5. Araştırmanın Hipotezleri 78
4.6. Araştırmanın Modeli 79
4.7. Araştırmanın Kısıtları 79
4.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 80
4.9. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi 81
4.10. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler 82
KAYNAKÇA *115*
EKLER *118*
Ek 1: Anket Formu 119

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Geleneksel Kariyer Yolu İle Çok Yönlü Kariyer Yolunun Farkları 20
Tablo 2: Geleneksel Kariyer Yolu İle Sınırsız Kariyer Yolunun Farkları 21
Tablo 3: Kariyer Yönetiminde Personelin, Yöneticinin, İnsan Kaynakları Yöneticisinin Ve Şirketin Rolleri 24
Tablo 4: Kariyer Geliştirmenin Yöneticiler, Çalışanlar ve Örgüt İçin Faydaları 31
Tablo 5: Beş Faktör Kuramı Özellikler ve Etkileri 64
Tablo 6: Jung'un Tip Sınıflaması 67
Tablo 7: John Holland Tarafından Belirlenen Kişilik Tiplerine Ait Özellikler 73
Tablo 8: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri 83
Tablo 9: Kariyer Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları 86
Tablo 10: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları 87
Tablo 11: Kariyer Eğilim Testinin Ölçtüğü Kişilik Boyutlarına İlişkin Maddeler 87
Tablo 12: Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 89
Tablo 13: Demografik Değişkenlerle İş Tatmini Değişkeninin Korelasyonu 90
Tablo 14: Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi 90
Tablo 15: Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi 91
Tablo 16: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu 92
Tablo 17: Kariyer Planlama Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonucu 93
Tablo 18: Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonucu 94
Tablo 19: Kariyer Geliştirme Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonucu 94
Tablo 20: Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonucu 95
Tablo 21: Kariyer Planlama Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1 98
Tablo 22: Kariyer Planlama Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2 98

Tablo 23: Kariyer Planlama Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1 99
Tablo 24: Kariyer Planlama Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2 99
Tablo 25: Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1 100
Tablo 26: Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2 101
Tablo 27: Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1 102
Tablo 28: Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2 102
Tablo 29: Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1 103
Tablo 30: Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2 104
Tablo 31: Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1 105
Tablo 32: Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2 105
Tablo 33: Hipotez Testlerinin Sonuçları 107

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: EVLN Davranış Modelleri Modeli 40
Şekil 2: Tatmin İle Başarı Arasındaki İlişki 51
Şekil 3 :Myres-Briggs Tip Göstergesi 68
Şekil 5: Kişilik Tipleri Arasındaki Etkileşimleri Belirten Altıgen Model 74
Şekil 6: Araştırmanın Modeli 79
Şekil 7: Faktör Analizinden Sonra Araştırmanın Modeli 88
Şekil 8: Moderatör Model 96

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, sürekli değişen dış çevreye uyum sağlamak için beşeri sermayelerini geliştirmek ve daha esnek bir örgüt yapısına sahip olmak durumundadırlar. Bu sebeple kariyer kavramının önemi her geçen yıl artmaktadır. İşletmelerin süreklilik arz eden nitelikli personel ihtiyacını karşılamasındaki zorluk, onları önceden plan yapmak durumunda bırakarak; kariyer yönetimi ve kariyer planlaması uygulamaları üzerinde daha fazla durulması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Organizasyonlarda seçme, eğitim ve değerlendirme gibi çalışanlarla ilgili faaliyetlerin iki temel amaca hizmet ettiği bilinmektedir. Birincisi örgütün insan kaynağının işe uygun kişilerden oluşturulması, ikincisi ise çalışanların ilgi alanlarının örgüt tarafından desteklenmesinin sağlanmasıdır. Bu da özellikle çalışanın kendi kariyer potansiyelini geliştirmesi ve bunun farkına varması için teşvik edilmesidir. Bu sayede çalışanların; işlerine ve çalıştıkları organizasyona yönelik olumlu tutumlar sergilemesi ve iş tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır. Çünkü iş tatmini konusunda araştırmaların artmasıyla birlikte iş tatmin seviyesinin başarıyı ve verimliliği artıracağı yönünde görüşler çıkmıştır. İş tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların örgüte ve işe bağlılıklarının artacağı bunun da daha fazla çalışmaya sebep olacağı düşünülmüştür.

Kişilik kavramı ise örgütsel davranış alanında en çok incelenen konulardan biri olarak belirtilebilir. Yapılan çalışmalarda, insanların çeşitli benzer özellikleri dikkate alınarak çeşitli tipolojik sınıflandırmalar yapılmış ve bu sınıflandırmalar özellikle örgütsel davranış alanında çeşitli deneysel araştırmaların yapılabilmesine de olanak tanımıştır. Bizim çalışmamızda da John Holland tarafından geliştirilen "Tipoloji Kuramı" çerçevesinde kişilik özellikleri altı grup altında incelenecektir. Bu bağlamda bu araştırmada, örgütlerde kariyer yönetimi ile iş tatmini arasında olduğu düşünülen ilişkide kişilik özelliklerinin rolü belirlenmeye çalışılacaktır. Başka bir deyişle kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisinin kişilik tiplerine göre farklılık gösterip göstermediği ve bu etkiyi artırıp artırmadığı araştırılmaktadır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır: Araştırmanın ilk üç bölümü kuramsal çerçeveyi oluşturmaktadır. Bu bağlamda birinci bölümünde; kariyer kavramı, kariyer

yönetimi uygulamaları, kariyer planlama, kariyer geliştirme programları ve kariyer yönetim sistemleri hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini kavramının tanımı, iş tatminin önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmin seviyesinin çalışanlar üzerindeki sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

Üçüncü bölümde kişilik kavramının tanımı, kişiliğin yönetim uygulamalarındaki yeri, kişiliği oluşturan faktörler, tip kavramı ve tip sınıflandırmaları konusunda bilgi verilecektir.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı, araştırma soruları, araştırmanın önemi, konu ile ilgili yapılan çalışmalar, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modeli, araştırmanın kısıtları, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, ana kütle ve örneklem seçimi ile araştırma bulguları ve değerlendirme kısmı bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler, araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklere ilişkin geçerlilik, güvenilirlik analizleri sonuçları ve de araştırmanın bulguları ve değerlendirmelerine yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

İşletmelerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik nitelikli personel bulmalarındaki zorluk; kariyer yönetimi ve kariyer planlaması uygulamaları üzerinde daha fazla durulması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamaları, örgütün ihtiyaçları ile birlikte çalışanların isteklerini ve ihtiyaçlarını da karşılamayı hedeflemektedir (Bingöl, 2006, s.285).

Organizasyonlarda seçme, eğitim ve değerlendirme gibi çalışanlarla ilgili faaliyetler iki temel amaca hizmet etmektedir. Birincisi, örgütün insan kaynağının oluşturulması; kurum içi görevlere gerekli ilgi, yetenek ve becerilere sahip çalışanların getirilmesidir. Ancak bu faaliyetler sıklıkla ikinci bir amaca hizmet etmektedir ki, bu çalışanların uzun soluklu ilgi alanlarının örgüt tarafından desteklenmesinin sağlanmasıdır. Bu da özellikle çalışanın kendi kariyer potansiyelini geliştirmesi ve bunun farkına varması için teşvik edilmesidir. İkinci amacın temelinde yatan varsayım; işverenin, çalışanların yeteneklerini sonuna kadar kullanma ve tüm çalışanlara başarılı bir kariyer oluşturma ve geliştirme fırsatını tanıma sorumluluğu taşıyor olmasıdır. Çalışanlar bunu yaptıkları takdirde iki tarafın da kazançlı çıkacağını düşündükleri için yaparlar; yani çalışan daha tatmin edici bir kariyer edinir ve işveren de iyileşen çalışan ilişkileri, artan bağlılık ve çalışanların şirkette kalmalarını sağladığı faydalar elde eder (Dessler, 2019, s.309).

Günümüzde insanlar hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Dolayısıyla bireyler hayatını planlarken iş yaşamına da dikkat etmek durumundadır. Bu sayede değişen dünyada yeni kariyer fırsatlarını ve mesleğindeki ilerleme olanaklarını yakından takip ederek hayat planlamasını buna göre düzenleyecektir. Kariyer planlamasının oluşturulmasından ilk olarak çalışan sorumludur, örgüt ise ancak çalışanın yeteneklerini ve gelişim alanlarını keşfetmesini ve kariyer fırsatları ile karşılaştırma yapabilmesine olanak sağlar (Barutçugil, 2004, s.319). Artan rekabet koşulları ve hızlı değişim ile birlikte organizasyonlar da örgüt yapılarını ve yönetim uygulamalarını değiştirmek ve geliştirmek durumunda kalmıştır. Bu değişimle birlikte örgütlerin en önemli kaynağı haline gelen insan kaynağını temin etmek, elde tutmak ve geliştirmek;

örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması açısından çok önemli bir yere gelmesini sağladı. Bu durum; kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme gibi kavramların son yıllarda daha çok tartışılmasına sebep olmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.407).

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Fransızca "carriere" kelimesinden Türkçe'ye geçen bu kavram, Fransıca'da; iş, diplomatik kariyer, yükselmeye açık bir iş pozisyonu, günlük kullanımda ise hedefe götüren yol benzeri manalarda kullanılmaktadır. Oxford sözlükte, kişinin hayat boyu seçtiği yön ve bu yöndeki gelişimi olarak tanımlanmaktadır. Türkçe sözlüğe bakıldığında ise kariyer tanımının "bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" şeklinde yapıldığı görülmektedir.

Kariyer kavramının ilk olarak 16.yy'da keşfedildiği bilinmektedir ancak bilimsel olarak 20.yy'da incelenmeye başlanmıştır (Çelik ve diğerleri, 2004, s.4). Kariyer kavramına ilk olarak Anna Roe'nin 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabında değindiği görülmektedir. Sonrasında sırasıyla Kariyer Psikolojisi (Donald E. Supper, 1957), Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi (Trieman ve O'Hara, 1963) ve Meslek Tercihi Teorisi (John Holland, 1966) kitaplarında kariyer konusunun tartışılır hale geldiği görülmektedir (Aytaç, 1997, s.11-12).

Literatür incelendiğinde, kariyer kavramına yönelik birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bu alanda çalışma yapan bazı araştırmacıların kariyer tanımları şu şekildedir:

Kariyer, kişinin yıllar boyunca üstlendiği mesleki görevlerdir (Dessler, 2019, s.309).

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca takip etmeyi seçtiği genel rotadır. Tarihsel açıdan; kariyer, her zaman aynı işletmede olmamakla birlikte, yaşam süresince işle ilgili birbirini izleyen pozisyonlardaki bireysel meşguliyetlerdir (Mondy, 2017, s.184).

Kariyer, bireyin iş hayatında ilerleme sağlayacağı ve başarıya ulaşmak için izlediği alandır (Bingöl, 2006, s.311).

Kariyer, insanın davranışları ile şekillenmiş ve hayat boyu süren işler zinciridir. Seçilen bir meslekte ilerleme kaydetmek ve buna bağlı olarak maddi kazancı artırmak, daha fazla sorumluluk almak, daha fazla statü ve saygınlık edinmektir (Sabuncuoğlu, 2018, s.210).

Kariyer bir süreçtir ve bu sürecin içerisinde iş hayatında edinilen mevkiler ve yapılan işler ile birlikte bu işlere yönelik tutum ve davranışlar yer almaktadır (Aytaç, 1997, s.20)

Raymond (2009, s.400), kariyer kavramını dört farklı boyut ile yapmıştır;

- Kariyer, kişinin bir organizasyondaki mesleki yaşamı boyunca aldığı terfiler veya yükselmelerdir.

- Kariyer, sadece ilerleme yolu içeren mesleklerde gerçekleşebilir.

- Kariyer, yaşam boyu süren bir iş sıralamasıdır ve kişinin mesleği veya iş seviyesi ne olursa olsun hayatı boyunca yaptığı işler dizisidir.

- Kariyer, geçmiş deneyimler ve iş değişiklikleri ile kişinin işi ve hayatı ile ilgili duygularını ve tutumlarını içermektedir.

Toparlayacak olursak kariyer, süreklilik taşır ve çalışanın hayatı boyunca birbirini takip eden işlerini ve yükselmeyi (terfi etmeyi) ifade eder. Kariyer geçmişle ilgili olduğu kadar gelecekle de ilgilidir. Çalışanın hayatı boyunca işle ilgili elde ettiği bilgi, beceri ve tecrübeleri kapsamakla beraber ileride çalışmak istediği pozisyona dair bilgi, beceri, yetenek düzeyi, duygu, istek ve beklentilerini de kapsar (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.407).

1.2. Kariyer Evreleri (Aşamaları)

Genel olarak literatür incelendiğinde araştırmacılar; bireyin mesleki hayatını keşif, kuruluş, sürdürme ve ayrılma olmak üzere dört aşamada incelemişlerdir.

1.2.1. Keşif (Arama)

Kariyer yolunun ilk aşaması keşif aşamasıdır. Bu aşamada bireyler kendi ilgi alanlarını keşfetmeye çalışırlar. Yani ilgilerini, değerlerini ve görev veya meslek tercihlerini tasarlarlar. Bu aşamada bireyler; arkadaşlarından, aile fertlerinden ve danışabilecekleri çevrelerinden bilgi edinirler (Raymond, 2019, s.406). Diğer bir deyişle bu aşama kişinin kariyerinin başlangıcıdır. Kişi, ilk olarak kendi ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlamaya çalışır, bununla birlikte başarılı olacağı işi tespit etmeye çalışır (Sabuncuoğlu, 2018, s.211).

1.2.2. Kuruluş

Kuruluş aşamasında bireyler şirkette kendilerine konum sağlarlar, daha fazla sorumluluk alırlar ve kendilerine göre bir yaşam şekli belirlerler. Bu aşamada bireylerde kuruma bağlılık başlar ve kurumun başarısına katkı sunmayı umut ederler. Ayrıca kariyer planlama çalışmalarında söz sahibi olma isteği duyarlar (Raymond, 2019, s.406). Kişisel kariyerin en önemli aşaması olarak nitelendirilen bu aşamada çalışan, bazı ödüller almayı ve/veya terfi almayı bekler. Dolayısıyla beklenen ödüller gerçekleşmezse çalışan, kariyerindeki hedeflerini gözden geçirmek ve gerekiyorsa değişiklik yapmak ihtiyacı hisseder (Barutçugil, 2004, s.328) Bu aşamada bireylerin kariyerinde üç ayrı dönem olabilmektedir. Bunlar; gelişme, kariyer platosu ve gerilemedir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.410).

1.2.3. Sürdürme (Devamlılık)

Bu aşamada birey, yeteneklerini geliştirmeye ve şirkete katkıda bulunmaya devam eder. Mesleki bilgi ve deneyimleri yüksektir ve şirkette işlerin nasıl yürüdüğü hakkında derin bir bilgiye sahiptir. Dolayısıyla şirket; yeni personelin eğitimi, şirket politikalarının ve hedeflerinin geliştirilmesi konusunda onlara ihtiyaç duyar (Raymond, 2019, s.406). Bu evrede birey, geçmişte gösterdiği gayretle kariyerinde artık istediği bir yere ulaşmış ve yerini sağlamlaştırmıştır. Dolayısıyla elde ettiği konum ve becerileri daha rahat elinde tutabilecektir. Artık öğrenmeye muhtaç değil daha çok uygulayıcıdır ve davranışları, onun sonraki aşamadaki rolünü ve yerini belirleyecektir (Sabuncuoğlu, 2018, s.211).

1.2.4. Ayrılma (Çözülme)

Bu aşamada bireyler, iş ve özel hayat arasındaki dengeyi değiştirmeyi planlarlar. Bu aşamadaki çalışanlar diğer çalışanları yönlendirir, şirketi müşterilere karşı temsil eder, eylemleri başlatır ve kararlar alır. Genel olarak emekliliğe hazırlanan çalışanları ifade etmekle birlikte bu aşamadan sonra sıklıkla emeklilik kararı alınsa da çalışma saatlerini azaltarak işletmeye katkı sunmaya devam etme yolu da tercih edilmektedir (Raymond, 2019, s.406). Bireyin artık gerileme sürecine girmiş olması durumudur. Bu aşamada, kişinin hem fiziksel hem de zihinsel olarak becerileri gerileme göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2018, s.212).

1.3. Kariyer Yaklaşımları (Yolları)

Kariyer yolu, bireyin çalışma hayatı boyunca üzerinde hareket edebileceği esnek bir hat olarak tanımlanabilir (Mondy, 2017, s.187). Geçmişten günümüze birçok farklı kariyer yolu uygulanmış olup bu kariyer yolları aşağıda belirtilmiştir.

1.3.1. Geleneksel Kariyer Yolu

Geleneksel kariyer yolu, çalışanların yükselmesi için aynı iş kolunda kıdeme göre dikey olarak yukarıya doğru takip edilen kariyer yoludur. Bu yol, iş gücü niteliğindeki değişimler, örgütsel değişimler, teknolojik değişimler ve iş yapısındaki değişimler nedeniyle günümüzde yetersiz kalmaktadır (Sabuncuoğlu, 2018, s.216). Geleneksel kariyer yolu geçmişte sıklıkla uygulanan ancak günümüzde pek kullanılmayan bir kariyer yolu seçeneğidir ancak kariyer yolu alternatiflerini anlamayı kolaylaştırmaktadır. Geleneksel kariyer yolu, çalışanın çalıştığı örgütte zaman içerisinde bir işten diğerine dikey yönlü olmak üzere ilerlediği bir kariyer yoludur. Burada, bir önceki aşamada yapılan her işin, sonraki üst düzey iş için gerekli olan hazırlık olduğu varsayılır. Bu yolun en büyük avantajı, oldukça açık ve tahmin edilebilir olmasıdır. Kariyer yolu açıkça hazırlanmıştır ve işgören birbiri ardına gelen belirli işler aracılığıyla ilerlemesi gereken süreç hakkında bilgi sahibidir (Mondy, 2017, s.189).

1.3.2. Ağ Kariyer Yolu

Geleneksel kariyer yolunda, çalışanların daha çok kıdemine bakılarak dikey pozisyonda hareket etmesi sağlanırken, ağ tipi kariyer yolunda kişilere yatay işlere geçiş yaparak da üst kademelere geçme olanağı sağlanır (Sabuncuoğlu, 2018, s.216). Ağ kariyer yolu, hem dikey yönlü işleri hem de yatay fırsatları aynı anda içeren kariyer gelişim yöntemidir. Bu yaklaşımda, bir üst seviyeye terfi etmeden önce bir alt seviyedeki deneyim düzeyini geliştirme ihtiyacına vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım çoğu zaman geleneksel kariyer yoluna nazaran işgören gelişimi için daha gerçekçi fırsatlar sunmaktadır. Örneğin bir işgören birkaç yıl envanter yöneticisi olarak çalıştıktan sonra terfi ettirilmeden önce yatay bir pozisyon olan vardiya yöneticiliğine getirilmektedir. Bu tür kariyer yolunun en büyük handikabı olarak; işgörene kariyeri hakkında çizilen rotayı ifade etmedeki zorluk gösterilmektedir (Mondy, 2017, s.189).

1.3.3. Yetenek Yolu

Yetenek yolu; örgüt içerisinde yatay yönlü geçişler yapılmasını sağlayan, işgörenin kendini yenilemesine olanak tanıyan ve yeni zorlu işler bulmasını sağlayan kariyer yoludur. Bu sayede işgören, yeni işler öğrenerek kendi değerini artırmakta ve yenilenerek enerjisini tazelemektedir. Bu yol aynı zamanda iş zenginleştirmeyi de içermektedir. Nitekim yapılan işteki zorluklar arttırılarak, işgörenin işe daha fazla anlam yüklemesi sağlanmakta ve kişiye daha büyük bir başarma hissi vererek terfi ettirmeden ödüllendirme sağlanmaktadır (Mondy, 2017, s.189).

1.3.4. Çift Kariye Yolu

Bu sistem teknik nitelikli elemanların üst düzey yöneticiliğe çıkmasına olanak sağlamaktadır. Bu sistem sayesinde teknik elemanların aynı zamanda yetenekli yönetici olması planlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2018, s.216).

1.3.5. Çok Yönlü Kariyer Yolu

Günümüz kariyerleri çok yönlü kariyer olarak bilinmektedir. Günümüzde bireyler kendilerine başarı hedefi koyarlar ve kendilerini psikolojik olarak bu hedefe yönlendirirler (Raymond, 2009, s.401). Bu kariyer yaklaşımını geleneksel kariyer

yolundan ayıran en önemli farklardan birisi durağan bilgi kalıplarına dayanmak yerine güdülenme ve öğrenme ihtiyacıdır. Klasik kariyer tanımında neyin nasıl yapılacağını bilmek önemliyken; yeni kariyer yaklaşımında ilave olarak personel, "kimin için" ve "neden" sorularının cevaplarına da ihtiyaç duymaktadır. Bu da çalışanlara şirketin iş ve kültürünü anlamak ve böylece işin devamı ve ilerlemesi için bilgi ve tecrübelerini geliştirmek güdüsünü veriyor. Çok yönlü kariyerde öğrenme ve gelişim; formel kurslara kıyasla ilişkilere ve deneyimlere gittikçe daha fazla önem vererek sağlanmaktadır (Raymond, 2009, s.405).

Tablo 1: Geleneksel Kariyer Yolu İle Çok Yönlü Kariyer Yolunun Farkları

BOYUT	**GELENEKSEL KARİYER**	**ÇOK YÖNLÜ KARİYER**
Hedef	Terfi[maaş zammı)	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim sorumluluğu	Şirket	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkilere ve iş tecrübesine daha çok güven

Kaynak: Raymond A. Noe**, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi,** Canan Çetin (Çev.), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, 2008, s.401.

1.3.6. Sınırsız Kariyer Yolu

Bu kariyer yolu, çalışanın eğitim ve tecrübelerini, bir veya birden çok işletmedeki işini ve mesleki değişimlerini içermektedir. Bu yeni yaklaşımda işletme, işgörenlerin kariyerlerini geliştirmek üzere kariyer geliştirme sistemleri kurarak çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca çalışanların, kariyer sorumluluklarını üstlenmesini sağlamak amaçlanmaktadır (Erdoğmuş, 2003, s.162-163).

Tablo 2: Geleneksel Kariyer Yolu İle Sınırsız Kariyer Yolunun Farkları

	Geleneksel Kariyer	**Sınırsız Kariyer**
İstihdam İlişkileri	Bağlılık için iş güvenliği	Performans ve esneklik için istihdam
Sınırlar	Bir veya iki firma	Birçok firma
Yetenekler	Firmaya özel	Transfer edilebilir
Başarı Göstergesi	Ücret ilerleme statü	Psikolojik olarak anlamlı iş
Eğitim	Formal programlar	İş üzerinde
Dönüm Noktası	Yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

Kaynak: Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları,** İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, 1997, s.245.

Şekilde de görüldüğü gibi bu kariyer yaklaşımında, geleneksel kariyerdeki dikey yönlü kariyer rotası yerine yatay olarak becerilerin gelişimi ve çeşitliliğine odaklanarak; terfi yerine yetenekler ve bunların gelişimi söz konusudur (Erdoğmuş, 2003, s.164).

1.4. Kariyer Yönetimi

Günümüzde insanlar, hayatlarının büyük bölümünü çalışarak geçirmektedir. Dolayısıyla iş; insanların aidiyet, başarı, saygınlık ve gelişim gibi bazı ihtiyaçlarını karşıladıkları bir alan haline gelmektedir. Kariyer yönetimi, çalışanların bu ihtiyaçlarını gidermek üzere bir takım faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesidir (Raymond, 2009, s.396).

1.4.1. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi kavramı literatürde birçok araştırmacı veya yazar tarafından benzer şekillerde tanımlanmıştır. Kariyer yönetimi kavramı hakkında bazı tanımlamalar aşağıdaki belirtilmiştir.

- Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer becerilerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamalarını, geliştirmelerini ve bunları hem şirket içinde hem de şirketten ayrıldıktan sonra en etkin biçimde kullanmalarını sağlayan bir süreçtir (Dessler, 2019, s.309).

- Kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçlarını ve çalışanların tercih ve kapasitelerini karşılamak üzere işgörenlerin kariyerlerinin planlanması ve yönetilmesi sürecinin tasarımı ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2006, s.311).
- Kariyer yönetimi ile kariyer planlama birbirinden farklı kavramlardır. Kariyer planlama bireysel veya örgütsel açıdan bir çalışanın kariyeri ile ilgiliyken kariyer yönetimi örgütün tamamının kariyeriyle ilgilidir. Dolayısıyla kariyer yönetimi, işletmede çalışan personellerin tamamının kariyerini planlanmak, işletme hedefleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirmek ve onların kariyerlerini geliştirmek üzere kurgulanmış sürekli ve döngüsel bir süreçtir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.411).
- Basit ifadeyle, çalışanların bireysel kariyer planlarının örgüt tarafından desteklenmesi ve örgütle uyumlu hale getirilmesi sürecidir (Kozak, M. Akoğlan, 2001, s.17)
- Raymond (2009, s.397)'a göre kariyer yönetimi, personelin;
  - İlgi alanlarını, kişisel değerlerini, güçlü ve zayıf alanlarını tespit ettikleri,
  - Örgüt içindeki kariyer fırsatları hakkında bilgi alabildikleri,
  - Kariyer hedeflerini ve yollarını oluşturdukları,
  - Bu hedeflere ulaşmak için eylem planları hazırladıkları bir süreçtir.

1.4.2. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetimi, örgütün kariyer geliştirme ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Örgütler ve bireyler için yüksek maliyetli ve zaman alıcı olmasına rağmen birçok hayati amacı yerine getirmesi sebebiyle büyük önem arz etmektedir. Çünkü günümüzde işletmelerin hızlı değişen iş ortamı ve yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek adına insan kaynağını sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer planlama faaliyetleri ile çalışanlarına kendilerini geliştirmek için fırsat ve olanaklar sunmaktadır (Bingöl, 2006, s.288).

Kariyer yönetimi, üst yönetim tarafından stratejik plan olarak uygulanması durumunda örgütün pazardaki konumunu sağlamlaştırması ve pazar payını artmasının yanı sıra önemli personelini elde tutmasını ve verimliliğini artırmasını sağlar. Etkili bir

kariyer yönetimi, örgütlerin sürdürülebilir olmalarını sağlayacak strateji ve hedeflere uyumlu yetenek ve davranışlara önem verir (Barutçugil, 2004, s.321).

1.4.3. Kariyer Yönetiminde Roller

Çalışanın, yöneticinin ve işverenin; çalışanın kariyer gelişiminde rolleri vardır. Örneğin yönetici, performansla ilgili olarak zamanında ve objektif geri bildirimde bulunmalı, gelişime katkısı olacak görevler ve destek teklif etmeli ve çalışanla kariyer geliştirme üzerine görüşmeler yapmalıdır. İşveren ise kariyer odaklı eğitim sağlamalı, gelişim ve terfi fırsatları yaratmalı, kariyer bilgisi ve kariyer programları sunmalı ve çalışanlara çeşitli kariyer seçenekleri sunmalıdır. Ancak nihayetinde çalışan, kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmeli; ilgi alanlarını, becerilerini ve değerlerini değerlendirmeli; kariyer bilgisi alabileceği kaynakları arayıp bulmalı ve mutlu ve tatminkar bir kariyer yaşamını temin edecek gerekli adımları atmalıdır. Nitekim John Holland, kişiliğin (değerler, güdüler ve ihtiyaçlar dahil) kariyer seçiminde önemli bir belirleyici olduğunu savunmuş ve örneğin sosyal yönelimi güçlü olan bir kişinin fiziksel faaliyetleri içeren kariyerlere değil, insanlar arası faaliyetleri içeren kariyerleri veya sosyal hizmetler gibi işleri tercih etmesi gerektiğini söylemektedir (Dessler, 2019, s.310). Aşağıdaki tablo; Raymond (2009, s.416)'a göre kariyer yönetiminde personelin, yöneticinin, insan kaynakları yöneticisinin ve işverenin rollerini göstermektedir.

Tablo 3: Kariyer Yönetiminde Personelin, Yöneticinin, İnsan Kaynakları Yöneticisinin Ve Şirketin Rolleri

Personel	Yönetici	İşveren	İK Yöneticisi
• Gelecek kariyer planlaması yap • Gelişme ihtiyacını belirle • Pozitif performans • Yöneticiyle görüşme	• Eğitim • Danışmanlık • İletişim • Şirket kaynaklarından bilgi isteme	• Kariyer yönetimini destekleyen sistemlerin geliştirilmesi • Kariyer yönetimini destekleyen kültürün geliştirilmesi	• Bilgi ve tavsiye • Özel servisler (danışmalık, koçluk, workshoplar, testler vb.)

Kaynak: Raymond A. Noe**, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi,** Canan Çetin (Çev. ve editör), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, 2008, s.416

1.4.4. Kariyer Yönetim Sistemleri

Kariyer yönetim sistemleri, örgütlerin bu konuya verdikleri öneme ve büyüklüklerine farklılık göstermektedir. Bununla birlikte Raymond (2009, s.410), bu süreci şu şekilde açıklamıştır:

Kendini Değerlendirme; bireylerin kendi kariyer ilgi alanlarını, değerlerini, yeteneklerini ve davranışlarını saptamasıdır. Personele yapılan testler ile personelin şu anda kariyerlerinin neresinde olduklarını öğrenmelerini, geleceklerini planlamalarını ve kariyerlerine ilişkin içinde bulundukları mevcut durum ve kaynaklar arasındaki uyumu değerlendirmelerini sağlar.

Uyum Kontrolü; bireylerin kendi bilgi ve yetenekleri konusunda örgütün ne düşündüğünü ve şirket planlarındaki konumlarını öğrenmelerini sağlayan süreçtir. Genellikle bu bilgi çalışanlara yöneticileri tarafından performans görüşmelerinde aktarılır.

Hedef Belirleme; çalışanların kısa vadeli ve uzun vadeli kariyer beklentilerini ifade eder. Bu hedefler genelde hedeflenen iş konumları (beş yıl içinde pazarlama birimi

müdürü olmak gibi), bilgi ve becerilerini uygulama düzeyi (proje geliştirme konusundaki yeteneğini birimin verimliliğini artırmak için kullanması gibi), iş kurmak (altı yıl sonra şirket kurmak gibi) ve beceri kazanmak gibi hedeflerdir.

***Faaliyet Planlaması*;** bireylerin belirledikleri hedeflere hangi yollardan ulaşacaklarını belirlemeleridir. Bu plan, yeni eğitimlere katılmayı ve/veya örgüt içerisindeki yeni iş imkanlarına başvurmayı kapsar.

1.5. Kariyer Planlama

Kariyer planlama en basit manada kişinin şu an çalıştığı iş ve gelecekte çalışacağı iş ile ilgili planlar yapmasıdır. Kariyer planlamasının ana gayelerinden biri kişilerin sahip oldukları bilgi birikimi ile geleceklerini tasarlayabilme kabiliyetlerinin gelişmesinin sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2018, s.216). Bunun yanında örgütün de çalışanın kariyeriyle ilgili yaptığı planları bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kavramı **bireysel ve örgütsel** açıdan farklı bir şekilde ele almak gerekmektedir.

1.5.1. Bireysel Kariyer Planlama

Literatürde bireysel kariyer planlama için yapılan bazı tanımlar şu şekildedir:

- Bireysel kariyer planlama bireyin; kendi bilgi, beceri, değer yargıları, güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurarak örgütün içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarını (terfi, birim değiştirme, meslek değiştirme, iş değiştirme vb.) analiz etmesi ve buna göre kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemesidir (Barutçugil, 2004, s.320).

- Bireysel kariyer planlama çalışanın; kişisel becerilerinin, ilgi alanlarının, bilgisinin, onu motive eden hususların ve diğer özelliklerinin farkına varmasını; fırsatlar ve tercihler hakkında bilgi edinmesini; kariyerle ilgili hedefleri tanımlamasını ve belirli hedeflere ulaşmak için eylem planları yapmasını sağlayan bilinçli bir süreçtir (Dessler, 2019, s.309).

- Kişinin kendini değerlendirerek güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini saptaması; bilgi, beceri ve ilgilerine göre kariyer ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmenin yollarını geliştirmesidir (Dündar ve diğerleri, 2009, s.266).

- Kariyer planlama, herhangi bir beklenmedik durumla karşılaşma olasılığına karşı çok sayıda amaç belirleyerek; bireylere hazırlıklı olma olanağı sağlamaktadır. Kariyer planlama, çalışma ortamında olduğu kadar bireyin ilgi alanlarında da oluşabilecek değişikliklerle uyumlu olarak güncellenmelidir. Kariyer planlama süresince bireyler; devamlı olarak yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirme, alternatif kariyer olanaklarını düşünme, kariyer hedeflerini belirleme ve pratik gelişim aktiviteleri planlama halindedir (Mondy, 2017, s.184).

Toparlayacak olursak bireysel kariyer planlama en geniş manada kişinin çalışma yaşamı süresince amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek ve kendini geliştirmek adına uygulamaya soktuğu eylemleri ve faaliyetleri kapsayan plandır. Kendini tanıma ve değerlendirme ile başlayan bu süreç alternatif kariyer fırsatlarını tanıma, mevcut bilgi ve beceri düzeyi ile bu kariyer fırsatlarını karşılaştırma, öneriler alma ve öneriler içerisinden en iyi olanını seçme gibi aşamaları içerir (Bingöl, 2006, s.311).

1.5.1.1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Barutçugil (2012, s.88), kariyer planlama sürecinin üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir:

Aşama 1: İlk olarak birey, kendisi ve çevresi hakkındaki bilgileri derlemeye çalışmaktadır. Çünkü kişinin gerçekçi amaçlar belirleyebilmesi için kendisinin ve çevresinin farkında olması şarttır. Kişinin öz farkındalığının olması; objektif bir bakış açısıyla kişisel değerlerini, inançlarını, ihtiyaçlarını, amaçlarını, isteklerini ve yeteneklerini değerlendirmesini ifade eder. Mondy'nin de (2017, s.184) ifade ettiği gibi; gerçekçi bir öz değerlendirme oluşturma, bireyin tüm kariyer sürecini yanlış yönde etkileyebilecek hatalar yapmasını engellemesinde katkıda bulunacaktır.

İşgörenlerin bireysel kariyer planlamada öz değerlendirme yapmak için kullandığı araçlardan bazıları; güçlü/zayıf yönler denge cetveli ile hoşlanılanlar ve hoşlanılmayanlar anketidir. Güçlü/zayıf yönler denge cetveli, Benjamin Franklin tarafından geliştirilen ve bireylerin kendi güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olan bir öz değerlendirme yöntemidir. Kendi güçlü yanlarının farkında olan işgörenler bu bilgilerini, kişisel faydalarını en yüksek düzeye çıkarmak için

kullanabilmektedir. Zayıf yönlerinin farkına varan işgörenler ise, bunların üstesinden gelebilmek için daha iyi bir pozisyondadır. Bu davranışı açıklayan bir ifade olarak; "Zayıf bir yönünüz varsa, bunun farkına varın ve zayıf yönünüzün sizin için bir güçlü yön olarak çalışmasını sağlayın, güçlü bir yönünüz varsa bunun sizin için zayıf bir yöne dönüşmesine engel olun." denilebilir (Mondy, 2017, s.184).

Öz değerlendirme için birçok yöntem mevcuttur. Öncelikle bireylerin kendilerine; ben nasıl bir insanım, kabiliyetlerim nelerdir, nasıl mesleklere veya nasıl işlere karşı ilgim var, nasıl ilerleme sağlayabilirim, gelişime açık yönlerim nelerdir gibi sorular sorması gerekir. Kuşkusuz bunlar, öz tanıma için yeterli değildir. Kişilerin kendilerini çevrelerindeki insanlarla kıyas yapması ve bazı testleri kendilerine uygulamaları veya uygulatmaları ile daha gerçekçi bir değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 2006, s.298).

Aşama 2: İkinci aşamada kişinin kendisi için amaçlar ve hedefler belirlemesi gerekir. Bu amaç ve hedefler; ölçülebilir, ulaşılabilir ve zaman sınırlı olması gerekir. Amacın belirlenmesi, kişinin motive olmasını sağlamakla birlikte kariyerindeki başarı düzeyini kontrol etmesine olanak sağlayacaktır. Bingöl (2006, s.299), bu aşamada bireylerin önce alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında bilgi toplamasına vurgu yapmaktadır. Sonrasında ise bu bilgiler doğrultusunda özellikle ücret, yan haklar, eğitim, kariyer imkanları yönünden daha uygun meslek ve çalışma yeri belirlemesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Ayrıca buradaki tercih, kişinin kendi değerleri ve beklentilerine göre farklılık gösterecektir.

Aşama 3: Üçüncü aşamada ise kişi, belirlediği amaç ve hedeflere yönelik adımlar atmaya ve kendi kariyer stratejisini uygulamaya başlar. Ancak bu aşamada çalışanlar hem iş hem de iş dışı konularda kendi yöneticilerinden, iş arkadaşlarından ve örgütün insan kaynakları bölümünden kendi performansları ve gelişimleri ile ilgili geribildirim almak ve bu doğrultuda planlarını pekiştirme veya değiştirme kararı verirler (Barutçugil, 2012, s.88). Kişi, kendi öz değerlendirmesini yapar ve örgütün sunduğu kariyer fırsatlarından yararlanma yoluna gider (Bingöl, 2006, s.300). Dolayısıyla buradan hareketle bireysel kariyer planlamanın yanında örgütsel kariyer planlama da önem arz etmektedir.

1.5.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, çalışanın kişisel değerleri ve hedefleri ile iş tecrübeleri ve kariyer fırsatları arasındaki uyumu sağlamayı amaçlayan süreçtir. Çalışanların daha mutlu ve verimli olmalarını hedefler. Geleceğini öngörebilen, amaçlarını bu doğrultuda oluşturan, motivasyonu yüksek ve kendini işe adamış personeller oluşturur (Barutçugil, 2004, s.320). Doğru nitelikte, sayıda ve zamanda insanı bulmayı amaçlayan insan kaynakları yönetimi; bu amacına ulaşmak için kariyer planlaması yapmaktadır (Çelik ve diğerleri, 2016, s.8).

Örgütsel açıdan kariyer planlama, kariyer yönetiminin alt boyutlarından bir tanesidir. Personellerin bilgi, beceri ve yetkinlikleri göz önünde bulundurularak örgüt içindeki kariyer yolunun planlanması ve bu kapsamda gelecekte yapacağı işe veya pozisyonuna uygun bilgi ve becerilere sahip olabilmesi için çalışmalar yapılmasını ifade eder. Ancak kariyer planlama sisteminin gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri performans değerleme sisteminin doğru, sürekli ve objektif olmasıdır. Ayrıca bu performans değerleme sistemine bağlı olarak belirlenen eğitim ve geliştirme faaliyetleri de örgütün kariyer planlamasını tamamlamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.408).

1.5.3. Kariyer Planlamasının Faydaları

Örgütsel kariyer planlamanın başarılı olabilmesi için çok önemli iki nokta bulunmaktadır. Bunlar; çalışanların aktif olarak kendi kariyerlerinin planlanmalarını yapmalarını sağlamak ve örgütün de bireylerin oluşturduğu kariyer planlamaları ile uyumlu olmasıdır. Şüphesiz örgütün, kariyer planlamasında çalışanlara destek olması gerekir. Nitekim hem bireylerin hem de örgütün ihtiyaçları göz önünde bulundurulursa örgütsel ve bireysel tatmin sağlanır (Bingöl, 2006, s.286). Barutçugil (2004, s.322)'e göre bir organizasyonda başarılı bir örgütsel kariyer planlama olması durumunda;

- Çalışanların verimliliği artar,
- Örgütün kendi hedeflerine ulaşması kolaylaşır,
- Çalışanlarda iş tatmin seviyesi artar
- Çalışan devir hızı ve İK maliyeti azalır

- Örgütsel bağlılık güçlenir ve aidiyet duygusu oluşur
- Örgütün potansiyeli ve performansı artar.

1.6. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, en genel manada örgütler tarafından kullanılan ve ihtiyaç duyulduğunda uygun özelliklere ve deneyime sahip bireylere ulaşabilmeyi sağlayan bir yaklaşımdır (Mondy, 2017, s.187). Dessler (2019, s.309) kariyer geliştirmeyi; kişinin kariyerini keşfetme, oluşturma, başarma ve gerçekleştirmesine katkı sağlayacak olan, yaşam boyu sürecek faaliyetler (eğitim ve seminerler gibi) dizisi olarak tanımlamıştır. Kariyer geliştirme, çalışanların kariyer seçimine uyum sağlayabilmeyi ve yetkinliklerini geliştirmeyi hedefleyen uygulamalarda bulunmak olarak da tanımlanabilir. Kariyer geliştirme uygulamalarında örgütün ve bireyin düşünce ve beklentileri önem arz etmektedir (Barutçugil, 2004, s.320). Daha açık ifade etmek gerekirse kariyer geliştirmede; örgütsel ve bireysel planlama yapıldıktan sonra çalışanlara yönelik bu doğrultuda eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulamaya sokulması çok büyük önem arz etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.409).

1.6.1. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Çoğu insan için tatminkar ve başarılı bir kariyere sahip olmak önemli olduğu için kariyer planlama ve geliştirme, bağlılık açısından önemi bir role sahiptir. Etkin şekilde yönetilen kariyer geliştirme süreci, çalışanlara kariyer başarısının örgüt tarafından önemsendiğinin sinyalini göndermelidir. Örneğin kariyer odaklı değerlendirmeler sayesinde ilk amir ve çalışan birlikte; çalışanın geçmiş performansını, kariyer tercihlerini ve gelişim ihtiyaçlarını biçimsel kariyer planı haline getirebilir (Dessler, 2109, s.315). Dolayısıyla ana hedeflerden biri, motivasyonu sağlanmış ve örgütsel bağlılığı yüksek işgücünü elde tutmaktır. Kariyer geliştirme eylemleriyle birlikte çalışanlar, kendileri ve örgütleri adına değer yaratmak için hazırlanmış olurlar (Bingöl, 2006, s.311).

Kariyer planlama işgörenin elindedir. Ancak bir firma en iyi ve en parlak işgörenlerini elinde tutmak istiyorsa, kariyer geliştirme ile bireysel kariyer planlamayı paralel olarak sürdürmelidir. İşgörenler, işletmenin kariyer geliştirme çabalarının, bireylerin belirgin kariyer amaçlarını geliştirme yönünde olduğunu görmelidir. İşletmeler

de işgörenlere kariyer güvenliği başta olmak üzere kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri konusunda yardımcı olmalıdır. Etkin bir kariyer geliştirme sayesinde gelecekte işletme altyapısını çok iyi yönlere taşıyabilecek bir işgören havuzu geliştirilebilir (Mondy, 2017, s.187).

1.6.2. Kariyer Geliştirmenin Faydaları

Uygun şekilde tasarlanmış ve uygulanmış kariyer geliştirme programları, işe alım sürecine katkı sağladığı gibi geleceğin liderlik pozisyonlarına aday olacak işgörenlerle bir iletişim hattı kurulmasını da sağlamaktadır. Motive olmuş ve kendini işe adamış işgücünün devamlılığını sağlamak için kariyer geliştirme programları önem arz etmektedir. Aslına bakıldığında günümüz çalışanları, kişiselleştirilmiş kariyer rehberliğini yüksek maaşlara ve emeklilik paketlerine kıyasla daha faydalı bulmaktadır. Daha ötesi, yüksek potansiyele sahip işgörenler, kendi gelişimlerine yatırım yapma düşüncesinde olan işletmelerde hayatına devam etme konusunda istekli olmaktadırlar (Mondy, 2017, s.187).

Sonuç olarak kariyer geliştirme programları; uygun yeteneğin etkin gelişimi, işgörenler açısından kendini değerlendirme olanakları, kariyer yolu geliştirme, somut bağlılık, iş tatmini, yüksek performans, işgören devir oranının azalması ve eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi noktasında fayda sağlamaktadır (Mondy, 2017, s.188).

Tablo 4: Kariyer Geliştirmenin Yöneticiler, Çalışanlar ve Örgüt İçin Faydaları

Yöneticiler İçin Faydası	Çalışanlar İçin Faydası	Örgüt İçin Faydası
Astlarıyla daha iyi bir iletişim kurmak	Doğru hedef belirlemek ve plan yapmak	Örgütsel bağlılık artar
Astların performanslarını yakından izlemek ve gelişmesini sağlamak	Performans hakkında geri bildirim almak	Çalışanların gelişmesini ve farkındalıklarının artmasını sağlamak
Motivasyonlarını arttırmak	İş tatmini sağlaması ve motivasyonda artış göstermesi	İyi bir örgüt imajı oluşturmak
Çalışanların örgütte kalmasını sağlamak	Bireysel sorumluluk almak	Çalışanların arasındaki iletişimin daha sağlıklı olması
Kariyer gelişim planlarını desteklemek	Örgüt ve kendisi hakkında bilgi sahibi olmak	Kilit pozisyondaki iş görenlerin başka iş arayışına girmemesi
Kendi kariyer değerlerinin artması	Kariyer fırsatlarında örgütün terfi gibi olanaklarından yararlanmak	Çalışanların hedefleri gerçekleşmesini sağlayarak insan kaynaklarının etkinliğinin artması
Nitelikleri yüksek personeli kaybetmeme	Sahip olduğu beceri ve yeterliliklerin farkında olmak	Örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinin kolaylaşması
Bireysel gereksinimler ve isteklerin benimsenmesini sağlamak	Örgüt için ifade ettikleri değeri arttırmak	Gelecekteki çalışan ihtiyacını öngörme
İşletme gereksinimlerinin ve fırsatlarının benimsenmesini sağlamak	Kariyer basamaklarını net bir şekilde görmek	Doğru işe doğru eleman alınmasının sağlanması

Kaynak: Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık, 2005, s.211.

Kaye ve Evans (2001), işgörenlerin çalışmakta oldukları firmada iş hayatlarına devam etmelerindeki en önemli 20 nedeni araştırmıştır ve bu nedenler arasında, kariyer geliştirme olanaklarının varlığının listenin başında olduğunu keşfetmiştir. Yani araştırmaya göre, kariyer geliştirme olanağının varlığı daha çok ücret almaktan bile daha önemlidir.

1.7. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Kariyer yönetimi ve planlaması örgütte çalışan personellerin tamamının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirilir. Ancak bazı yöntemler sadece yöneticiler için kullanılırken bazıları alt pozisyonda çalışan personel için kullanılmaktadır. Ayrıca şirketlerin büyüklüklerine göre kullanılan kariyer teknikleri de farklılık göstermektedir (Bingöl, 2006, s.303).

Aşağıda kariyer yönetimi ve planlamasında kullanılan uygulamalar açıklanmıştır.

1.7.1. İçsel İş Açıklarını Duyurma

Eğer örgüt boş olan pozisyonu iç kaynaklardan doldurma isteğinde ise bu ihtiyaç, örgüt içerisinde duyurulur. Bu yöntem, örgütün iç kaynaklardan terfi seçeneğini dış kaynaklardan personel bulmaya tercih ettiğini çalışanlara net bir şekilde gösterir. Dolayısıyla çalışanlara örgüt içerisinde terfi etme veya kariyer yapma imkanı sunulduğu için personelin motivasoyonu ve bağlılığı artar (Bingöl, 2006, s.303).

1.7.2. Kariyer Merkezleri

Örgüt içerisinde çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunmak amacıyla oluşturulan merkezlerdir (Sabuncuoğlu, 2018, s.220). Çalışanlara bireysel kariyer planlamalarında destek vererek kendilerini değerlendirmelerini sağlayan ve kariyer fırsatları hakkında bilgiler sunarak danışmanlık hizmeti veren birimdir (Dessler, 2019, s.315).

1.7.3. Örgütsel Yedekleme

Örgüt içinde her yöneticinin yükselme olasılığının belirlenmesini ve her bir yönetici veya yönetici adaylarının terfi potansiyelinin değerlendirilmesini öngörür. Ana hedef, örgüt içerisinde özellikle üst yönetimde boşalan pozisyonlara geçecek kişileri belirlemek ve onları hazırlamaktır. Böylece bu pozisyonlarda bir açık oluştuğunda veya rotasyon yapılmak istendiğinde, belirlenmiş kişilerden birisi ilgili açık pozisyonda değerlendirilir (Bingöl, 2006, s.308).

1.7.4. Kariyer Rehberliği (Mentöring)

Bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine katkıda bulunacak tavsiyeleri vermeleri için deneyimli ve eğitimli kişilerin kullanılması sürecidir. Montör, kendisine kıyasla tecrübesi düşük olan kişilere rehberlik yapar. Bu sayede çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırarak verimlilik ve başarı sağlanır (Barutçugil, 2004, s.364). Ayrıca rehber, özellikle bireylere kariyerlerinin başlarında karşılaşacağı teknik veya insani sorunlar hakkında tavsiyelerde bulunur. Bunlar dışında rehber, yönetsel beceriler konusunda da bireye koçluk yapar (Bingöl, 2006, s.306).

1.7.5. Kariyer Danışmanlığı

Örgütün bireylere kendi kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaları için pratik tavsiye, koçluk ve koruma hizmeti vermesidir (Mondy, 2017, s.176). Bu bağlamda kariyer danışmanlığı, bireye uygun iş seçimi veya geçmeyi hedeflediği işe geçmesini sağlamada yardımcı olur. Ayrıca bu işlerde ilerlemesini sağlayacak yeni becerileri edinmesinde ve diğer sorunların çözülmesinde yardım sunmaktadır (Şimşek, 2001, s.352). Günümüzde örgütler kurum içinde kariyer merkezlerini kullanırken, kurum dışından da profesyonel kariyer danışmanlık hizmetler almaktadır. Bu danışmanlığın hedefi, çalışanların ilerleme ihtiyacı ile işletmelerin kariyer yönetme ihtiyaçlarını buluşturmaktır (Sabuncuoğlu, 2018, s.220).

1.7.6. Koçluk

Bireylerin yönetimsel becerilerini geliştirmek ve onların zayıf yönlerini ortadan kaldırmaya yarayan danışmanlık sistemidir (Örücü, 2013, s.224). Koçlar, insanların bulundukları yerden hedefledikleri yere ulaşmalarına yardımcı olurlar ancak bunu yaparken ceza veya uyarma ile değil aksine cesaretlendirme, özendirme ve yol gösterici olma yöntemini kullanırlar (Barutçugil, 2004, s.359).

1.7.7. Kariyer Haritaları

Örgüt içerisindeki pozisyonların tamamını içeren, pozisyonların arasındaki geçiş yollarını ve koşullarını açık bir şekilde gösteren bir şemadır. Bu sayede işgörenlerin bir işten diğerine nasıl ilerleyeceğini görebilmesini sağlar (Örücü, 2013, s.221).

1.7.8. Eğitim Faaliyetleri

Eğitim, işgörenlerin mevcut işlerindeki bilgi ve beceri eksikliklerini gidermeye yönelik planlanmış faaliyetlerdir (Mondy, 2017, s.166). Yeni ya da mevcut çalışanlara işlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları temel becerilerin öğretilmesi verimlilik ve tatmin açısından önem arz etmektedir (Dessler, 2019, s.235).

1.7.9. İş Rotasyonu

Çalışanın önceden planlanarak geçici bir süreliğine veya kalıcı olarak yaptığı işten farklı görevlerde veya faaliyetlerde çalışması, iş rotasyonu olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.159). Personelin iş çeşitlerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini anlamasına yardımcı olur, böylece verimlilik de artar (Modny, 2017, s.101). Aynı zamanda günümüzde örgütlerin yapısının, yatay bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Dolayısıyla bireyler yukarı yönlü hareket etmek yerine yatay yönlü hareket etmeyi tercih edeceklerdir. Bu sebeple gün geçtikçe çalışanların fonksiyonlar arası hareketi artmaktadır (Bingöl, 2006, s.304).

1.7.10. İş Zenginleştirme

İşin içeriğinin, çalışana daha fazla beceri kazandıracak ve sorumluluk almayı gerektirecek şekilde zenginleştirilmesidir. Aynı zamanda bu, işin anlamını ve çekiciliğini artırmaktadır (Örücü, 2013, s.225). Daha basit anlatmak gerekirse personele daha zorlu işler temin etmek için iş sorumluluğunun içeriğinde ve düzeyinde yapılan temel değişiklikler olarak tanımlanabilir (Mondy, 2017, s.100).

1.7.11. Kariyer Çalıştayları

İşgörenlerin; belirledikleri kariyer amaçlarını, örgütün ihtiyaçlarıyla eşleştirmesini ve tanımlamasını sağlamak için dernekler veya birlikler tarafından düzenlenen iki-üç gün süren seminerlerdir (Mondy, 2017, s.189). Kariyer çalıştayları, özellikle yöneticilerin bir araya gelerek, kariyer planlarını değerlendikleri ve seminere katılanlardan bilgi elde ederek kendi kendilerini geliştirdikleri bir ortamdır. Bu çalıştaylar, sadece kariyer üzerine genel bir bakış açısıyla değil, aynı zamanda fırsatlar ve

fırsatların değişim süreci gibi spesifik alanlar için de düzenlenmektedir (Bingöl, 2006, s.307).

1.7.12. Performans Değerlendirme

Bireysel ya da takım olarak görev performansının incelenmesi ve değerlendirilmesine yönelik bir sistemdir. Yöneticilerin, bir bireyin performansını sürekli olarak gözden geçirmesini sağlar (Mondy, 2017, s.198). Dessler (2019, s.274) performans değerlendirmeyi, bir çalışanın performans standartlarını göz önüne alarak şimdiki ve/veya geçmiş performansını değerlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Performans değerlendirme sayesinde tespit edilen veriler, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönleri ile potansiyelini belirlemede kullanılır. Bu sayede yöneticiler bu verileri kullanarak altında çalışan personele tavsiyelerde bulunur ve kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olurlar (Bingöl, 2006, s.330).

1.7.13. Kendi Kendine Hizmet Eden Yönetici/İşgören

Kariyer yollarını planlama ve gerekli yetkinlikleri geliştirme konusunda işgörenlere yardımcı olması için yöneticilere çevrimiçi yeterlik sağlanmasıdır. Bu yöntemle işgörenler, performans hedeflerini çevrimiçi güncelleme ve eğitim kurslarına kayıt olma olanağına erişmektedir (Mondy, 2017, s.188).

1.7.14. Kariyer Web Siteler

Birçok şirket çalışanlarına öz değerlendirme araçları, kariyer geliştirme tavsiyeleri ve eğitim kaynakları sunmak için web siteleri geliştirmektedir. Bu siteler şirket içindeki işler ve kariyer olanaklarını ile ilgili ayrıntılı bilgilere ulaşılmasını sağlar, böylece çalışanların gelişimi kolaylaştırılmış olur (Sabuncuoğlu, 2018, s.220). Online sistemler ayrıca, çalışanları kariyer yönetiminden sorumlu olmaya ve kariyer yönetiminde aktif rol almaya teşvik eder (Raymond, 2009, s.415).

1.7.15. Çifte Kariyer Yolu

Bu yaklaşımda çalışanlar, yönetici pozisyonlarına geçmeksizin kariyerlerinde ilerleme kaydetmektedir. Örnek vermek gerekirse çalışanın, kendini akademik olarak

geliştirmesi ve mesleğinde daha fazla uzmanlaşarak ilerleme kaydetmesi şeklindedir. Bu sayede kişi; doktor, doçent veya profesör olma olanağına sahip olabilir ve uzmanlaşması sayesinde kuruma katkısı artar. Aynı zamanda bu kişilere örgüt tarafından somut ve/veya soyut ödüller verilir (Bingöl, 2006, s.305).

1.7.16. Emeklilik Hazırlık Programları

Bu uygulama, emekliliği yaklaşmış olan ve yakın tarihte işletme ile ilişkisi kesilecek olan çalışanlara yöneliktir. Bu uygulama, örgütün çalışanlarına karşın sorumluluğunun bilincinde olduğunu ve onlara bağlılığını gösterir. Bu sayede hem emekliye ayrılacak kişiler hem de diğer çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakılır ve çalışanların motivasyon sağlanır (Bingöl, 2006, s.304).

1.7.17. Yetenek Yönetimi

Bu yönetim yaklaşımında, yetenekli kişilerin tespit edilmesi, organizasyona alınması, eğitilmesi ve etkili geliştirme programı sayesinde katma değer sağlanması esas alınmaktadır. Yapılan araştırmalarda yetenek yönetimi stratejisinin diğer insan kaynakları uygulamaları ile uyumlu olmasının örgütün performansını artırdığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı tespit edilmiştir (Bayraktaroğlu, 2016, s.250).

1.8. Kariyer Yönetimi İle İlgili Sorunlar

1.8.1. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, kariyerde yükselmenin durduğu ve tekdüze bir yaşam sürecine geçme halidir (Sabuncuoğlu, 2018, s.212). Kariyer platosu, çalışanın iş ortamında ilerleme veya gelişme olmadan geçirdiği yıllar, yani duraksama dönemi olarak tanımlanır. Çalışan bu aşamada üretkenliğini ve motivasyonunu kaybeder. Çünkü ne kadar gayret sarf ederse etsin karşılığında somut bir ödül almamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar bu aşamada işlerini kaybetme korkusu ile baş etmek durumunda kalırlar (Barutçugil, 2004, s.329). Çalışanların bu duruma gelmesinde etkili olan bazı nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz; bilgi ve beceri yetersizliği, başarı gereksiniminin azalması, iş sorumluluklarındaki karışıklık, adil olmayan ücret politikaları ve tatmin etmeyen maaş artışları. Bu aşamadaki çalışanlara yardım etmek için; öncelikle personelin bu duruma

düşmesinin sebepleri araştırılır, sonrasında ise personelin kariyer danışmanına başvurması ve gelişim aktivitelerine katılması teşvik edilir (Raymond, 2009, s.432).

1.8.2. Cam Tavan

Cam tavan, örgütlerde kadınlara ve azınlıklara üst yönetime terfi etmeleri aşamasında engel olan görünmez bir engel olarak açıklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu konuda bir cinsiyet ayrımı yapılmadığı görülse de yüksek sorumluluk gerektiren pozisyonlara, kadınlara kıyasla erkeklerin daha çok tercih edildiği bilinmektedir. Cam tavan denilen bu bariyer, aslında örgütlerin somut bir kuralı değildir ancak kişilerin değerleri ve önyargıları sebebiyle önemli bir kariyer engeli olmaktadır (Kozak, 2001, s.136).

1.8.3. Ay Işığı Sorunu

Bireyin, özellikle gelir yetersizliği nedeniyle veya deneyim kazanmak amacıyla, esas işinin yanında ikinci ve hatta üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Buradaki temel problem; kişinin asıl işinde kullanması gereken enerjiyi ikinci veya üçüncü işlerde harcamasıdır. Çünkü bu duruma bağlı olarak çalışanın performansının düşmesi, devamsızlığının artması ve örgütsel bağlılığının azalması gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır (Dündar ve diğerleri, 2009, s.337).

1.8.4. Çift Kariyerlilik

Bireylerin, iki kariyer yolunda aynı anda ilerlemesidir. Birden fazla işte çalışan kişilerde, iki işin de kişiye uzmanlık, unvan veya statü sağlaması durumunda çift kariyerlilik söz konusudur. Burada dikkat edilmesi gereken husus; kişinin her iki kariyer basamağında da ilerlemeye çalışması durumunda birinde kullanması gereken enerjiyi paylaşacağı için zorlanacağı ve başarısız olacağıdır (Aytaç, 1997, s.227).

1.8.5. Çift Kariyerli Eşler

Kadınların iş hayatına girmesiyle birlikte evli çiftlerin her ikisinin kendi kariyer hedeflerinin peşinden koşması ve bu hedeflerin birbiriyle çatışması durumu olarak tanımlanabilir (Çelik ve diğerleri, 2004, s.195).

1.8.6. Beceri Eksikliği

Çalışanların kariyer yollarının kesintisiz olabilmesi için hedeflenen pozisyonlara uygun becerilerin işletmedeki bazı eğitim geliştirme programları ile giderilmesi önem arz etmektedir. Ancak örgütte eğitim programının olmaması veya olan programın seviyesinin yetersiz kalması ya da kişinin bu eğitim programlarına rağmen gerekli yetenekleri edinememesi durumunda kişinin kariyeri kesintiye uğrar (Kozak, 2001, s.137).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İs Tatmini Kavramı ve Önemi

Günümüz iş dünyasında yaşanan yoğun rekabet koşulları işletmelere sahip oldukları kaynakları daha verimli kullanmayı zorunlu kılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynağının verimliliğini artırmak için birçok olgu karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre iş tatmini bunların arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Tüm çalışanların; çalışma hayatları boyunca işlerine, çalıştıkları işletmelerine ve iş çevrelerine yönelik deneyimleri oluşur. Bu süreçte yaşadıkları, gördükleri, elde ettikleri sevinçleri ve üzüntüleri olacaktır. İş tatmini de işte tüm bu bilgi ve duygu birikimlerinin sonucunda çalışanların işlerine ve işletmelerine karşı tutumlarıdır. Eğer kişinin sahip olduğu değer yargıları ve ihtiyaçları ile yaptığı iş arasında uyum varsa ortaya iş tatmini çıkacaktır (Erdoğan, 1999, s.231).

İş tatmininin kendi içerisinde birçok farklı boyutu vardır. Bu alt boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Bingöl, 1996, s.266):

- ✓İşten elde edilen maddi çıkar,
- ✓İşin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu,
- ✓İş güvenliği,
- ✓Üretimde bulunmaktan doğan gurur,
- ✓Umut verici mesleki projeler,
- ✓İş yerindeki olumlu insan ilişkileri,
- ✓İşletmenin genel durumu,
- ✓Amirin tutumu ve davranışları,

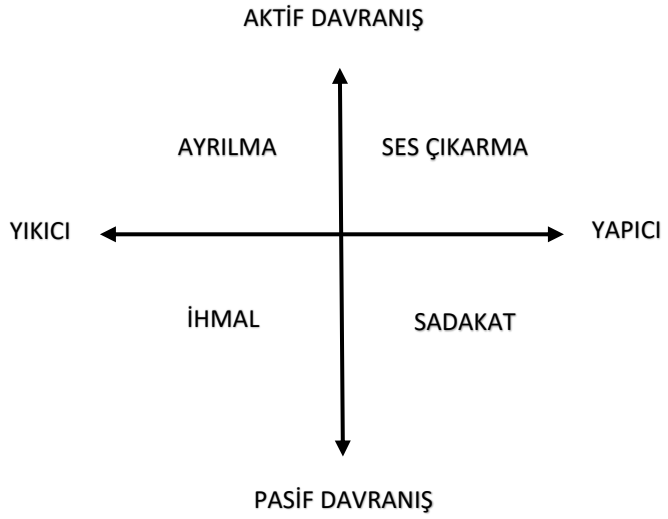
✓Sendikal imkanlar,

✓Ücret dışı haklar,

✓Bireysel gelişim imkanları,

✓Tanınma ve takdir.

Dünyanın her yerinden pek çok lider için fi, hayati bir olgudur. Pek çok şirket, çalışanların iş tatminlerini ve bununla bağlantılı olan çalışan tutumlarını dikkatli bir şekilde gözlemlemektedir. Çünkü iş tatmini; görev performansı, örgütsel vatandaşlık, işi bırakma ve devamsızlık gibi pek çok bireysel davranışı etkilemektedir. İş tatmininin sonuçlarını anlamak ve organize etmek edebilmek için kullanışlı bir model olan EVLN modeli geliştirilmiştir. EVLN'nin açılımı; İşten Ayrılma (Exit), Problemi Dile Getirme (Voice), Sadakat (Loyalty) ve Problemi Görmezden Gelme (Neglect)'dir. Model çalışanların işteki tatminsizliklerine bu dört yolla cevap verdiklerini öne sürmektedir. Davranış modelleri şu şekilde açıklanabilir (Mcshane ve Von Glinow, 2016, s.75):



Şekil 1: EVLN Davranış Modelleri Modeli

Çıkış tepkisini seçen çalışanlar işten ayrılmayı düşünür ve yeni iş fırsatlarını aramaya başlar.

Söz hakkı tepkisi çalışanın problemlerin çözümüne odaklandığı ve bu bağlamda amirleri ve yöneticileri ile tartışarak çözüm önerileri sunmasını ifade eder. Ayrıca bazı sendikal yöntemlerden de faydalanarak durumu düzeltmeye çalışır.

Sadakat tepkisinde çalışan, eleştirilere karşı pasif bir durum sergiler ve iyimser bir şekilde yönetime ve örgüte güven duyar. Bu doğrultuda üstlerinin "doğru yolu bulacaklarını" düşünür ve sorunların düzelmesini bekler.

İhmal tepkisi ise yine pasif bir durum sergilemeyi ancak bunun yanında çalışanın, örgüte karşı güvensizlik beslemesini ve çözüm arayışında olmayarak koşulların daha kötüye gitmesine izin vermeyi ifade eder. Bununla birlikte çabanın azalması, kronik devamsızlık ya da işe geç kalma gibi tepkileri içerisinde barındırır.

2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışanların işe karşı edindikleri tutum olarak açıklandığına göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan değişkenleri iş tatmini yaratan değişkenler olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan, 1999, s.235). Çalışanların büyük çoğunluğu kendini memnun edecek bir iş ister. Ancak hiçbir iş mükemmel olmadığından, çoğu kez işin özelliklerini ölçüp biçeriz. Bir iş iyi ücret sağlayabilir fakat ilerleme veya beceri geliştirme için sınırlı fırsatlar sunabilir. Bir başkası seveceğimiz bir iştir fakat zayıf haklara sahip olabilir (Robbins ve Judge, 2019, s.91). Yeterli süre zarfında işini tanıyan, onda istediklerini bulan çalışanda iş tatmin düzeyi artar ancak bu işini değiştirmeyeceği göstermez. Kişi yaptığı işten tatmin olsa da daha üst düzeyde tatmin aradığından iş değiştirebilir (Erdoğan, 1999, s.233-234).

Geçmişten bu yana yapılan çalışmalarda işgörenlerin iş tatminini önemli derecede etkileyen beş boyutun olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; işin kendisi, ücret, kariyer olanakları, yönetim uygulamaları ve iş arkadaşları şeklinde açıklanmaktadır (Luthans, 2011, s.141). Görüldüğü üzere kişi, çalıştığı işinden tatmin olsa da işin diğer çevresel değişkenleri tatmin düzeyini azaltabilir. Dolayısıyla iş tatmin düzeyini artıran nedenleri kişiye ve işe bağlı nedenler olarak ikiye ayırmak mümkündür (Erdoğan, 1999, s.233-234). İş tatmin düzeyini etkileyen kişiye bağlı nedenler ve işe bağlı nedenler aşağıda detaylı açıklanmıştır.

2.2.1. İş Tatmini Etkileyen Bireysel Nedenler

Kişinin iş tatmin düzeyini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bunlar, iki kategoride incelenmekte olup kişiye bağlı nedenler ve işe bağlı nedenler olarak açıklanmaktadır. İş tatmin düzeyini belirleyen kişiye bağlı nedenleri; kişilik, iş tecrübesi, sosyal yapı ve cinsiyet şeklinde sıralayabiliriz. İş tatmin düzeyini etkileyen kişiye bağlı nedenler aşağıda detaylı açıklanmıştır.

2.2.1.1. İşgörenin Kişiliğine Bağlı Nedenler

İşgörenin çalıştığı işten beklentileri ilk olarak kendi kişiliği ile ilişkilidir. Temel kişisel özellikler, kişinin işinden ve iş çevresinden ne beklediğinin öncelikli belirleyicisidir. İşgörenin işine yönelik beklentileri ile kişilik yapısı arasında bağlantı olduğuna göre iş tatmin seviyesini belirleyen faktörlerin başında kişilik özelliklerinin olduğunu söyleyebiliriz. İşgörenin kişilik özelliklerine göre değerleri ve inançları vardır. Örneğin bazı çalışanlar, yöneticisinin kendisine karışmasını istemezken, bazıları bunu problem yapmayabilir. Bazı işgörenler basit işler yapmayı severken bazıları zor işlerde çalışmak ister, başkalarının yapamadığı işleri yapmaktan ve bunu başarmaktan haz duyarlar (Erdoğan, 1999, s.234).

Ayrıca yapılan bazı araştırmalar olumlu öz benlik değerlendirmelerine sahip kişilerin olumsuz öz benlik değerlendirmelerine sahip kişilere kıyasla yaptıkları işten daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur (Robbins ve Judge, 2019, s.82-83).

2.2.1.2. İşgörenin İş Tecrübesi

İş tatminini etkileyen diğer bir faktör kişinin iş hayatı tecrübesidir. İş hayatına yeni atılan ve iş deneyimi düşük olan çalışanların genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır ve buna bağlı olarak işe karşı tatminsizlik duyarlar. Bu durumun oluşmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Bunlardan bazıları; yayın organlarının yanıltıcı bilgileri, üniversite ve liselerin öğrencilerini abartması ve işe kabul görüşmesinde yetkili kişilerin doğru bilgi paylaşmamasıdır. Ancak yeterli seviyede iş tecrübesi olan ve iş yaşamını gerekli seviyede bilen çalışanlar, iş tatmin duygusunun uzun vadeli bir değişken

olduğunu ve gelecekte elde edecekleri tatmin için kısa vadeli tatminsizliklerin kabul edilebilir olduğunu düşünür (Erdoğan, 1999, s.235).

2.2.1.3. İşgörenin Sosyal Yapısı

Kişinin sosyal hayatı da iş tatmini noktasında etkili bir değişkendir. Nitekim aile bağları kuvvetli olmayan, standartların altında yaşam süren, çalışmayı sevmeyen kişilerin iş tatmin seviyesinin düşük olduğuna yönelik çıktılar bulunmaktadır. Ayrıca sorumluluk sahibi olmayan, terfi etmek, yaşam standardını yükseltmek istemeyen çalışanlar özel beklentilere de sahip olmayacak ve tatminsizlik duyacaktır (Erdoğan, 1999, s.235).

2.2.1.4. İşgörenin Cinsiyeti

İş tatminini etkileyen faktörlerden birisi de cinsiyettir. Çünkü kadın ve erkeğin sosyal hayattaki ve iş hayatındaki beklentileri farklıdır, bu da farklı tatmin kaynaklarını ve farklı tatmin düzeylerini beraberinde getirmektedir (Çarıkçı ve Oksay, 2004, s.157-172).

2.2.2. İş Tatmini Etkileyen İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

Kişinin çalıştığı işe yönelik tatmin düzeyini etkileyen kişiye bağlı nedenlerin yanında işe bağlı nedenler (dış etmenler) de bulunmaktadır. İşe bağlı nedenler arasında en belirleyici etmenler arasında işin genel görünümü, sağladığı yan haklar, maddi imkanlar ve iş ortamı şartlarının önemli bir yeri vardır. Nitekim bunlar, iş tatmin seviyesin artırmak adına yöneticinin kullanabileceği değişkenlerdir. Ayrıca bu etmenler; yoruma açık değil, tüm bireyler için geçerli, analiz edilebilir, ölçülebilir ve kıyaslanabilir değişkenlerdir. İşgörenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi değişkene yönelik tutumlarının geneli, iş tatmini olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda her birisi bir tutum konusu olan ve iş tatmin seviyesinde etkili olan işe ve iş ortamına bağlı nedenler (dış etmenler) açıklanmıştır (Erdoğan, 1999, s.236-237).

2.2.2.1. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi

İşin toplum içindeki algılanışı da iş tatmin düzeyinde etkili olan etmenlerden biridir. Her toplumun oluşturduğu ve benimsediği değerler vardır ve buna bağlı olarak

bazı meslekler makul görülürken bazıları ise kabul görmez. Dolayısıyla kişilerin de yapmak istemeyecekleri ve yapmayı ummadıkları işler mevcuttur. Aynı zamanda işin yapısal özelliği, ilgi çekici olması, öğrenme ve gelişme imkanı sunması, sorumluluk gerektirmesi gibi değişkenlerin her biri tatmin sebebidir (Erdoğan, 1999, s.236).

İş tatmini seviyesinin artmasına sebep olan bir diğer değişken ise işin zorluk derecesidir. İnsanlar doğası gereği bir işi başarma arzusu ve bu başarılarını gösterme eğilimindedirler. Özellikle yapılan işin fiziksel zorluktan ziyade zihinsel bir zorluğunun bulunması ve çevrenin, bu zorluğun ve başarımın farkında olması kişiye üst düzeyde tatmin sağlamaktadır. Bir bakıma yapılan iş, kişiden üst düzeyde isteklerde bulunuyorsa ve kişi bunu başarıyorsa; bu başarısı tatmin seviyesinin artmasına sebep olacaktır. Ancak bu zorluk seviyesinin kabul edilebilir seviyede olmasına dikkat edilmelidir. Eğer zorluk seviyesi kişinin bilgi ve becerisi ile orantılı değilse bu durumda ortaya işin aşırı zorluğu ve başarısızlık ortaya çıkacaktır. Nitekim çalışanların bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde işleri yapmak durumunda kalması; stres, moral bozukluğu ve buna bağlı olarak tatminsizlik doğuracaktır (Erdoğan, 1999, s.237).

2.2.2.2. İşin İçsel Özellikleri

İnsanların yaptıkları işleri sevmeleri için birçok sebep vardır. Öncelikle insanlar yaptıkları işi, özelliklerine ve yeteneklerine uyduğu için sevebilir. Ayrıca yapılan işin kişiye sağladığı faydalar da işin sevilmesine sebep olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; yapılan işin başkaları tarafından takdir edilmesi, seyahat imkanı sağlaması ve öğrenme imkanı vermesi gibi faydalar sayılabilir (Erdoğan, 1999, s.238). Genellikle kişiler, kendilerine bilgi ve kabiliyetlerini kullanma fırsatı veren, başarıları konusunda geri besleme sunan işleri seçerler. Bu özelliklere sahip işlerin meydan okuyuculuğu da yüksek olur. Nitekim kişinin unvanı, eğitim düzeyi ve kabiliyetleri yükseldikçe işin meydan okuyuculuğu da iş tatmini açısından daha önemli hale gelir (Robbins ve Judge, 2019, s.90).

2.2.2.3. Örgütün Genel Yapısı ve Örgüt Kültürü

Günümüzde en iyi yönetim uygulamalarına sahip şirketler iş kültürlerini daha eğlenceli bir hale dönüştürmektedir. Çünkü eğlenceli bir iş kültürü iş tatmini sağlamasa

bile çalışanların stresini, can sıkıntısını ve memnuniyetsizlik ihtimalini azaltmaktadır. Daha önce de bahsettiğimiz gibi iş tatmin seviyesini artırmanın en etkili yollarından biri kişi ile iş arasında uyumu sağlamaktır. Bunun bir yöntemi işe uygun kişileri bulmaktır, diğer yöntemi ise mevcut yetenekli çalışanlarımıza uygun işleri tasarlamaktır (Luthans, 2011, s.145-146).

2.2.2.4. Ücret ve Uygun Ödüllendirme Sistemi

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, ücretin iş tatmin seviyesini etkileyen önemli faktörlerden birisi olduğunu ortaya koymaktadır. Şüphesiz kişinin işe yönelik tutumunu; ücret seviyesi, alması gerekene kıyasla normalliği ve harcamalarını karşılama derecesi belirleyecektir. Ancak bir seviyeden sonra maaşın miktarına kıyasla çalışanlar arasındaki dağılımı, iş tatmin seviyesini belirlemede daha etkili olmaktadır (Erdoğan, 1999, s.239). Yapılan araştırmalar, adil şekilde belirlenen ücretin iş tatmin seviyesini artırdığını göstermektedir. Ayrıca çalışanlara sunulan yan hakların (sağlık, eğitim yardımı vb.) da iş tatmininde etkili olduğu bilinmektedir (Luthans, 2011, s.145-146). Bununla birlikte gelir seviyesi düşük olan ülkelerde, ücret seviyesi insanların iş tatmin ve genel mutluluk seviyelerini doğrudan etkilemektedir. Fakat gelir seviyesi arttıkça ücret miktarı ile iş tatmini arasındaki ilişki kaybolmaktadır (Robbins ve Judge, 2019, s.82).

Daha açık ifade etmek gerekirse işgörenler, adil ve beklentilere göre bir maaş sistemi ve terfi yöntemleri olmasını isterler. Yani ücretin beklentilere göre ve toplumun ekonomik durumuna göre adaletli olması iş tatmin seviyesini artıracaktır (Robbins ve Judge, 2019, s.90). Ayrıca her zaman talep edilen ücret miktarının alınmasına imkan yoktur, dolayısıyla miktarına kıyasla ücretin dengeli dağıtılması daha önemlidir (Erdoğan, 1999, s.239).

Adil ücret sistemiyle birlikte adil bir ödüllendirilme sistemi de de iş tatmin seviyesini pozitif manada etkiler. Eğer işletmeler gerçekçi ve adil bir performans değerleme sistemi kurarak başarılı olan çalışanları ödüllendirirse, bu başarıya ulaşanların iş tatmin seviyesi artacaktır. Ancak bu sistemin hatalı olması veya adil olmaması soncunda başarılı işgörenler ile birlikte başarısız işgörenlerin de ödüllendirilmesi söz

konusu olacak bu da gerçekten başarılı olan çalışanların tatminsizliğine sebep olacaktır (Erdoğan, 1999, s.240).

2.2.2.5. Kariyer Uygulamaları ve İlerleme Olanağı

Günümüzde iş tatmini açısından ücretin etkisine kıyasla kariyer olanakları ve ilerleme fırsatlarının olmasının etkisi daha yüksektir. İnsanlar çalışma hayatlarında başarıya ulaşmak ve devamında da üst basamaklara ilerlemek isterler. Çünkü yükselme; ücret düzeyini arttırdığı gibi, çalışanın sosyal statüsünü ve toplum içindeki konumunu olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla üst basamağa ilerleme isteği fazla olan çalışanlar terfi olanağı buldukları işlerde ve işletmelerde üst düzeyde tatmin bulurlar (Erdoğan, 1999, s.239-240).

Şüphesiz örgütün, hem bireylerin ihtiyaçlarını hem de örgütün ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kariyer planlaması yapması çalışanların tatmin düzeyini artırmaktadır (Bingöl, 2006, s.286). Çoğu insan için başarılı bir kariyere sahip olmak önemli olduğu için kariyer uygulamaları; bağlılık ve tatmin açısından önemi bir role sahiptir. İşveren tarafından etkin şekilde yönetilen kariyer geliştirme süreci; çalışana kariyer başarısını önemsendiğinin sinyalini gönderir. Dolayısıyla önemsendiğini algılayan çalışanlarda işletmelerine ve işlerine yönelik olumlu tutumlar görülmeye başlar (Dessler, 2109, s.315). Daha önce de belirtildiği gibi günümüz çalışanları, kişiselleştirilmiş kariyer rehberliğini yüksek maaşlara ve emeklilik paketlerine kıyasla daha faydalı bulmaktadır. Daha ötesi, yüksek potansiyele sahip işgörenler, kendi gelişimlerine yatırım yapma düşüncesinde olan işletmelerde hayatına devam etme konusunda istekli olmaktadır (Mondy, 2017, s.187). Ancak kişi ile iş arasındaki uyumu sağlamak, memnun çalışanlara sahip olmanın en etkili ancak gözden kaçan yoludur. Günümüzde iş tatmin seviyesi yüksek olan örgütler işe alımlarda adayların ilgi ve becerilerini tespit etmek için büyük çaba sarf etmektedir (Luthans, 2011, s.146).

Sonuç olarak kariyer uygulamaları; uygun yeteneğin etkin gelişimi, işgörenler açısından kendini değerlendirme olanakları, kariyer yolu geliştirme, somut bağlılık, iş tatmini, yüksek performans, işgören devir oranının azalması ve eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi noktasında fayda sağlamaktadır (Mondy, 2017, s.188).

2.2.2.6. Yöneticiler Ve İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler

Yapılan işe ve göreve bağlı olarak işgörenlerin, başka insanlarla birlikte çalışmaları ve üstlenilen role göre yöneticilerinin veya astlarının olması kaçınılmazdır. Yöneticiler yönettikleri çalışanlarını sürekli kontrol eder, davranışlarını ve performanslarını takip eder ve buna göre çalışanlara uyarılarda bulunur. Dolayısıyla yöneticilerin bu davranışları çalışanların iş tatmin düzeyi üzerinde etkilidir (Erdoğan, 1999, s.241-242). Dolayısıyla eğer yönetici anlayış sahibiyse, başarı karşısında olumlu geri bildirim veriyorsa ve alınan kararlarda çalışanları dinliyorsa çalışanların tatmin seviyeleri artar (Robbins ve Judge, 2019, s.90). Özellikle yeni elemanlar açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çünkü ilk yöneticilerinin davranışları onların işlerinde tatmin bulmalarını ve geleceğe olumlu bakmalarını sağlamaktadır (Erdoğan, 1999, s.241-242).

İşyerindeki sosyal ortam ile iş tatmin düzeyi arasında da güçlü bir ilişkinin olduğu savunulmaktadır. İş ortamında yardımlaşma, geri bildirim, sosyal destek ve etkili iletişim olması iş tatminini etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2019, s.82).

İnsanlar çalıştıkları işlerden sadece maddi gelir veya başarı değil, daha fazlasını isterler. Hayatının büyük kısmını işte geçiren kişi için iş ortamı aynı zamanda sosyalleşme ihtiyacını da karşılar. Dolayısıyla iş arkadaşlarının ve iş ortamının arkadaşça ve destekleyici olması, iş tatmin seviyesini artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2019, s.90). Ayrıca genel iş çevresine ilave olarak kişinin bu çevre içerisinde dahil olduğu daha küçük çalışma grupları da tatmini artırmaktadır. Açık ifade etmek gerekirse işgörenin dahil olduğu grubun başarılı bir grup olması veya kendi bakış açısı ile uyumlu kişilerden oluşması onun iş tatminini arttıracaktır. (Erdoğan, 1999, s.242).

2.2.2.7. İş Güvenliği

Kişinin iş güvenliğinin olması da tatmin seviyesini olumlu etkilemektedir. Kişi, örgütün çalışanlara değer verdiğini ve çalıştığı iş için gerekli özellik ve beceriye sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin bulur. Ayrıca kişinin yaşlı olması, özel sorumlulukları olması veya evli olması durumunda iş güvenliği daha çok önem kazanmaya başlar. Ancak insanlar, bilgi ve becerilerini geliştirerek kariyer fırsatlarını daha net görürler ve ihtiyaç

halinde potansiyel iş imkanlarının yüksek olduğunu bilirler. Dolaysıyla böyle durumlarda iş güvenliğinin önemi azalır. (Erdoğan, 1999, s.244).

2.2.2.8. İşin Fiziksel Şartları

İnsanlar iş ortamlarının, güvenli, rahat ve işi iyi yapmak için elverişli olmasını isterler. Ayrıca birçok kişi evine yakın ve temiz bir iş ortamında çalışmayı tercih etmektedir (Robbins ve Judge, 2019, s.90). Çalışma yerinin veya yapılan işin güvenli olmaması, çalışma yerinin sıcaklık seviyesinin normalin üstünde veya altında olması, iş yerinin kişinin evine çok uzak olması gibi değişkenler, iş tatmin seviyesine düşük de olsa etki etmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda, insanların çalışma ortamlarının tehlikesiz ve fiziksel olarak rahat olmasından hoşlandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu faktörler hemen herkes için önemli olup kişiden kişiye çok fazla değişim göstermemektedir (Erdoğan, 1999, s.245).

2.3. İş Tatmini Seviyesinin Ölçülmesi

Çalışanların iş tatmin seviyesini ölçmek yönetim açsından çeşitli yararlar sağlamaktadır. En önemli faydası yöneticilerin çalışanlar hakkında ve onların tatmin seviyeleri hakkında bir bilgiye sahip olmalarıdır. Çünkü yöneticiler, çalışanların iş tatmin seviyesini göz önünde bulundurarak geleceğe yönelik etkin personel politikalarının belirlemektedir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005, s.130)

Daha önce de değinildiği gibi iş tatmini, kişinin işine yönelik genel tutumudur dolayısıyla doğrudan gözlem yapılması zordur. Tamamen kişinin verdiği bilgiye göre ölçüm yapılmaktadır. Bu durumda ölçme işleminin doğru ve güvenilir olması için, alınan bilginin doğruluğu ve bilgi toplama tekniği büyük önem arz etmektedir (Erdoğan, 1999, s.258).

Kişinin çalıştığı işe yönelik iş tatmin düzeyinin değerlendirilmesi çok sayıda değişkenin karmaşık bir bileşkesidir. İş tatmin seviyesini belirlemek için yaygın kullanılan iki yöntem bulunmaktadır. Birinci yöntem, kişiye sorulan tek soru ile iş tatmin düzeyinin belirlenmesidir. “Bütün hususlar göz önünde bulundurulduğunda çalıştığınız işten ne kadar tatminsiniz?” benzeri soru sorularak verilen cevap ile iş tatmin düzeyi

belirlenir. İkinci yöntem ise işin farklı boyutlarını kendi içerisinde değerlendirerek genel durumu belirlemeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla ölçüm, daha komplike ve daha zordur. Tatmin, işin genelini oluşturan işin kendisi, ücret düzeyi, kariyer imkanları ve sosyal ilişkiler gibi ana boyutlar çerçevesinde değerlendirilir. Bu yaklaşımlardan hangisinin daha üstün olduğu konusunda net bir sonuç bulunmamaktadır. Nitekim bir soru ile yapılan ölçümün de diğeri kadar geçerli olduğu araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla iki yöntemin de yararlı olduğu bilinmekte olup tek soru ile yapılan değerlendirme zaman kazandırırken, çeşitli yönlere bakarak yapılan değerlendirme ise problemin teşhisi noktasında örgüte ve yöneticilere avantaj sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2019, s.81).

İş tatmin seviyesini belirlemede kullanılan en yaygın ölçeklerden biri Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir. Minnesota tatmin ölçeği, çalışanların tatmin boyutlarını ve tatmin derecelerini belirlemede kullanılan puanlama yöntemlerindendir. İlk olarak 100 sorudan oluşmasına karşın günümüzde ağırlıkla 20-22 soru kullanılmaktadır. Verilen cevaplar doğrultusunda iş tatminine sebep olan alt boyutların belirleneceği gibi çalışanların toplam olarak genel tatmin düzeyleri de tespit edilmektedir (Erdoğan, 1999, s.258-259).

2.4. İş Tatmininin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları

Yapılan araştırmalarda iş tatmin seviyesi ile işgörenlerin ruhsal ve bedensel sağlıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla iş tatmini, işgören ve işletme açısından önemli sonuçlara sebep olmaktadır. Çalışanların iş tatmin seviyesini yüksek tutabilen örgütler eleman bulmakta zorlanmazken, tatminsizliğe yol açan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlandığı görülmektedir. Ayrıca tatmin seviyesinin düşük olduğu durumlarda iş gücü devir hızının artması ve olumsuz sendikal çalışmalara sahne olması da bilinen sonuçlardandır. İş tatmin seviyesinin yüksek olması durumunda işgörenin daha mutlu olacağı, düşük olması durumunda ise kişinin işe yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisiz ve uyumsuz davranışların ortaya çımasına sebep olacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla tatmin seviyesinin sonuçları arasında hem yüksek olmasının sebep olduğu olumlu sonuçları hem de düşük olmasının sebep olduğu olumsuz sonuçlar bulunmaktadır (Erdoğan, 1999, s.245-246). İş tatmin düzeyinin en yaygın sonuçları aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır.

2.4.1. İş Tatmininin Başarıya Etkisi

İş tatmini konusunda araştırmaların artmasıyla birlikte ortaya, iş tatmin seviyesinin artmasının başarıyı ve verimliliği artıracağı yönünde görüşler çıkmıştır. İş tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların örgüte ve işe bağlılıklarının artacağı bunun da daha fazla çalışmaya sebep olacağı düşünülmüştür. Fakat yapılan bilimsel araştırmalar, bu görüşü yeteri kadar desteklememiştir. Nitekim Vroom, iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında tatmin ile verimlilik arasında pozitif, fakat düşük bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 1999, s.246-247).

Mutlu olan işçilerin daha üretken olduğu görüşü ilk olarak Western Elektrik firmasındaki Hawthorne çalışmalarında ulaşılan bulgular sonucunda 1930-1940 yılları arasında gelişmiştir ve genellikle doğru kabul edilmiştir. Daha sonra 1980'lerde önceki araştırmaların incelenmesini yapan bir çalışma, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin çok da yüksek olmadığını ortaya koymuştur. Hatta bu durumu "yanıltıcı" olarak isimlendirmişlerdir (Robbins ve Judge, 2019, s.84-85). Ancak güncel çalışmalar ise bu popüler bakış açısının doğruluğu yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır. Yani iş tatmin seviyesi ile performans seviyesi arasında düşük de olsa bir pozitif yönde bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle işgörenler, işlerine ve işyerlerine karşı pozitif tutumlara sahip olduklarında -bir dereceye kadar- daha üretkendirler (Mcshane ve Von Glinow, 2016, s.76). Nitekim Tim Judge ve arkadaşları tarafından 312 örnek üzerinde yapılan çalışmada, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin sanıldığının aksine zayıftan biraz daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Luthans, 2011, s.144).

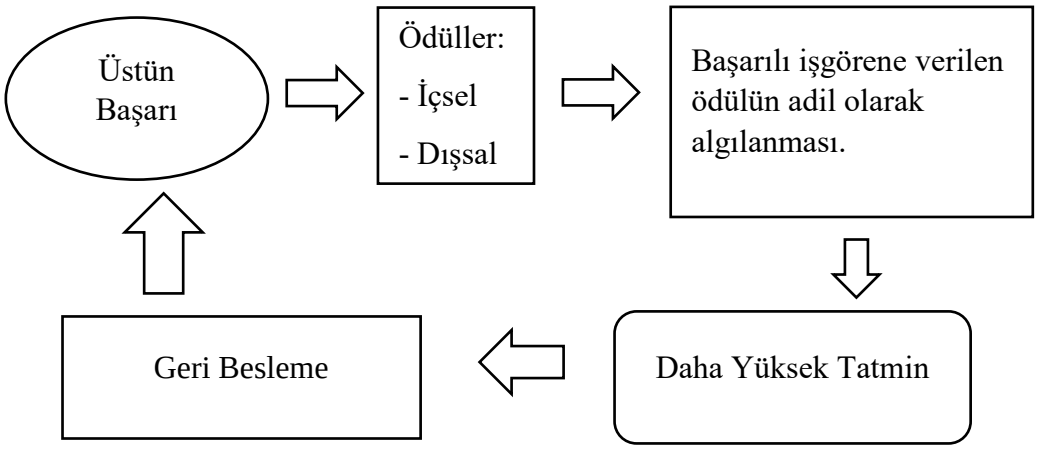
Birey düzeyinde iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülürken örgüt düzeyinde ise iş tatmini ile performans ilişkisinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Daha açık ifade etmek gerekirse iş tatmin seviyesi yüksek çalışanlardan oluşan örgütlerin, iş tatmin seviyesi düşük çalışanlardan oluşan örgütlere kıyasla daha etkin ve verimli olma eğiliminde oldukları görülmektedir (Robbins ve Judge, 2019, s.84-85).

Belirli koşullar şartıyla iş tatminin, başarıya etkisi kaçınılmazdır. Her şeyden önce iş tatmini, işletmelerde oluşan insan ilişkilerinin bir çıktısıdır. Ayrıca insanların bu

ilişkiden memnun kalması ve mutlu olması durumunda, daha verimli olarak buna karşılık verdiği bilinmektedir. Performansı yüksek olan çalışanların çoğu zaman tatmin seviyesinin de yüksek olduğu bilinmektedir. Yüksek başarı, adil ve görünür yöntemlerle ödüllendirilirse tatmini artırır. Dolayısıyla çalışanlar, yüksek başarının ödüllendirileceğini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar ve sonuçta alınan ödüle bağlı olarak iş tatmin seviyeleri artar. Bu durumda düşünülenin aksine tatminin başarı üzerindeki etkisi değil, başarının tatmin üzerindeki etkisi daha önemli olur (Erdoğan, 1999, s.247).

Yaygın görüşe göre iş tatmini doğrudan başarıyı etkilemektedir. Ancak çok tutarlı ve büyük ilişki gösteren araştırmalar yoktur. Bir çalışanın tatmin seviyesinin yüksek olması ve buna bağlı olarak işletmede kalıcı olmaya karar vermesi, tüm koşullarda onu başarıya veya verimli çalışmaya götürmez (Erdoğan, 1999, s.249).

İş tatmin seviyesi ile başarı arasındaki ilişkiyi tek yönlü değil de çift yönlü olarak görmek daha doğru olacaktır. Yani salt "iş tatmini başarıyı artırır" demek doğru değildir. Başarılı olan kişilerin işlerinden duyduğu tatmin seviyesi artmaktadır, bu da sonraki dönemlerde başarıya etki etmektedir. Bu ilişkiyi aşağıda şekilde görmek mümkündür (Erdoğan, 1999, s.248).



Şekil 2: Tatmin İle Başarı Arasındaki İlişki

Sonuç olarak iş tatmini ile başarı arasındaki ilişkiyi açıklayan üç yaygın görüş bulunmaktadır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Erdoğan, 1999, s.249-250):

Birinci görüş **tatminin başarıyı arttırdığı** yönündedir. Bu görüşü destekleyen en önemli çalışma Herzberg'in iki faktör kuramıdır. Yapılan araştırmalar, her durumda geçerli olmasa da tatminin başarıyı etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak hangi seviyedeki iş tatmininin çalışanın başarısını hangi düzeyde artıracağı tespit edilememektedir. Ayrıca iş tatmini, başarıyı artırsın veya artırmasın; çalışanları işletmeye bağlamada etkin bir faktörüdür. Bununla birlikte bağlılığın başarının dolaylı kaynaklarından biri olduğu da bilinmektedir.

İkinci görüş **başarının tatmine yol açtığı** yönündedir. Bu görüşün doğu olduğuna şüphe yoktur. Nitekim yapılan araştırmalarda çalışanların üstün başarı elde etmesi ve bunun sonucunda ödüllendirilmesinin tatmin seviyesini artırdığı ortaya konmuştur. Üstelik başarının tatmine etkisi, tatminin başarıya etkisinden daha güçlüdür. Bununla birlikte yöneticiler çalışanların başarılı olmasını sağlayarak tatmin seviyelerinin yükselmesine etki edebilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, doğrudan iş tatmini oluşturmak yerine başarıyı artıracak çalışmalar yapmalıdır.

Üçüncü görüş ise **başarı ve tatmine ödüllerin sebep olduğudur.** Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel başarıyı hem de iş başarısını etkiler. Bu alanda yapılan çalışmalar daha ümitlendirici sonuçlar vermektedir. Yapılan çalışmalar yüksek ödül alan işgörenin iş tatmin seviyesinin de yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde başarı seviyesi düşük olan çalışanların ödüllendirilmemesi ilk olarak tatminsizliğe yol açsa da sonraki zamanlarda başarı seviyesinin yükselmesine sebep olduğu görülmektedir.

2.4.2. Müşteri Tatmini

Günümüzde bazı hizmet şirketleri, iş tatmininin müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve bunun da karlılığı artırdığını öne süren, "hizmet-kar zinciri modelini" uygulamaktadır. Hizmet kar zinciri modelinin neden daha mutlu ve sadık müşteriler sağladığını açıklayan iki temel unsur bulunmaktadır (Mcshane ve Von Glinow, 2016, s.76):

Birincisi çalışanlar, genellikle işlerinden ve işyeri koşullarından memnun oldukları zaman daha pozitif bir ruh halinde olmaktadır. Ruh halleri iyi olan çalışanlar,

doğal olarak daha sıcakkanlı ve pozitif duygular sergiler. Çalışanlar iyi duygular içinde oldukları zaman bu davranışları müşterilere yansır (en azından çoğuna), böylece müşteriler daha mutlu hissederler ve sonuç olarak yaşadıkları hizmet deneyimiyle ilgili daha pozitif değerlendirmeleri olur.

İkinci olarak memnun çalışanların, işlerini bırakma eğiliminin daha düşük olacağını ve bu sayede müşterilere daha iyi bilgi ve yeteneklere sahip şekilde hizmet vereceğini öne sürmektedir. Nitekim düşük işten ayrılma oranı, aynı elemanların daha uzun yıllar şirkette kalması anlamına geldiğinden, müşteriler açısından hizmette tutarlılık olduğu algısını oluşturur. Bazı bulgular müşterilerin sadakatinin aslında örgüte değil, çalışanlara yönelik olduğunu ve işten çıkma oranını düşük tutmanın müşteri sadakatini de artırdığı yönündedir.

2.4.3. Devamsızlık ve İşten Ayrılmalar

Tatmin ve devamsızlık arasında tutarlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Fakat bu ilişkinin düşük seviyede olduğu ortaya konmuştur. Tatmin seviyesi düşük olan çalışanlarda işten kaytarma ihtimalinin yüksek olduğu bilinmektedir ancak bu ilişkide diğer faktörlerin de etkili olduğuna dikkat edilmelidir (Robbins ve Judge, 2019, s.86). Devamsızlığın bir başka türü de işe geç kalma veya işten erken ayrılmadır. Geç kalmaların sürekli olduğu durumlarda iş tatminsizliğinin etkili olduğu da bilinmektedir. Ancak iş tatminsizliği olan çalışanların planlı bir şekilde devamsız olmaları gerekmez. Ama devamsızlık yapabilecekleri koşullar oluştuğunda iş tatmin seviyesi düşük olan kişilerin devamsızlık yapmayı seçtikleri de bilinmektedir (Erdoğan, 1999, s.252).

İş tatmin seviyesi ile işten ayrılma arasında ters bir ilişki bulunmakla birlikte bu ilişki, iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiye kıyasla daha güçlüdür (Robbins ve Judge, 2019, s.82). Ayrıca işten ayrılma kararında iş fırsatları ve piyasa koşulları gibi faktörler de etkili olmaktadır. Ancak bu faktörleri veri kabul ettiğimizde iş tatmininin işten ayrılma kararını açık bir şekilde etkilediği görülmektedir (Erdoğan, 1999, s.252). Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile çalışan devir hızı arasında orta düzeyde, ters orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmalar yüksek iş tatmininin tek başına çalışan devir hızını azaltamayacağını fakat buna yardımcı olabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak bununla

birlikte eğer önemli ölçüde iş tatminsizliği varsa bunun çalışan devir hızını artıracağı muhtemeldir (Luthans, 2011, s.145).

2.4.4. Örgütsel Vatandaşlık

İş tatmin seviyesinin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden temel belirleyicilerden biri olduğuna şüphe yoktur. Nitekim tatmin olmuş çalışanların çalıştıkları işyeri hakkında olumlu tutum beslemeleri, olumlu konuşmaları, diğer iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma gayretinde bulunmaları ve yaptıkları işlerde beklentinin ötesine geçmeleri muhtemeldir. Dolayısıyla yapılan çalışmalarda iş tatmin seviyesinin yüksek olmasının örgütsel vatandaşlık davranışına orta düzeyde etki ettiği ortaya konmuştur. (Robbins ve Judge, 2019, s.85).

2.4.5. Diğer Sapkın (Amaç karşıtı) Davranışlar

İş memnuniyetsizliği örgütlerin istemedikleri çeşitli davranışların ortaya çıkacağını öngörür. Eğer çalışanlar işlerinden ve iş çevrelerinden memnun olmazlarsa, buna tepki olarak bir davranış sergileyeceklerdir ve bu davranışı tahmin etmek güçtür. Bu davranışların içerisinde; işten ayrılma, iş saatini internette gezinmek için kullanmak, iş gereçlerini kişisel kullanım için eve götürmek gibi davranışlar bulunmaktadır. Kısacası işlerini sevmeyen çalışanların çeşitli olumsuz davranışlar sergilediği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2019, s.87).

ÜÇÜNCÜ BOLUM

KİŞİLİK

3.1. Kişilik Kavramı

Kişilik sözcüğü sık kullanılan bir sözcük olmakla birlikte bilimsel olarak da incelenmiş ve açıklanmıştır. Ancak buna rağmen kişilik kavramının üzerinde anlaşmaya varılan bir tanımı yoktur (İnanç ve Yerlikaya, 2019, s.2). Günlük konuşmada sıklıkla kullanılmaya başlanan "kişilik" sözcüğü artık genel konuşmanın bir parçası haline gelmiştir. Artık kişileri tanımlarken can sıkıcı, itici, asabi veya coşkulu kişiliğe sahip olduğundan bahsederiz. Dolayısıyla kişilik, aslında kavramsal bir yapıdır, yani hakkında öznel ya da nesnel değerlendirmeler yaptığımız bir şeydir (Magnavita, 2016). Tek tip çevreden etkilenmelerine rağmen bireyler, çevrenin uyaranlarına karşı farklı tepkiler göstermektedir. Bu da; davranışların tespit edilmesini, açıklanmasını ve önceden tahmin edilmesini güçleştirmektedir. Dolaysıyla bu farklılığın sebebi ve sonuçları incelenmek istendiğinde ortaya "kişilik" kavramı çıkmaktadır (Zel, 2011, s.9).

Literatürde yaygın olarak kullanılan kişilik tanımlarından biri Gordon Allport'un 1937'de yaptığı tanımdır. Allport'a göre kişilik, bireylerin çevre ile özgün bir biçimde uyumunu belirleyen psikofiziksel sistemlerin değişken bir bütünüdür (Robbins ve Judge, 2019, s.135).

Kişilik ile ilgili yapılan çalışmalarda bireysel farklılıkların öneminin vurgulandığı görülmekte olup kişilik, bireyi başkalarından ayıran kişiye has özellikler olarak belirtilmektedir. Ayrıca literatürde yer alan çalışmalar kişiliği açıklarken, kişiliği gelişimsel bir perspektifte uzun bir yaşam döngüsü içerisinde değerlendirmektedir. Dolayısıyla kişilik, genetik, sosyal deneyimler, kültürel faktörler, coğrafi ve fiziki çevre ve aile gibi faktörlerden etkilenen evrimsel bir süreci temsil etmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2019, s.2).

Kişilik doğrudan doğruya gözlenemez bu sebeple kişilik psikolojisi alanlarındaki kuramsal ve deneyimsel çalışmalarda gözlemlenebilen ve ölçülebilen davranışların temelindeki yapıyı, süreçleri keşfetmek hedeflenmektedir. Dolayısıyla

kişilik, bireyin özellikle davranış biçimlerinin, ilgi alanlarının, yeteneklerinin, ruh halinin bütünleşmiş halidir (Güney, 2017).

Kişilik, uzun bir süre zarfında oluşan ve biranda değişim göstermeyen kişiye has davranış özelliklerinin bütünüdür (Özkalp vd. 2013: 29).

Kişiliğe davranış bilimi açısından baktığımızda bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde gözlenmekte olan farklılıklar olarak tanımlayabiliriz (Eroğlu, 2000).

Kişilik, bireyin dünyayı düşünme, hissetme, algılama ve ona tepki göstermesinin alışkın olduğu yoludur. Bazıları kişiliğin istikrarlı ve durağan olduğuna inansa da bazıları kişiliği kültür ve aile sistemi gibi bir dizi dış etmenden etkilenen daha akışkan bir kavram olarak görür. Bütünleştirici ve ilişkisel kişilik modelleri, sürekli birbiriyle ilişki içinde olan çok boyutlu etmenleri anlamaya çalışır. Başka modeller de kişiliği açıklamak için biyolojik bilişsel ya da davranışsal sistemlere bakılır (Magnavita, 2016, s.16).

Gordon Willard Allport, kişilik tanımlamalarında karakter (character) ve mizaç (temperament) sözcüklerinin sıklıkla aynı şekilde tanımlandığını belirlemiş ve bu iki kavramın içeriklerinin farklılığına vurgu yapmıştır. Dolayısıyla kişilik konusunu değerlendirirken karakter ve mizaç konularına da değinmek gerekmektedir. Literatürde **karakter,** kişinin davranışlarının değerlendirilmesinde esas alınan normlar veya değerler sistemi olarak tanımlanmıştır. Örnek vermek gerekirse, kişinin "iyi karakterli" biri olması, onun sosyal veya ahlaki özelliklerinin istenilen şekilde olduğu manasına gelmektedir. Buna karşın **mizaç** ise bir bakıma kişinin duygusal yapısının kalıtsal yönlerine yönelik bir kavram olarak tanımlamaktadır (Yazgan ve Yerlikaya, 2019, s.240).

3.2. Kişiliğin Yönetim Uygulamalarındaki Yeri

Kişilik kavramının örgüt içindeki yönetim uygulamaları açısından çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Günümüzde işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli faktörün örgüt içinde çalışan işgücü diğer bir ifadeyle insan olduğu kabul edilir hale gelmiştir. Dolayısıyla organizasyonlarda bireyin ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve analiz edilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticiler çalışanları tanımak ve sosyo-kültürel grupların özelliklerini tanımak durumundadır (Erdoğan, 2007, s.333).

Organizasyonlarda verimliliği artırmanın önemli yollarından biri de çalışanların kişilikleri hakkında bilgi sahibi olmaktır. Kişinin örgüt ve örgütün stratejileri ile uyumu büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla bireylerin davranışlarının analizi ve bireylerin oluşturduğu grup ilişkilerinin analizinde kişilik faktörü en önemli değişkenlerden biridir (Özcan, 2011, s.96).

Literatürde bireylerin kişilik özelliklerine göre sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bireyleri bu şekilde sınıflara ayırmak yönetim uygulamaları açısından önem arz etmektedir. Çünkü bu şekilde sınıflama yapılarak kişilerin işe uyumuna yönelik bulgular tespit edilmiş ve personel seçiminde bu bulguların kolaylık sağlayacağı ve verimliliği artıracağı düşünülmüştür. Ayrıca bu şekilde yapılan sınıflandırmaların kariyer planlamasında da kolaylık sağlayacağı varsayılmıştır. Bu doğrultuda çeşitli testlerle belirli tiplerin belirli işlere daha yatkın olduğu tespit edilmiş ve bu tiplerin iş başarımına yönelik tahminler yürütülmeye başlanmıştır (Erdoğan, 2007, s.353). Örneğin belirlenen bir işte bazı kişilik tiplerinin daha yüksek performans gösterdiği biliniyorsa, yöneticiler adaylara kişilik testi uygulayarak ilgili kişilik tipine sahip adayı seçme yoluna gidecek ve verimliliği artıracaktır.

3.3. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliği oluşturan faktörleri tespit etmek oldukça zordur. Bu değişkenleri iki grup altında toplamak mümkündür. Birinci grup insanın kendi psikolojik ve fizyolojik yapısı ile ilgiliyken ikinci grup ise çevre ile ilgili olan sosyal, doğal ve teknik sistemlerdir (Güney, 2017, s.51).

Yapılan çalışmalarda genel olarak kişilik, kalıtım ile çevre arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak açıklanmaktadır. Her birey genelde;

- Başka insanlar ile benzerlik göstermekte ve benzer davranışlar sergilemektedir (Biyolojik),

- Bazı insanlara oldukça benzer ve onlar gibi davranır (Kültür),

- Hiç kimseye benzemez ve özgün davranışlar sergiler (Sosyal).

Bu gözlemler sonucu kişiliği oluşturan en önemli değişkenleri biyolojik faktörler, kültürel faktörler ve sosyal faktörler olarak gruplandırabiliriz (Özkalp vd. 2013: 31). Bunların dışında yapılan çalışmalarda kişilik üzerinde etkileri olan diğer unsurları aile faktörü, coğrafi faktörler, fiziksel faktörler şeklinde sıralayabiliriz.

3.3.1. Biyolojik Faktörler

Genel olarak kabul gören görüşe göre kişilik, kalıtsal özelliklerinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Çünkü insanlar kişisel özelliklerinin çoğunu doğuştan getirmektedir. Kişiliğin sistematik yapısını oluşturan ana omurganın kalıtımsal olarak belirlendiği yapılan araştırmalarda doğrulanmıştır. Yani kalıtım sebebiyle insan; kendi türünün, kendi soyunun ve ailesinin birçok özelliğini taşır (Güney, 2017, s.57). Nitekim yapılan çalışmalarda da tüm psikolojik özelliklerin temelinde kalıtım olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi kişilik özelliklerinin oluşmasında kalıtımın yanı sıra diğer faktörlerin de etkili olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla insanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin hangilerinde kalıtımın etkili olduğunu söylemek mümkün değildir (Zel, 2011). Bununla birlikte şöyle bir ayrım yapmak mümkündür. İnsanın fiziksel özellikleri, zeka seviyesi, heyecan durumu veya dayanıklılık gibi ağırlıkla bedensel kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerinde kalıtımın etkisi yüksektir. Ancak, insanların belli bir toplumsal yapı içerisinde diğer insanlar ile birlikte yaşamaları sebebiyle davranış kalıplarında (örf, adet, inanç, ahlak vb.) kalıtımın payının daha az olduğu ortaya konmuştur (Eroğlu, 2010).

Hans Eysenck, kişiliğin temel boyutları olarak öde sürdüğü dışadönüklük, nevrotizm ve psikotizmin daha çok kalıtım yolu ile belirlendiğine vurgu yapmış ve çevrenin pek etkili olmadığını savunmuştur. Eysenck, bu temel boyutlarda kalıtımın etkisinin %75, çevrenin etkisinin ise %25 seviyelerinde olduğunu öne sürmüştür (İnanç ve Yerlikaya, 2019, s.267).

Birçok farklı ülkenin araştırmacıları doğumda ayrılıp yetiştirilen binlerce çift tek yumurta ikizini etüt etmişlerdir. Kalıtım, kişiliği belirlemede az rol alsaydı ya da hiç rol almasaydı, ayrı yetiştirilmiş ikizlerde az sayıda benzerliklere rastlamak beklenirdi. Ancak ayrı yetiştirilen ikizlerin oldukça çok benzerliklerinin olduğu gözlemlenmiştir. İkizler

üzerine yapılan araştırmalarda kalıtımın; kişilik benzerliklerinde %50, meslek ve iş dışındaki ilgi alanlarının tercihinde ise %30 seviyesinde etkisinin olduğunu ortaya konmuştur (Robbins ve Judge, 2019, s.136).

3.3.2. Aile Faktörü

Genellikle insanların karşılaştığı ilk sosyal grup ailedir. Bundan dolayı insanlar, çoğu sosyal değeri ve normları aile ortamında öğrenmektedir. İnsanlar için toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve modeli anne-babadır. Çocuklar sosyal değerlerin yanı sıra tutumları ve bazı davranışları da aile ortamında öğrenir. Dolayısıyla henüz çocuk yaşta anne ve babanın kişilik özelliklerini, ahlaki standartlarını ve davranış biçimlerini taklit ederler ve benimserler (Zel, 2011, s.14). Nitekim yapılan araştırmalarda saygı ve sevginin ön planda olduğu aile ortamında yetişen çocuklarda bu şekilde davranışlar gözlenirken; anne ve babanın otoriter olduğu bir ailede yetişen çocuklarda ise sert davranışlar gözlenmiştir (Güney, 2017, s.59).

Bir diğer konu ise kişiliğin çocuk yaşlarda biçimlenmeye başlamasıdır. Bu açıdan bakıldığında da aile önem arz etmektedir. Nitekim Karen Horney, çocukluk zamanındaki deneyimlerin kişilik üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğunu savunmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2019, s.89). Aynı şekilde George Alexander Kelly de kişilik gelişiminde ebeveynlerin önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır. Kelly'e göre ebeveynin davranışlarındaki tutarsızlıklar, çocuklarda anne ve babanın yanlış yorumlanmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda ebeveyn tarafından çocuğun "yaramaz" ya da "sorumsuz" gibi olumsuz sıfatlarla nitelendirmesi, çocuk üzerinde büyük bir etki bırakmakta ve çocuğun da bu sıfatlara inanarak bu doğrultuda hareket etmesine sebep olabilmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2019, s.231).

3.3.3. Sosyal Faktörler

Kişilik özelliklerini etkileyen çevresel faktörlerin arasında en önemlisi insanların içinde yaşadığı toplumun özellikleridir. İnsanların tümü belli bir toplum içinde yaşar ve bu toplumun kültürel özelliklerinden yaşamları boyunca etkilenir. Nitekim bu kültürel özellikler bireyin ideallerini ve ilgi alanlarını şekillendirerek kişiliğin oluşumuna etki etmektedir (Zel, 2011, s.13). İnsanlar yaratılış gereği yalnız yaşamayı değil toplu halde

yaşamayı tercih etmektedir. Bu sebeple kişilerin grup içerisinde yaşamaları kaçınılmazdır. Dolayısıyla kişi içinde bulunduğu gruba uyar, daha açık ifade etmek gerekirse bireyin tutumları, algılamaları ve davranış biçimi grubun etkisine göre değişim gösterir (Gönüllü, 2001, s.191-201). Bireyler üzerinde grubun etkisini görebilmek için bazı uyma/sosyal etki deneylerine göz atılabilir. Bunlardan en önemlileri Şerifi'in "otokinetik etki" isimli deneyi ile Asch'in "sosyal uyum" deneyidir. Otokinetik deney; gerçeğin belirsiz olduğu durumlarda kişinin gruba uyma davranışını gözlemlerken, sosyal uyum deneyi ise gerçeğin apaçık belirgin olmasına rağmen kişinin yanlış olduğunu bile bile gruba uyma davranışını gözlemlemiştir. Grubun davranışlarını belirleyen normlar, grup aracılığıyla bireylerin yeme içme, eğitim, giyinme ve alışveriş gibi tüm kararlarına ve yaşantısına etki eder. Aynı zamanda bireyin grup normlarına uyması grup üyeleri tarafından olumlu karşılanmakla birlikte tersi bir durumda ayıplanma, dışlanma ve kınama gibi yaptırımlara sebep olması grubun birey davranışı üzerindeki etkisinin artmasına sebep olmaktadır (Aksu, 1996, s.315-328).

Carl Gustav Jung'a göre; toplumda yaşayan insanlar, toplumun beklentilerine göre hareket etme, sosyal beklentilere cevap verme ve sosyal olarak onaylanmış davranışları benimseme eğilimindedir. Jung, bireylerin dış dünyaya adapte olmasını sağlayan sisteme, eski çağlarda aktörlerin giydiği maskeye verilen "persona" ismini vermiştir. Buradan hareketle sadece aktörlerin değil tüm bireylerin içinde bulundukları topluma göre belirli rollere göre hareket etme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2019, s.70). Dahası, yaşamın ilk yıllarının kişilik gelişiminin temeli olduğuna inanan Freud'un aksine Jung, kişilik gelişiminin; ömür boyu devam eden, değişken ve evrim halinde olduğuna inanır. Hatta insan davranışını anlarken, gelecekteki hedefleri gösteren teleolojik perspektifin davranışın belirleyicisi olarak alınması gerektiğini belirtmiştir (İnanç ve Yerlikaya, 2019, s.76).

3.3.4. Coğrafi Faktörler

Bireyin doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin kişiliğin oluşumu üzerindeki etkisinin olduğundan bahsetmek mümkündür. Coğrafi çevredeki bölgenin iklimi, doğal ortamı ve fiziksel koşulları, kişilik özellikleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak bu etki daha çok dolaylı bir etkidir. Çünkü coğrafi faktörlerin, kişilik oluşumunu doğrudan

etkileyen diğer faktörler üzerindeki etkisi, özellikle sosyal kültür ve antropolojik yapı üzerindeki etkisi iyi bilinmektedir (Zel, 2011, s.16).

3.3.5. Kültürel faktörler

İnsanlar doğdukları ve geliştikleri sosyal kültürden derinden etkilenirler ve bu etkiden dolayı standart davranışlara sahiptirler. İnsanların idealleri, ilgi alanları, değerleri ve inançları bile bu kültürel yapılardan etkilenir (Güney, 2017, s.58). Bu nedenle, bazı kişilik özellikleri kültürel yapının ürünüdür. Genellikle bireyin belirli özellikleri kendi kültürü tarafından şekillenir ve kişide herhangi bir seçim imkanı olmaz (Eroğlu, 2010, s.209). Bu sayede birey, kültürel yapı içinde yeni şeyler öğrenerek kişiliğine şekil verir. Yemek yemek, giyinmek veya yetiştirilme tarzı kültürel yapının bir fonksiyonudur (Güney, 2017, s.58).

3.3.6. Fiziksel Özellikler

Kişilik üzerinde etkili olan faktörlerinden bir diğeri ise bireylerin fiziksel durumlarıdır. Yapılan çalışmalarda kişilerin dış görünüşlerinin karakterleri üzerinde etkisinin olduğu kanıtlanmıştır. Örnek verecek olursak kişinin boyu, kilosu, güzel veya çirkin olması, ten rengi gibi farklılıkları diğer insanlar üzerinde farklı etkiler bırakmakta ve bu da karşılıklı algıyı etkilemektedir. Tüm bunlar kişilik gelişimi üzerinde etki sahibi olabilmektedir (Özcan, 2011, s.69).

3.3.7. Diğer Özellikler

Yukarıda saydıklarımız dışında, yapılan çalışmalarda kişiliğin oluşmasında başka faktörlerin de etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunların arasında en bilinenleri; kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu, doğum sırası (ilk çocuk, en küçük çocuk gibi), tek çocuk olma durumu şeklinde sıralayabiliriz (Güney, 2017, s.60).

3.4. Tip Kavramı ve Tip Sınıflandırmaları

Bilimin ana şartlarından birinin ölçülebilir olma özelliğidir. Dolaysıyla aslında soyut ve öznel olan kişilik kavramının, özellikle yönetim bilimi olmak üzere diğer tüm disiplinler açısından anlam kazanabilmesi için "ölçülebilir" kriterler gerekmektedir.

Nitekim bu çalışmalarda kişilik kuramlarından faydalanıldığı görülmektedir. Buradan yola çıkarak literatürde kişilik konusu ile ilgili yapılan çalışmalarda bireylerin kişilik özellikleri temelinde sınıflandırabilmek amacıyla bazı tip sınıflandırmaları yapıldığın görmekteyiz.

Bireylerin ayrı bir kişiliğinin olmasıyla birlikte bazı kişileri, benzer eğilim ve davranışlara göre sınıflamak da mümkündür. Bu şekilde yapılan sınıflandırma ortaya "tip" ve "tipolojik sınıflandırma" kavramlarını çıkarmıştır (Erdoğan, 2007, s.354).

Bu bağlamda aşağıda, yaygın olarak kullanılan ve genel kabul görmüş kişilik kuramları ve tip sınıflamaları açıklanmıştır.

3.4.1. Beş Faktör Kuramı

Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, kişiliğin beş alt boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir. Bu alt boyutların bir kısmı kalıtım yoluyla bir kısmı ise çevrenin etkisiyle oluşmaktadır. Ayrıca birçok araştırmada bu boyutların iş performansı ile çok yakından ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Zel, 2011, s.25). Myers-Briggs Tip Göstergesinin aksine Büyük Beş Modeli, kişilik boyutları ile iş performansı arasında ilişkinin olduğunu göstermektedir (Robbins ve Judge, 2019, s.138). "Büyük Beş" adı da verilen bu yaklaşıma göre insan özellikleri ve kişiliğin karakteristik boyutunu belirlemede beş faktör vardır. Bu beş faktör şu şekilde belirtilebilir (Özkalp, 2004, s.50 ve Zel, 2011, s.26):

Dışadönüklük: Bu faktörde ki kişiler sosyal, konuşkan, enerjik, dışa açık, diğer kişilerle kolay iletişim kurabilen ve aktif özelliklere sahiptirler. Bu boyutun karşıtı ise içedönüklüktür.

Uyumluluk: Bu kişilik tipindekiler sakin, ılımlı, iyi huylu, nazik, hoşgörülü, yardımsever, işbirliğinden yana olan kişilerdir. Bu özelliklere sahip olan yöneticiler astlarını motive eder, iyi iletişim kurar ve onların taleplerini dinler.

Bilinçli/Sorumlu Tip: Bu tipler güvenilir, başarı istekli, dikkatli, temkinli, sorumluluk sahibi kişilerdir. Bu tipteki yöneticilerin otonom görevlerde başarılı olduğu tespit edilmiştir.

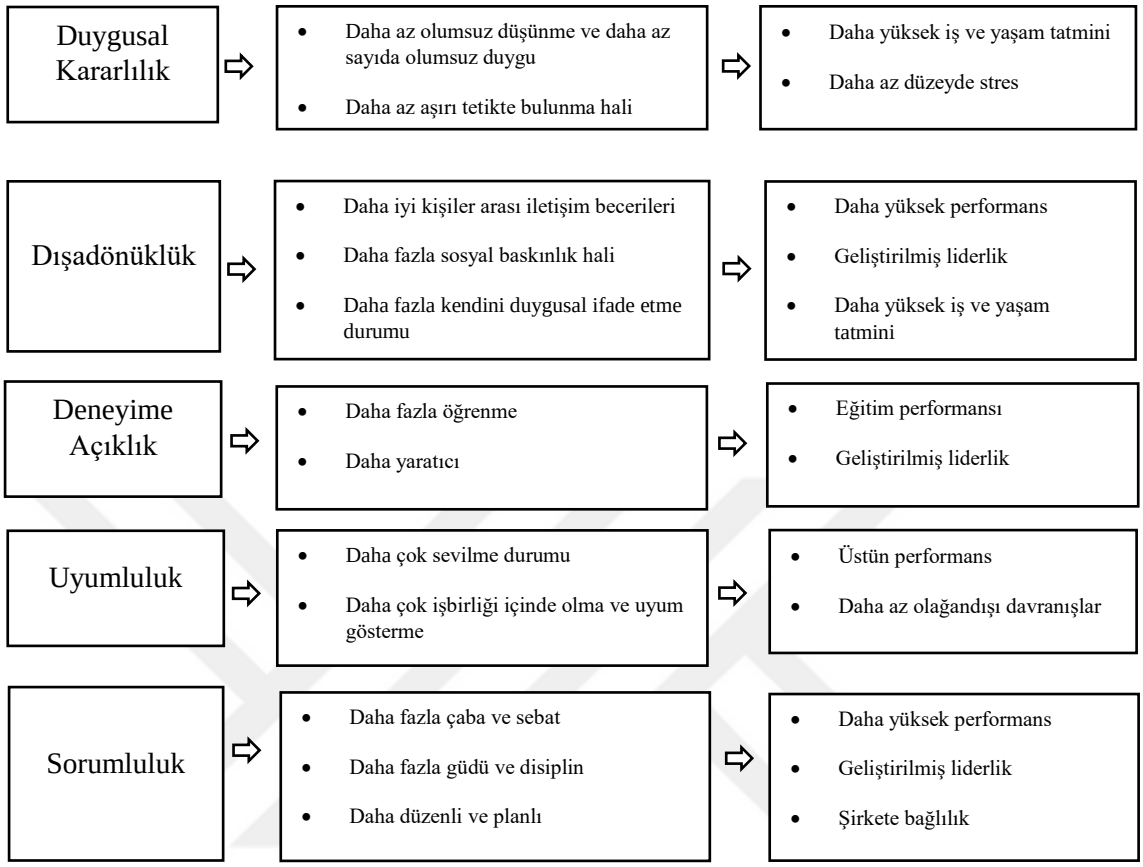
Duygusal Tutarlılık: Diğer ismi "nerotizm" olarak geçmektedir. Bu boyutun kapsamında; kişinin sinirli olma durumu, iyimser veya kötümser olma durumu, duygusal olma durumu veya endişeli olma durumu gibi özellikler bulunmaktadır. Araştırmacılar, yöneticilerde duygusal istikrar boyutunda olumlu niteliklerin olmasının çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Deneyimlere Açıklık: Bu boyut; kişilerin merak seviyesinin yüksek olması, yeni fikirleri benimsemesi, dar düşünceli olmaması, zeka seviyesi yüksek olması gibi genellikle entelektüel özelliklerine vurgu yapar. Bu özelliklere sahip kişiler, değişim zamanlarında organizasyonlara yaratıcılıkları ile büyük katkı sağlarlar.

Bu sınıflandırma özellikle kişilik ile performans (iş başarımı) arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu sınıflandırma sayesinde mesleklere göre temel özellikler belirlenerek işe alımlarda yapılan bu analizler neticesinde eleman seçimi yapılmaktadır (Erdoğan, 2007, s.357).

Performans ile en fazla ilişkilendirilen boyut "Sorumluluk" boyutu olmasına karşın diğer boyutların da en az onun kadar performans ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Aşağıdaki tabloda bu beş özelliğin etkileri açıklanmıştır (Robbins ve Judge, 2019, s.139).

Tablo 5: Beş Faktör Kuramı Özellikler ve Etkileri



Kaynak: (Robbins ve Judge, 2019, s.139)

3.4.2. İçsel Odaklı ve Dışsal Odaklı Tipler

Bireylerin hayatlarını şekillendiren faktörlere bakış açılarına göre bir sınıflandırma yapılmış ve içsel odaklı tipler ve dışsal odaklı tipler olarak iki büyük tip grubunda ayrılmıştır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Erdoğan, 2007, s.357):

Dışsal Odaklı Tipler: Bu tipler, yaşamlarını dış faktörlerin etkilediğine inanmaktadırlar. Başarı ve mutluluğu belirleyen faktörler dışarda bulunmakta ve duruma ve şartlara göre değişmektedirler.

İçsel Odaklı Tipler: Bu tipler ise mutluluk ve başarılarında en önemli faktörün kendi davranışları olduğuna inanmaktadırlar. İçsel odaklı tipler kişisel gelişimlerine önem vererek, bunun için çaba harcamaktadırlar.

3.4.3. A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik

Örgütsel davranış alanında kullanılan diğer bir sınıflandırma ise A ve B kişilik tipi sınıflandırmasıdır. A tipi kişilik ve B tipi kişilik özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Özkalp vd., 2013, s.150):

A Tipi Kişilik: Bu kişilik özelliklerine sahip kişiler çok rekabetçidir ve acelecidirler, hayatlarını hızlı yaşamaya çalışırlar dolayısıyla zaman baskısı altında da iş başarabilirler. İşlerine çok bağlıdırlar ancak aynı zamanda bu kişiler agresif ve sabırsızdırlar. Bu kişilerin motivasyonu oldukça yüksektir ve olabildiğince kısa sürede çok şey başarmak isterler.

B Tipi Kişilik: Bu kişilik özelliklerine sahip kişiler ise daha az rekabetçi ve işine daha az bağlı kişilerdir. Zamana bağlı olmayan, aceleci olmayan, yumuşak tavırlı, sabırlıdırlar. Bu kişilik tipleri insanlarla çatışma içine girmezler, hayata karşı daha dengeli ve daha rahat bir yaklaşımları vardır. Bu kişilerin kendine güveni fazladır ve suçluluk duymadan dinlenebilirler.

Ancak pek çok birey bu tiplerden birinin tüm davranış biçimlerini bir arada göstermeyebilir. A tipine yatkın ya da B tipine yatkın özellikleri gösterebilirler. A tipine yatkınlık strese bağlı ortaya çıkabilecek psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçları gösterme eğilimini arttırır.

3.4.4. Jung'un Tip Sınıflaması ve Myres-Briggs Tip Göstergesi

Kişiliği tip sınıflandırması yönünden inceleyen çokça araştırma bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar arasında genel kabul gören, farklı alanlarda kullanılan ve bilimsel incelemeler için kullanılan araştırma sayısı çok azdır. Bu az sayıda çalışma içerisinde yönetim alanında kullanılan tip sınıflandırmalarından biri de **Gustav Jung'un** kişilik teorisidir.

Jung'un kişilik tiplerine yönelik teorisi, üç temel varsayım üzerinden oluşmaktadır (Zel, 2011, s.36) :

1. Geçmiş tecrübeler ve geleceğe yönelik beklentiler, bireyin davranışı ve kişilik yapısı üzerinde etkilidir,

2. Bireyler sürekli ve yaratıcı bir gelişme içindedir,

3. Bireyin kişilik yapısı girdi ve değişim işlemlerinin sürekli olarak oluştuğu açık bir sistemdir.

Jung'un kişilik tipleri teorisine göre, bireylerin bilişsel tarzlarını etkileyen üç temel boyut bulunmaktadır. Bunlar bireylerin;

1. Hayata bakış açısı

2. Dünyayı kavrama şekli

3. Dünya hakkındaki sonuçlara ulaşma şekli

olarak sıralanmaktadır. Hayata bakış açısı olarak "dışadönük" olan kişiler dış dünyaya yoğunlaşırlar; "içedönük" olan kişiler ise kendi iç dünyalarına ve kendi fikirlerine yoğunlaşırlar. Dünyayı kavrama şekli olarak, beş duyu organını esas alan kişiler "duyumsayanlar" sınıfına dahil edilirken, sezgilerinden faydalanan kişiler ise "sezgiseller" sınıfında değerlendirilir. Üçüncü boyutta düşüncelerden faydalanarak karar veren bireyler "düşünenler", duyguları ile karar verenler ise "hissedenler" olarak sınıflandırılmaktadır. Sonuç olarak Jung'a göre içedönük ve dışadönük tipler; kişiliğin duyum, hissetme, sezgi ve düşünme gibi temel işlevlerine göre biçim alırlar (Zel, 2011, s.37).

Bu kapsamda Jung, iki boyutta dört ayrı özellik belirleyerek bunlardan sekiz değişik tip oluşturmuştur.

Tablo 6: Jung'un Tip Sınıflaması

	TUTUMLAR	
İŞLEVLER	**DIŞADÖNÜK**	**İÇEDÖNÜK**
DÜŞÜNME	Dışadönük Düşünen Tip	İçedönük Düşünen Tip
HİSSETME	Dışadönük Hisseden Tip	İçedönük Hisseden Tip
DUYUM	Dışadönük Duyumsal Tip	İçedönük Duyumsal Tip
SEZGİ	Dışadönük Sezgisel Tip	İçedönük Sezgisel Tip

Myres-Briggs Tip Göstergesi

Katharina Cook Briggs ve Isabel Myers; Jung'un kişilik teorisini esas alarak bir kişilik çalışması yapmaya karar vermişlerdir. Briggs ve Myers bu sayede insanların bireysel farklılıkları daha iyi anlayabilmelerine yardımcı olacaklarına ve insanlara Jung'un kişilik teorisini pratik bir şekilde uygulama imkanı sağlamayı hedeflemekteydiler. Geliştirdikleri tip sınıflandırmasına Myres-Briggs Tip Göstergesi adı verilmiştir. olup önerildiği tarihten bu yana işe alımlarda, takım oluşturmada ve kişisel gelişim alanında yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bu ölçek; çalışanların iş tatmin seviyesi, motivasyonları, performans seviyeleri ve örgütsel bağlılıklarını ölçmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu ölçeğin yaygın olarak kullanılmasındaki önemli sebeplerden biri, tipleri iyi veya kötü şeklinde sınıflandırmayışıdır. Ayrıca bireylerin, verilen işleri tamamlama noktasında sergilediği farklı yaklaşımlar sebebiyle örgütler; iş takımlar oluştururken bu göstergeyi sıkça kullanmaktadır (Özkalp vd., 2013, s.39).

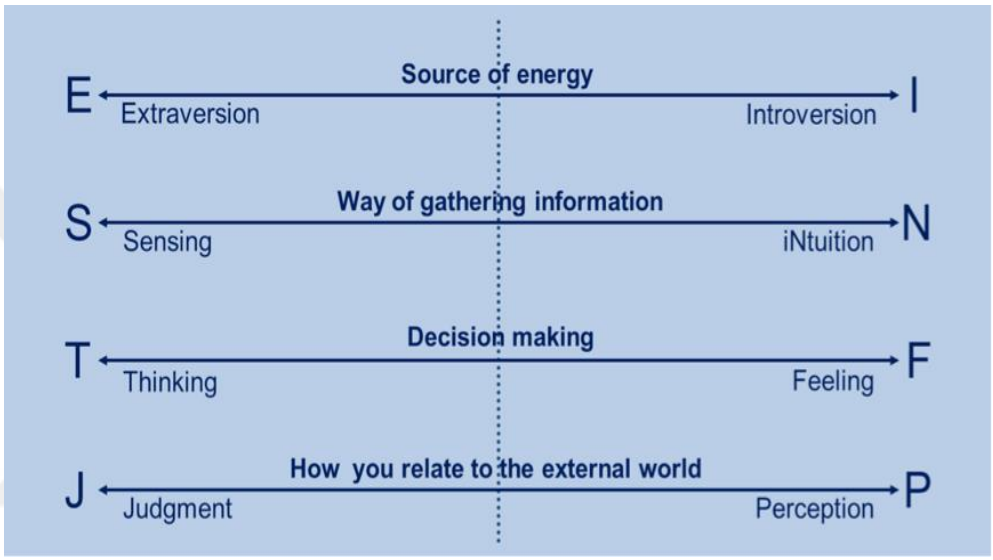
Myres-Briggs Tip Göstergesi, insanlar arasındaki farklılıkları aşağıda belirtilen bağlamlarda göstermektedir;

Bireylerin dikkatlerini ve enerjilerini odaklamadaki tercihi: **Dışadönük veya İçedönük**

Bireylerin bilgi sahibi olmadaki tercihleri: **Duyularla veya Sezgilerle**

Bireylerin karar almadaki tercihleri: **Düşünme veya Hissetme**

Bireylerin dış dünyaya yönelme şekli: **Algısal veya Yargısal**



Şekil 3 :Myres-Briggs Tip Göstergesi

MBTI kişilik farklılıklarını tanımlamak için bir dizi harf çifti kullanır.

I (içedönük)

E (Dışadönük)

S (Duyumsayanlar- Sağduyulular)

N (Sezgilerini kullananlar)

T (Düşünenler)

F (Hissedenler)

J (Yargılayanlar)

P (Kavrayanlar)

Bireylerin tercihlerine göre belirlenen sekiz harf kullanılarak 16 değişik MBTI özelliği belirlenmiştir (ISFJ, ENTP, ESFJ gibi). Myres ve Briggs bu on altı tip için farklı özellikler ve farklı mesleklere uygunluk belirlemiştir. Mesela; ENFJ tipini **öğreticiler** olarak tanımlamış ve bu tipin öğrencilerin tümünün potansiyelini bilen, bunu rahatça ortaya çıkaran ve harekete geçiren, içlerindeki enerjiyi ve istekleri anlayan ve anında sosyal bağlantılar oluşturabilen özelliklere sahip olduğunu öne sürmektedir.

Myres-Briggs Tip Göstergesi, birçok üst düzey şirket, hastane, eğitim kurumu gibi birçok kuruluş tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak bu kadar rağbet görmesine rağmen ulaşılan bulgular, MBTG'nin kişilik ölçeği olarak geçerliliği konusunda yetersiz olduğunu söylemektedir. Ölçeğin en büyük probleminin bireyi tek bir tipe doğru (yani ya içe dönüksünüz ya da dışa dönük) zorlamasıdır. Dolayısıyla bu gösterge bireysel farkındalığı artırmak ve kariyer imkanları noktasında yol gösterici olmak için önemli bir yöntem olabilir. Ancak sonuçların iş performansı ile ilgili olmaması sebebiyle yöneticiler tarafından daha çok iş adaylarının seçim sınavı olarak uygulanması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2019, s.137).

4.5. Makyavelizm

Bir kişilik özelliği olarak "Makyavelizm" on altıncı yüzyılda yaşamış ve gücün nasıl kazanılıp kullanılacağı hakkında kitap yazmış olan Niccola Makyaveli'nin arkasından kullanılmıştır. Buna göre makyavelist yönü ağır olan kişi, başkalarını kendi amaçları için kullanan, daha çok kazanmak isteyen, ikna olmayan ancak çevreyi ikna edebilen kişidir. (Özkalp, 2004, s.44). Makyavelist özelliği yüksek olan kişilerin ana hedefi başarıdır ve bu yolda her türlü yol mubahtır anlayışı vardır (Erdoğan, 2007, s.360).

Başarı ve güç isteyen insanlar için üç önemli nokta üzerinde duran Makyavel şunları önermektedir (Özkalp, 2004, s.44):

- Başkalarıyla ilişkilerde insancıl olmak yerine kaba ve kibirli olmak daha etkilidir,

- Etik ve ahlak zayıf insanlar içindir. Güçlü insanlar amaçları için yeri geldiğinde yalan söylemekten, aldatmaktan kaçınmazlar,

- İnsanları korkutmak, onlar tarafından sevilmekten daha etkilidir.

Sonuç olarak bu anlayışta, başarı ve güç arayanlar için sert ve taraflı bir bakış açısı vardır. Buna göre, arkadaşlık, sadakat, ahlak ve adalet ret edilmektedir. Bir liderin başarılı olması için bu faktörlerden etkilenmemesi ve başarmak için ne yapılması gerekiyorsa yapması gerekmektedir (Özkalp, 2004, s.44.

3.4.6. John Holland'ın Tipoloji Kuramı

Kişilik kavramının yönetim bilimi açısından önemli olduğunun görülmesi üzerine John Holland, kişi ile iş uyumu üzerine bir araştırma yapmıştır. Holland'ın kuramına göre altı farklı kişilik tipi bulunmaktadır. Ayrıca her bir tipin sahip olduğu özellikler ile uyumlu meslekler bulunmaktadır (Özkalp vd. 2013, s.48). Nitekim Holland'ın teorisinin temel önermesi kariyer seçiminin bireyin kişilik özelliklerinin bir sonucu olduğu ve benzer işlerde çalışan kişilerin benzer geçmişe sahip olduklarıdır. Dolayısıyla Holland'ın kuramına göre meslek seçiminde en önemli etken kişiliktir. Her birey kendi ilgi ve yeteneğine göre uyumlu sosyal çevreler edinmektedir ve bu çevrelerde kendi kişiliklerine uygun işlerde çalışmaktadır (Çalık, 2006, s.60).

Özetle ifade etmek gerekirse John Holland, iş ile kişinin uyumu ve de kişi ile çevrenin uyumu üzerine birçok araştırma yapmıştır. Ayrıca bu uyumun iş tatmin seviyesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öne sürmüştür. Nitekim Holland'ın yaptığı çalışma, literatürde kabul gören ve yaygın olarak kullanılan en önemli çalışmalardan biridir (Arnold, 1997, s.106).

Holland'ın kuramında altı kişilik tipi bulunmaktadır. Bunlar; **gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel** tiplerdir. Holland'ın teorisine göre bireyler; kalıtım, aile, sosyal sınıf, kültür ve en önemlisi çevre gibi değişkenlerden etkilenerek herhangi bir tip sınıfına dahil olmaktadır. Bununla birlikte birey önce seçenekler arasında bazı aktiviteleri tercih etmeyi öğrenmektedir. Sonrasında ise bu tercihlere olan ilgisi güçlenerek bireyi bu tercihlerle uyumlu yeteneklere yönlendirmektedir. Nihai olarak bu yetenek ve ilgiler kişiyi özgün bir biçimde düşünmeye, algılamaya ve davranmaya yöneltmekte, bu sayede kişilik durumları oluşmaktadır. Örnek verecek olursak tip olarak "geleneksel tip" sınıfına yakın olan kişi,

kendisini rutin işleri seven, disiplinli, yaptıkları işlerde belirlenmiş standartlara göre hareket etmeyi seven biri olarak görmektedir. Dolayısıyla daha çok mali müşavirlik, devlet memurluğu, bankacılık gibi geleneksel meslekler tercih etmektedir. Kısaca, her kişilik tipinin çeşitlik özellikleri ve bununla uyumlu tutum ve kabiliyetleri bulunmaktadır (Holland, 1997, s.2).

Holland'ın sınıflandırmış olduğu altı kişilik tipi aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Holland, 1997, s.21).

Gerçekçi Kişilik: Bu bireyler mekanik işlerden hoşlanırlar ve çeşitli aletler kullanarak aletleri tamir etmeyi severler. Bu tarz aktivitelere ilgi duydukları için fiziksel olarak dayanıklıdırlar ve erkeksi yönleri ağır basmaktadır. Ayrıca bu kişiler fikir insanı olmaktan ziyade eylem insanıdırlar; soyut problemler yerine somut problemler üzerinde durmayı severler ve insanlar yerine nesnelerle uğraşmayı severler. Nitekim bazı sosyal görevleri sıkıcı bulurlar, yeteneklerini ağırlıkla işlerinde problem çözmede kullanırlar. Bu kişiler hayatlarında pratik ve yapısal çözüm veya stratejileri tercih ederler. Bu kişiler ağrılıkla mühendislik, tarım ve hayvancılık, elektrikçilik gibi meslekleri tercih etmektedir.

Araştırmacı Kişilik: Gerçekçi kişilerin aksine eylemi değil fikirleri (düşünceyi) tercih eden bu kişiler, soyut kavramlarla uğraşmayı severler; doğal ve sosyal olayları incelemekten, anlamaktan, tahmin etmekten ve kontrol etmekten hoşlanırlar. Geniş bir ilgi alanları olmakla birlikte yeni fikir ve deneyimlere açıktırlar. Kişisel duygulara veya sosyal çevreye daha az dikkat sarf eder. Akademisyen, bilim insanı, biyolog, kimyager ve mühendis olarak çalışabildikleri gibi bir şirketlerin Ar-Ge departmanında da çalışabilirler.

***Sanatçı Tip*:** Diğer kişilik tiplerine göre biraz daha içe dönüktürler ve hayal güçleri çok kuvvetlidir. Bu kişiler sanat, müzik, edebiyat ve estetik gibi olgular üzerinde dururlar. Mantıklı ve sorumluluk sahibi davranışlara kıyasla yaratıcı ve iddialı davranışlar sergilerler. Gerçekçi kişilerde görünen erkeksi özelliklerin aksine bu kişilerde feminen kişilik özellikleri öne çıkmaktadır. Diğer tiplere nazaran daha açık bir inanç sistemine

sahiptirler. Sanatçı tipteki kişiler ağırlıkla; şarkıcı, tiyatro sanatçısı, aktör, iç mimar, model veya ressam olurlar.

Sosyal Tip: Tipler arasında diğer insanlarla etkileşim kurmayı en çok seven sosyal tipteki kişiler; insanlara yardım etmeye, onlara bir şeyler öğretmeye, hizmet etmeye ve danışmalık yapmaya önem verirler. Dolayısıyla iletişim yetenekleri ve insan ilişkileri gelişmiş olup nesnelerden ziyade insanlarla çalışmayı severler. Sabır ve dikkat gerektiren işler yapmaktan sıkılırlar ve problem çözmek için sosyal inanışları, yetenekleri ve değerleri kullanırlar. Geleneksel değerlere sahip olmakla birlikte orta seviyede açık bir inanç sistemine sahiptirler. Öğretmenlik, eğitmenlik, danışmanlık, din adamlığı, rehberlik (koçluk, mentörlük vb.) gibi meslekleri tercih ederler.

Girişimci Tip: Konuşma kabiliyetleri çok gelişmiş olan bu kişilerin; insanları ikna etmek, yönetmek ve hatta kontrol etmek gibi özellikleri bulunmaktadır. Diğer kişilik tiplerine göre daha dışa dönük olan bu kişiler aynı zamanda hırslıdırlar ve gücü ellerinde tutmayı severler. Genellikle affedicilik ve yardım severlikten hoşlanmayan bu kişiler kendilerini agresif, popüler, kendine güvenen, sosyal, lider özelliklerine sahip kişi olarak tanımlarlar. Etkin olamadıkları pozisyonlarda çalışmayı pek sevmezler. Bu kişiler genellikle kendi işlerini kurarak kurdukları şirketi yönetmektedirler. Ancak bunun dışında şirketlerde yöneticilik, satıcılık, politikacılık ve ekonomistlik gibi meslekler de bu kişilik tipi ile uyumlu meslekler arasındadır.

Geleneksel Tip: Sanatsal kişilerin aksine rutin işlerden hoşlanan bu kişiler, standartların uygulanmasını ister belirsizlikten ise kaçınırlar. Sorumluluk sahibi, ağır başlı, dengeli ve güçlü kişilerdir. Geleneksel kişiler; kurallar koymayı, önceden belirlenmiş planları uygulamayı, sistematik kayıt tutmayı önemserler dolayısıyla düzensizlikten ve sistematik olmayan etkinliklerden kaçınırlar. Sistemli bir örgüt veya kurum yapısında bulunmayı tercih ederler ve ekonomik olarak yeterli bir kazanç sağlamayı isterler. Dolayısıyla çok fazla iş yapmanın önemli amaç olduğuna inanırlar. Oldukça kapalı bir düşünce sistemi vardır. Problemler karşısında önceden belirlenmiş kuralları uygulamaya öncelik gösterirler ve bir otoriteye veya tavsiyelere ihtiyaç duyarlar. Nitekim belirsiz problemlerle veya farklı kaynaklardan gelen bilgileri analiz etmekte ve

sentezlemekte zorluk yaşarlar. Mali müşavirlik, devlet memurluğu, bankacılık, denetçilik, vergi uzmanlığı gibi geleneksel meslekleri tercih etmektedirler.

John Holland tarafından bu altı kişilik tipine ait özellikler toplu olarak bir tablo üzerinde şu şekilde gösterilebilir. (Bkz. Tablo 2)

Tablo 7: John Holland Tarafından Belirlenen Kişilik Tiplerine Ait Özellikler

GERÇEKÇİ	ARAŞTIRMACI	SANATÇI	SOSYAL	GİRİŞİMCİ	GELENEKSEL
Uyumlu	Analitik	Karmaşık	İşbirlikçi	Maceraperest	Dikkatli
Dogmatik	İhtiyatlı	Düzensiz	Hoş	Aç Gözlü	Onay Bekleyen
Samimi	Karmaşık	Duygusal	Empatik	Hırslı	Vicdanlı
Dikbaşlı	Eleştirici	Etkileyici	Arkadaş Canlısı	Enerjik	Dogmatik
Esnek Olmayan	Meraklı	Yaratıcı	Yardımsever	Gayretli	Etkili
Materyalist	Bağımsız	Pratik Olmayan	İdealist	Heycan Arayan	İnatçı
Doğal	Entelektüel	Düşüncesiz	Nazik	Güçlü	Çekingen
Normal	İç Gözlemci	Bağımsız	Sabırlı	İyimser	Sistemli
Muhalif	Kötümser	Sezgili	Sorumlu	Becerikli	İtaatkar
Pratik	Duyarlı	Onay Beklemeyen	Sosyal	İddiacı	Düzenli
Gerçekçi	Radikal	Açık	Zarif	Otoriter	Israrcı
Ketum	Makul	Orijinal	Anlayışlı	Gösterişçi	Pratik
Zinde	Ketum	İdealist	Cömert	Dışa Dönük	Mükemmeliyetçi
Çekingen	Çekingen	İç Gözlemci	İkna Edici	Kendine Güvenen	Tutumlu
Huzursuz	Mütevazi	Hassas	Sıcak	Sosyal	Yaratıcı Olmayan

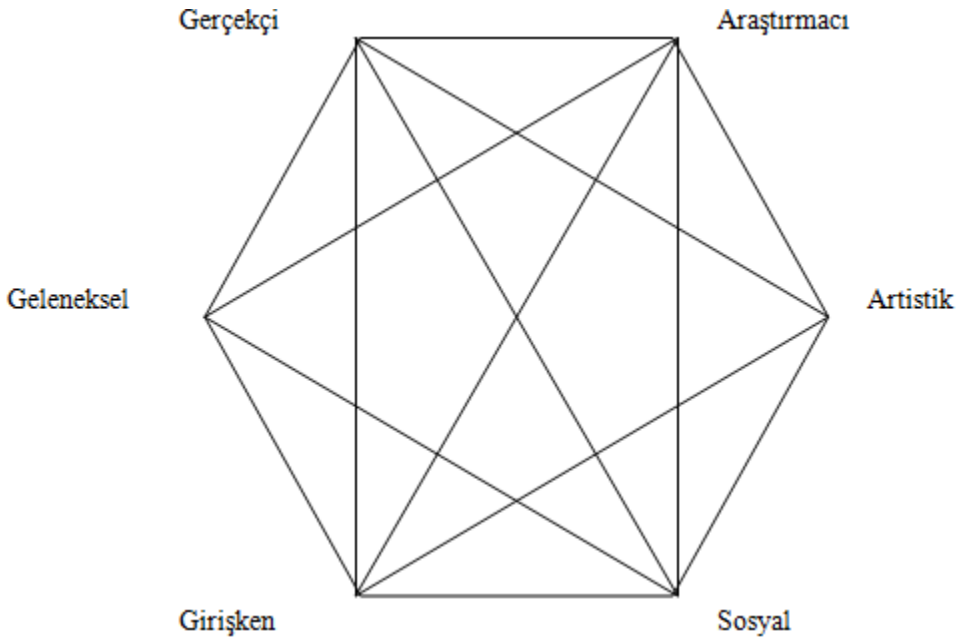
Kaynak: John Holland, **Making Vocational Choices,** Third Edition, Psychological Assesment Resources, Inc, 1997, s. 21 – 28.

Tipler Arasındaki İlişkiler

Holland'ın oluşturduğu modelde, kişinin tutumları ile tip sınıflandırmaları karşılaştırılarak hangi kişilik tipine daha çok benzediği tespit edilmektedir. Ancak bu modeli diğer kişilik sınıflandırmalarından ayıran en önemli özelliği, kişinin dahil olduğu tip sınıfını belirlemekle birlikte benzerlik gösterdiği diğer tipleri de sunmasıdır. Örneğin bir kişi en çok "geleneksel tipe" benzemekle birlikte ondan sonra da en çok "gerçekçi tipe" benzemekte, en az ise "sosyal tipe" benzemektedir. Bu sayede kişiliğin karmaşıklığı

giderilmekte ve kişiyi tek bir kişilik tipi ile kategorize etmenin probleminden kaçınmayı sağlayan benzerlik profili belirlenmektedir (Holland, 1997, s.4).

Tipler arasındaki ilişkiler aşağıdaki altıgen şeklinde gösterilmiştir. Bu altıgen modelde tipler arasındaki benzerlikler aradaki mesafeler ile ters orantılıdır. Yani iki tip arasındaki mesafe ne kadar kısa ise, bu tiplerin benzerlikleri o kadar fazladır. Diğer bir ifadeyle bitişik tipler benzeşirken zıt köseler ise birbiriyle daha az benzeşmektedir.



Şekil 4: Kişilik Tipleri Arasındaki Etkileşimleri Belirten Altıgen Model

Kaynak: John Holland, **Making Vocational Choices,** Third Edition, Psychological Assesment Resources, Inc, 1997, s. 35.

Bu altıgen model iki ana amaca hizmet etmektedir. Bunlar şu şekilde belirtilebilir (Holland, 1997, s.34-35):

1. Bu model kişiler ile çevre arasındaki uyumun seviyesini belirlemektedir. Örneğin geleneksel kişilik yapısını sahip kişiler için en uyumlu çevre geleneksel çevredir. Uyumun en az olacağı çevre ise sanatsal çevre olarak belirtilebilir.

2. Bu model teorinin hesaplanabilmesini sağlamaktadır. Yani bu model sayesinde kişi ve çevre arasındaki tutarlılık ve uyum derecesi belirlenebilmektedir. Bu

sayede kişinin işle ilgili tutum ve davranışları (iş tatmini, başarı, iş değiştirme fikri) hakkında tahminlerde bulunulmaktadır.

Sonuç olarak Holland'ın teorisine göre; insanların kişilik tipleri ile uyumlu mesleklerde çalışmaları kısa vadede onların performansını artırmaktadır. Ayrıca Holland'a göre, kişi ile seçmiş olduğu meslek ve iş çevresi arasındaki uyum, çalışanın iş tatmin seviyesini, işe yönelik tutumunu ve de işe yönelik istikrarını belirlemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kariyer yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin rolünü araştırmaktır. Araştırmada kariyer yönetimi uygulamaları ve iş tatmini arasında olduğu düşünülen ilişkinin kişilik özellikleri değişkeninden etkilenip etkilenmediği başka bir deyişle bu ilişkide kişilik özelliklerinin ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) rolünün olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Literatürde kariyer yönetimi ve iş tatmini ile ilgili konuları ayrı ayrı inceleyen birçok araştırma bulunmasına rağmen, kariyer yönetimi-iş tatmini ilişkisini birlikte ele alan çalışmalar sınırlı sayıda olmakla birlikte bu ilişkide kişilik türlerinin rolünü inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu amaçla araştırmada kariyer yönetiminin iş tatmini ile ilişkisi ve bu ilişkinin kişilik türleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadaki bağımsız değişken algılanan, kariyer yönetimi uygulamaları; bağımlı değişken, iş tatmini; farklılaştırıcı (moderatör) değişken ise kişilik türleridir. Bu bağlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırma Soruları

Araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- Kariyer yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?
- Kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özellikleri bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) rol üstlenmekte midir?
- İş tatmin düzeyi demografik özelliklere bağlı olarak değişmekte midir?

4.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; kariyer yönetimi, kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklaması açısından önem taşımaktadır. Günümüzde işletmelerde verimliliğin en önemli etkeni olarak insan kaynağı gösterilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini ve kariyer yönetimi

gibi kavramların önemi giderek artmaktadır. Yapılan çalışmalar, kariyer geliştirme programlarının ve kariyer ihtiyaçlarının iş tatmininin en önemli tetikleyicilerinden biri olduğunu; çalışanların kariyer beklentileri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu bağlamda kariyer yönetimi uygulamalarında hangi faktörlerin çalışanı olumlu etkilediğinin ve nelere dikkat edilmesi gerektiğinin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanın iş tatmini daha kısa sürede ve daha az maliyetle sağlanacak ve verimlilik artacaktır. Bu sebeple söz konusu çalışma; gerek çalışanlara uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarının değerlendirilebilmesi, gerekse konuya ilişkin literatüre katkı sağlaması açısından önemli olacaktır.

4.4. Konu ile ilgili Yapılan Çalışmalar

Literatürde kariyer yönetimi uygulamaları ve iş tatmini ile ilgili konuları ayrı ayrı inceleyen birçok araştırma bulunmasına rağmen, kariyer yönetimi uygulamaları-iş tatmini ilişkisini birlikte ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. YÖK tez tarama merkezinde konu ile ilgili hazırlanan tezler ayrıntılı olarak incelenmiş olup kariyer yönetimi/planlama ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen dokuz adet yüksek lisans ve doktora tezine rastlanmıştır. Söz konusu çalışmalarda ağırlıklı olarak bireysel kariyer planlamanın iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Ancak algılanan kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisini inceleyen çalışmaların çok az olması dikkat çekmektedir. Dolayısıyla çalışmamızda kullanılacak ölçekte, kariyer yönetiminin üç alt boyutu olan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları algısı belirlenerek bu üç boyutun iş tatminine etkisi incelenmeye çalışılacaktır.

Literatürde kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlanmakla birlikte yapılan bu araştırmalarda çalışanların kişilik türüne göre iş tatmin düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. YÖK tez tarama merkezinde konu ile ilgili hazırlanan tezler ayrıntılı olarak incelenmiş olup kişilik türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen 20 adet yüksek lisans ve doktora tezine rastlanmıştır. Yapılan araştırmalarda en çok kullanılan kuramın McCrea ve Costa'nın geliştirdiği "Beş Faktör Kişilik Kuramı" olduğu görülmektedir. Beş faktör kişilik kuramı; dışadönüklük, duygusal denge, yeniliğe açıklık, sorumluluk ve uyumluluk alt boyutlarından oluşmaktadır. Bizim çalışmamızda ise araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir diğer kişilik kuramı olan

John Hollan'ın "Tipoloji Kuramı" kullanılacaktır. Bu kuramı kullanmayı planlamamızdaki en büyük sebep ise John Holland'ın kuramının kariyer gelişimi alanında yaygın olarak kullanılmasıdır. Çünkü John Holland, kariyer seçiminde kişilik türlerinin önemli bir belirleyici olduğunu ve kişilerin ilgi ve yeteneklerine göre benzer işlerde çalıştığını savunmaktadır. Ayrıca John Holland yaptığı çalışmalarda iş-kişi uyumunun ve çevre-kişi uyumunun iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tipoloji kuramı; insanların benzerlikleri dikkate alınarak altı kişilik tipinden birine yerleştirilebileceğini varsaymaktadır. Bunlar; gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel tiplerdir.

Herhangi bir bağımsız değişkenin iş tatmini ile olan ilişkisinde kişilik türlerinin farklılaştırıcı bir rolünün olup olmadığını inceleyen araştırmaya da az rastlandığı görülmekle birlikte YÖK tez tarama merkezinde konu ile ilgili hazırlanan tezler ayrıntılı olarak incelenmiş ve yedi adet yüksek lisans ve doktora tezi olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda belirlenen iki değişken arasındaki ilişkinin kişilik türlerine göre güçlendiği veya zayıfladığı saptanmıştır. Örnek vermek gerekirse Esra Dinç Özcan (2010), farklı sektörlerde faaliyet gösteren 16 farklı şirkette çalışan 534 beyaz yakalı işgören üzerinde yaptığı araştırmada örgüt yapısı, iş tatmini ve kişilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda algılanan organiklik derecesi arttıkça iş tatmin düzeyinin de arttığı tespit edilmekle birlikte araştırmada moderatör değişken olarak ele alınan farklı kişilik özellikleri analize dahil edildiğinde bu etkinin güçlendiği veya zayıfladığı saptanmıştır.

Tüm bu değerlendirmeler ve literatür taraması ışığında ülkemizde kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik türlerinin rolünü inceleyen çalışmanın bulunmadığı görülmekte olup çalışmamız bu boşluğun doldurulabilmesi adına önem arz etmektedir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

İlgili literatür taraması ışığında oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekilde belirtilebilir:

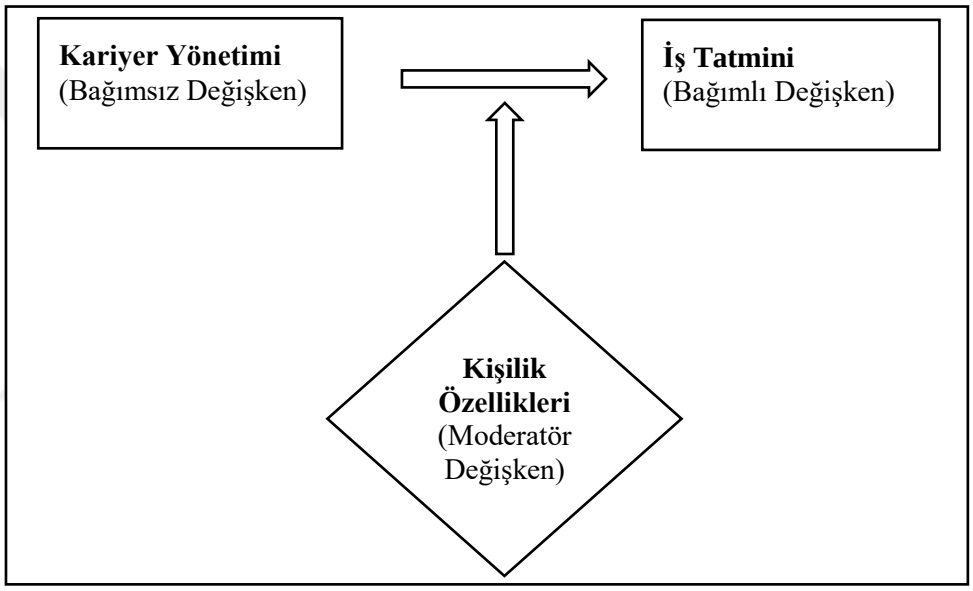
Hipotez 1: Kariyer yönetiminin iş tatmin seviyesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2: Kişilik özelliklerinin iş tatmin seviyesi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3: Algılanan kariyer yönetimi uygulamaları ile iş tatmin seviyesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) bir rolü vardır.

4.6. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür incelemeleri ışığında oluşturulan araştırma modeli şu şekilde belirtilebilir (Bkz. Şekil 5).



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Şekil 5'te de görüldüğü gibi araştırma modelinde; kariyer yönetimi bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken, kişilik özellikleri ise moderatör değişken olarak belirlenmiştir.

4.7. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın ilk kısıtı araştırmanın, yapıldığı işletmedeki çalışanların görüşleri ile sınırlı olmasıdır. Bu doğrultuda araştırma sonuçları anket çalışmasının uygulandığı çalışanların görüş ve tutumlarını yansıtmaktadır. Araştırmanın ikinci kısıtı ise zaman ve maddi şartlar olarak belirtilebilir. Araştırmanın son kısıtı araştırma

değişkenlerinin ölçümleriyle ilgilidir. Araştırmada nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği araştırmada kullanılan anketin özellikleri ile sınırlı bulunmaktadır.

4.8. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada iş tatmin düzeyini ölçmek üzere literatürde en çok kullanılan Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilmiş olup 100 sorudan oluşmaktadır. Weiss ve arkadaşları uzun yıllar kullanıldıktan sonra bu ölçeğin uygulama zorluğundan dolayı 20 maddeden oluşan kısa formunu geliştirmişlerdir. Bu araştırmada da ölçeğin 20 maddeden oluşan kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1–5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir.

Araştırmada algılanan kariyer yönetimi düzeyini ölçmek adına; Prof. Dr. Yüksel Öztürk ve Arş. Gör. Dr. Gonca Kılıç tarafından ilgili literatür taranarak konuya ilişkin daha önce uygulanan anketlerin karşılaştırılması sonucunda uzman görüşü alınarak hazırlanan 22 maddeden oluşan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçek algılanan kariyer yönetimini üç alt boyutta belirlemekte olup bu alt boyutlar; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmedir. Çalışmamızda söz konusu ölçeği kullanmayı planlamamızın en büyük sebebi ise ifadelerin Türk örgüt kültürüne uygun olması ve çalışmamızı diğerlerinden ayrıştıracak şekilde kariyer yönetimini üç alt boyutta analiz etmesidir.

Araştırmada kişilik özelliklerini ölçmek üzere John Holland tarafından geliştirilen Kendini Değerlendirme Ölçeği (Self Directed Search)'nin Türk kültürüne uyarlanmış şekli olan "Kariyer Eğilim Testi" kullanılmıştır. Bu ölçek John Holland'ın danışmanlığında Uğur Kariyer Merkezi tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, kişilik özelliklerini 6 boyutta ölçmektedir. Ankette yer alan ifadeler, hoşlanırım ve hoşlanmam olarak iki seçenekten biri seçilerek verilmektedir. Katılımcıların "hoşlanırım" ifadelerinin sayısına göre kişilik özelliklerinden hangisine daha yakın bir noktada olduğu belirlenmektedir.

4.9. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamı için yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü ana kütle olarak tanımlanabilir. Örneklem ise, ana kütle içerisinden amaca uygun herhangi bir yöntemle seçilen ve ana kütleyi temsil yeteneğine sahip birimler veya elemanlar kümesi olarak ifade edilebilir.

Araştırmanın ana kütlesi Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından faaliyet izni verilmiş Türkiye'de faaliyet gösteren bir banka olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede anket, hem kağıda basılı olarak oluşturulmuş hem de internet ortamında oluşturulmuştur. Online olarak hazırlanan anket formunun linki katılımcılara e-mail ve mesajlaşma platformları üzerinden iletilmiş, anket çalışması hakkında bilgi verilmiş ve ankete katılmaları istenmiştir. Toplanan veriler drive.google.com üzerinden Excel yardımı ile SPSS (Statistical Packagefor Social Sciences) programına aktarılmıştır. Ayrıca kağıda basılı anket formları da Excel yardımı ile SPSS programına aktarılmıştır. SPSS programı kullanılarak anketin demografik, kariyer yönetimi, iş tatmini ve kişilik türleri bölümlerindeki soruları cevaplayan katılımcının yanıtları analiz edilmiştir.

Örneklem sayısının hesaplanmasında ise aşağıda yer alan formülden yararlanılmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2005). Araştırmamızın ana kütlesini oluşturan işletmede çalışan sayısının 1.300 olması sebebiyle ana kütle sayımız 1.300 olarak belirlenmiştir (Çalışan sayısı, bankanın Haziran/2020 dönemi faaliyet raporundan alınmıştır). Bu şekilde ulaşılması gereken örneklem sayısı ise şu şekilde hesaplanmıştır:

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

Burada;

n: örneklem

N: evren

p ve q: evrenin homojenlik seviyesi. (bu araştırmada evrenin orta düzeyde homojen kabul edilerek p=0,80 q=0,20 alınmıştır.)

t: araştırmada seçilen anlamlılık düzeyine göre t tablosundan elde edilen değer.

(Bu araştırmada a=0,05 hata payı kabulü için t=1,96 alınmıştır.)

A: araştırmacının araştırmaya başlamadan önce kabul ettiği hata payı. (Bu araştırmada a=0,05 hata payı kabul edilmiştir.)

Buna göre araştırmada;

$n= 1.300*(1,96)^2(0,80*0,20) / (0,05)^2(1.300 - 1) + (1,96)^2(0,80*0,20)$

n= 246 kişiye ulaşılması gerekmektedir.

Bu hesaplamaya göre ana kütleyi temsil edecek örneklem sayısı 246 olarak bulunmuştur. Yani toplamda 246 kişiye ulaşıldığında araştırmada belirlediğimiz ana kütle ile ilgili sağlıklı genellemeler yapılabilecektir. Gerçekleştirilen uygulamada ise ulaşılan örneklem sayısı toplamda 263 kişi olarak belirlenmiştir. Bu rakamın ulaşılması gereken sayının üzerinde olduğu görülmektedir.

4.10. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu kısımda araştırmaya ilişkin bulgu ve değerlendirmeler temelinde demografik özelliklere ilişkin bulgular, veri toplama araçlarının güvenilirlik ve faktör analizleri, tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkiler, hipotez testleri ve demografik değişkenlere ilişkin analizlere yer verilecektir.

Araştırmada veriler, SPSS 22.0 istatistik paketi kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem grubunun demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Araştırmada değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesi amacıyla çoklu ve hiyerarşik regresyon analizlerinden, demografik özelliklere ilişkin analizlerde ise t testinden yararlanılmıştır.

4.10.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ankette örneklem grubunda yer alan deneklerin demografik özelliklerini ölçmek amacıyla 5 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DEĞİŞKEN	FREKANS (f)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Erkek	215	81,7
	Kadın	48	18,3
Yaş	18-25 yaş	45	17,1
	26-35 yaş	156	59,3
	36-45 yaş	48	18,3
	46 yaş ve üstü	14	5,3
Medeni Durum	Evli	158	60,1
	Bekar	105	39,9
Eğitim Durumu	Lise	4	1,5
	Lisans	242	92
	Yüksek Lisans	16	6,1
	Doktora	1	0,4
Örgütte Çalışma Süresi	1 yıldan az	55	20,9
	1-5 yıl	193	73,4
	6-10 yıl	15	5,7
	10 yıldan fazla	0	0

Tablo 8'de de görüldüğü gibi ankete katılanların 215'i (%81,7) erkek, 48'i (%18,3) ise kadındır. Buna göre araştırmaya katılan deneklerin çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşı ile ilgili sonuçlara bakıldığında; 45'i (%17,1) 18-25 yaş aralığında, 156'sı 26-35 (%59,3) yaş aralığında, 48'i (%18,3) 36-45 yaş aralığında bulunurken 14 (%5,3) katılımcı ise 46 ve üstü yaştadır.

Medeni durum ile ilgili ise katılımcıların 158'inin (%60,1) evli, 105'inin (%39,9) ise bekar olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların eğitim düzeyi ile ilgili bulgulara bakıldığında katılımcıların 4'ünün (%1,5) lise düzeyinde, 242'sinin (%92) lisans düzeyinde, 16'sının (%6,1) yüksek

lisans düzeyinde, 1 tanesinin (%0,4) ise doktora düzeyde eğitime sahip oldukları görülmektedir.

Ankete katılanların örgütte çalışma süreleri ile ilgili bulgular incelendiğinde; 55 (%20,9) çalışanın 1 yıldan az, 193 (%73,4) çalışanın 1-5 yıl arası ve de 15 (%5,7) çalışanın 6-10 yıl arası süreyle görevde bulundukları görülmektedir. Bu bulgulardan katılımcıların faaliyette bulundukları işletmenin işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğu veya örgütün kuruluş tarihinin yakın bir tarih olduğu sonucu çıkmaktadır.

4.10.2. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıda değişken içerisinden gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacıyla yapılmaktadır. Araştırmada faktör analizi yapılırken değişkenlerin faktör analizine uygunluğu test etmek üzere Kaizer-Meyer- Olkin (KMO) Testi ve Barlett Küresellik Testinden yararlanılmıştır. KMO örnekleme yeterliliği değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir ve KMO'nun 1 değerini alması, değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde tahmin edebileceğini göstermektedir. Burada kabul edilebilir alt sınır 0,50'dir.

Barlett testi ise bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise bu bize değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan analiz neticesinde ölçeklere ilişkin bu değerlerin 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğu görülmüş ve bu doğrultuda veriler faktör analizi için uygun olarak değerlendirilmiştir.

Güvenilirlik analizi ise bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçmekte ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi vermektedir. Araştırmada değişkenlerin ölçüm güvenilirliğini belirleyen Cronbach Alpha yönteminden yararlanılmıştır. Sosyal bilimlerde genel kabul görmüş görüşe göre Cronbach Alpha katsayısının 0,69'dan yüksek olması beklenmektedir. Yapılan analizlerde de ölçeklere ilişkin alfa değeri bu rakamın üzerinde bulunmuştur.

4.10.2.1. Kariyer Yönetimi Uygulamaları Ölçeği İçin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Kariyer Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinde örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan sorular araştırılmıştır. Analiz neticesinde 14 ve 15 numaralı maddelerin faktör yükleri 0,50 değerinin altında kaldığından bu ifadeler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu maddeler çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda 7. maddenin faktör ağırlığı 0,50 değerinin altında kaldığından bu madde de çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca faktör analizi yapılırken verimax yöntemi ile döndürme işlemi (Rotation) yapılmış ve kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğindeki ifadelerin nasıl gruplandığı tespit edilmiştir. Analiz neticesinde öz değerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir (Faktör 1: 4,177; Faktör 2: 3,384; Faktör 3: 3,017). Bu üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise 55,671 olarak belirlenmiştir. Faktörler; kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme olarak adlandırılmıştır. Faktör Analizi sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir. Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan üç faktöre güvenilirlik analizi yapılmış olup bu faktörlerin Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki gibidir:

Kariyer Planlama faktörüne ilişkin güvenilirlik değeri ,890

Kariyer Yönetimi faktörüne ilişkin güvenilirlik değeri ,834

Kariyer Geliştirme faktörüne ilişkin güvenilirlik değeri ,802 olarak görülmektedir. Faktör analizi sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Kariyer Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör Adı	**İfade**	**Faktör Ağırlıkları**	**Faktörün Açıklayıcılığı (%)**	**Güvenilirlik Değeri (Cronbach's Alpha)**
Kariyer Planlama	İfade 11	0,760	20,476	0,890
	İfade 12	0,739		
	İfade 9	0,665		
	İfade 13	0,650		
	İfade 10	0,630		
	İfade 22	0,624		
	İfade 16	0,560		
	İfade 8	0,528		
Kariyer Yönetimi	İfade 2	0,758	18,273	0,834
	İfade 1	0,705		
	İfade 4	0,678		
	İfade 5	0,599		
	İfade 3	0,599		
	İfade 6	0,591		
Kariyer Geliştirme	İfade 20	0,749	15,166	0,802
	İfade 18	0,666		
	İfade 19	0,635		
	İfade 21	0,589		
	İfade 17	0,565		
		TOPLAM	**53,915**	
Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			0,934	
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			2762,916	
sd			231	
p değeri			0	

4.10.2.2. İş Tatmin Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

İş tatmin seviyesini ölçmek üzere Minnesota İş Tatmin ölçeğinin 20 ifadeli kısa formu kullanılmıştır. İş tatmin ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi yapılmış olup analiz sonuçları Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,934	,935	20

4.10.2.3. Kariyer Eğilim Testine İlişkin Bilgiler

Araştırmada daha önce de değinildiği gibi kişilik özelliklerini ölçmek üzere kullanılan ölçek, 126 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin ölçmüş olduğu kişilik tiplerine ilişkin bilgi aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Bkz. Tablo 11).

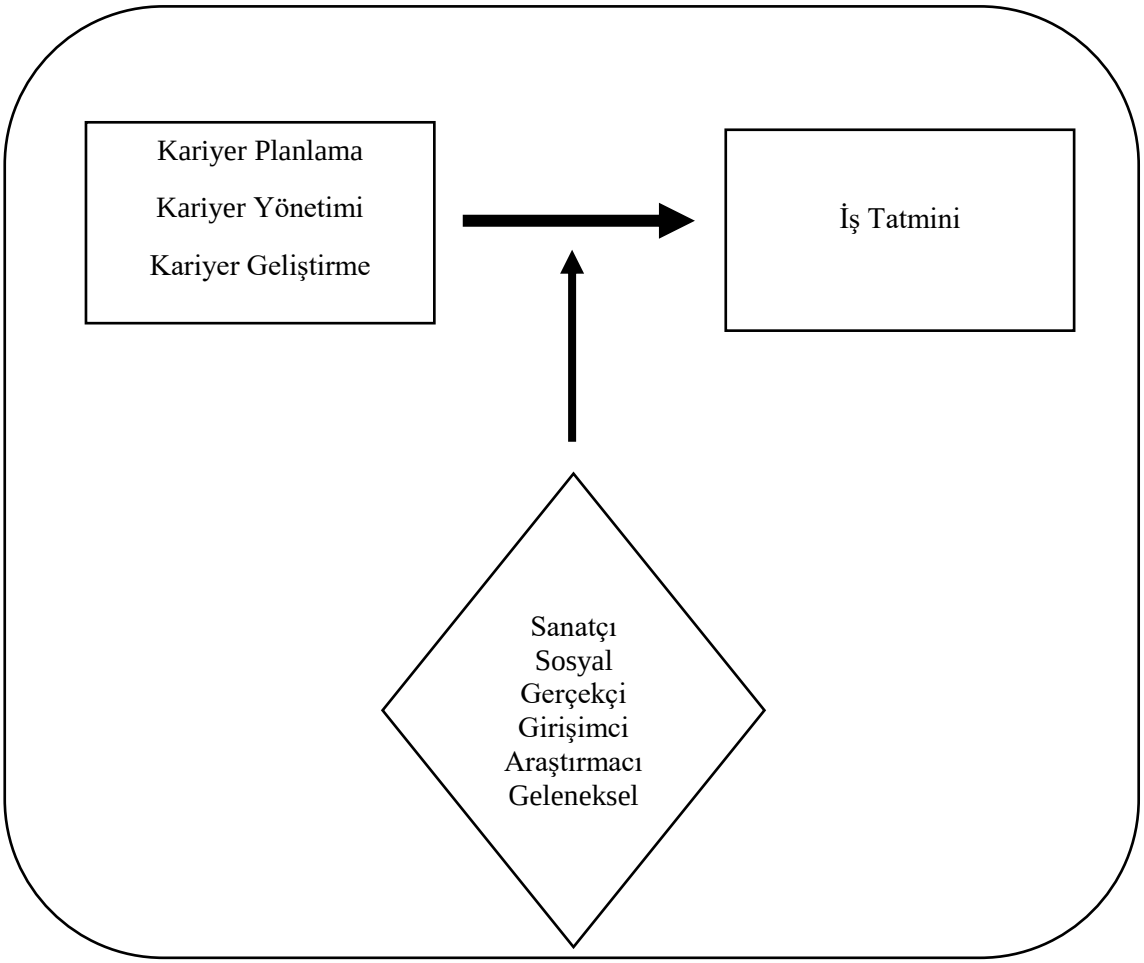
Tablo 11: Kariyer Eğilim Testinin Ölçtüğü Kişilik Boyutlarına İlişkin Maddeler

KİŞİLİK TİPİ	ÖLÇEK MADDELERİ
SANATÇI	1, 15, 16, 18, 19, 27, 37, 63, 67, 69, 71, 74, 84, 86, 88, 90, 102, 111, 117, 123
SOSYAL	2, 7, 10, 22, 25, 45, 46, 49, 56, 60, 79, 81, 83, 93, 101, 104, 106, 108, 112, 115, 121
GERÇEKÇİ	3, 6, 9, 13, 21, 28, 35, 36, 38, 39, 53, 57, 62, 66, 78, 98, 99, 107, 118, 120, 125
GİRİŞİMCİ	4, 11, 12, 14, 20, 23, 24, 34, 41, 42, 48, 59, 61, 68, 72, 76, 80, 92, 95, 97, 114, 116
ARAŞTIRMACI	5, 8, 26, 31, 32, 43, 47, 52, 55, 64, 75, 77, 85, 89, 91, 94, 96, 105, 113, 122, 126
GELENEKSEL	17, 29, 30, 33, 40, 44, 50, 51, 54, 58, 65, 70, 73, 82, 87, 100, 103, 109, 110, 119, 124

Katılımcılar tarafından ölçekte yer alan ifadelere "hoşlanırım" ya da "hoşlanmam" şeklinde yanıt verilmekte ve "hoşlanırım" yanıtı 1, hoşlanmam yanıtı ise 0 ile kodlanmaktadır. Bu doğrultuda her bir kişilik tipini temsil eden maddelere ilişkin

hoşlanırım yanıtları toplanmakta her bir kişilik tipine verilen yanıtların toplamına göre kişinin o kişilik tipine yakınlık derecesi belirlenmektedir.

Yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen boyutlar (faktörler) doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir (Bkz. Şekil 6).



Şekil 6: Faktör Analizinden Sonra Araştırmanın Modeli

Şekil 6'da faktör analizi sonucunda oluşturulan araştırma modeli yer almaktadır. Modelde yer alan değişkenlerden kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme bağımsız değişkenler; iş tatmini bağımlı değişken ve sanatçı, sosyal, gerçekçi, girişimci, araştırmacı ve geleneksel kişilik özellikleri moderatör değişken olarak belirlenmiştir.

4.10.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılan analizler neticesinde arasında ilişki aranan değişkenler şu şekilde belirtilebilir: kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme, iş tatmini, sanatçı kişilik özelliği, sosyal kişilik özelliği, gerçekçi kişilik özelliği, girişimci kişilik özelliği, araştırmacı kişilik özelliği, geleneksel kişilik özelliği. Bu değişkenlere ilişkin ortalama değerler ve standart sapmalar bir tablo üzerinde şu şekilde belirtilebilir (Bkz. Tablo 12):

Tablo 12: Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	**Faktör**	**N**	**Ortalama**	**St. Sapma**
Kariyer Yönetimi Uygulamaları	Kariyer Planlama	263	3,2609	0,79961
	Kariyer Yönetimi	263	3,3219	0,7959
	Kariyer Geliştirme	263	3,6112	0,73115
Kariyer Eğilim Testi	Sanatçı	263	10,597	4,4795
	Sosyal	263	16,327	3,55538
	Gerçekçi	263	13,0494	5,75066
	Girişimci	263	14,6464	4,25706
	Araştırmacı	263	10,9011	6,18464
	Geleneksel	263	14,5285	4,8738
İş Tatmini	İş Tatmini	263	3,6004	0,72771

Araştırmaya katılan deneklerin vermiş oldukları yanıtları genel olarak değerlendirirsek yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, çalışanların algılamış oldukları kariyer geliştirme uygulamalarının en yüksek olduğu, sonra ise sırasıyla kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer planlama uygulamalarının geldiği görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışanların genel olarak algıladıkları kariyer yönetimi uygulamalarının ortalamaya yakın düzeyde olduğu söylenebilir.

Çalışanların iş tatmin düzeyi genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışanların iş tatmini seviyesinin ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

Ankete katılanların kişilik özellikleri ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların değerlendirilmesiyle elde edilen bulgulara göre bu örneklem grubunda, en yüksek orana sahip kişilik özelliğinin sosyal kişilik özelliği olduğu söylenebilir. Sosyal kişilik ile birlikte yine yüksek sonuç çıkan iki kişilik özelliğinin ise geleneksel ve girişimci kişilik olduğu görülmektedir.

4.10.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan korelasyon ve t testi analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 13: Demografik Değişkenlerle İş Tatmini Değişkeninin Korelasyonu

		Yaş	Eğitim	Çalışma Süresi
İş Tatmini	Korelasyon	0,106	-0,057	**-,159****
	P	0,085	0,355	**0,01**

Tablo 31'e göre iş tatmini ile çalışanların çalışma süresi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p<,05). Buna göre kişilerin çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. İş tatmin düzeyi ile diğer demografik değişkenler olan yaş ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 32'de iş tatmin düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak yapılan "t testi" sonuçları verilmiştir.

Tablo 14: Cinsiyet Değişkeni İçin T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	P
İş Tatmini	Erkek	215	3,6649	0,67152	0,0458	2,588	59,456	0,012
	Kadın	48	3,3115	0,89134	0,12865			

Tablo 32'de iş tatmininin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre iş tatmini, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir (p<0,05). Tabloda da görüldüğü gibi, erkeklerin iş tatmin düzeyi kadınlara kıyasla göre daha yüksektir.

Aşağıda yer alan Tablo 33'te iş tatmin düzeyinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak yapılan "t testi" sonuçları verilmiştir.

Tablo 15: Medeni Durum Değişkeni İçin T Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	P
İş Tatmini	Evli	158	3,6513	0,69863	0,05558	1,394	261	0,165
	Bekar	105	3,5238	0,76643	0,0748			

Tablo 33'te iş tatmininin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapıla t testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre iş tatmin düzeyi medeni durum değişkenine göre farklılık göstermemektedir (p>0,05).

4.10.5. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemidir. Bu araştırmada değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 16: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonu

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	İş Tatmini	1									
2	Kariyer Planlama	,569**	1								
3	Kariyer Yönetimi	,567**	,719**	1							
4	Kariyer Geliştirme	,567**	,650**	,561**	1						
5	Sanatçı	-,150*				1					
6	Sosyal					,558**	1				
7	Gerçekçi					,460**	,329**	1			
8	Girişimci					,503**	,509**	,349**	1		
9	Araştırmacı					,630**	,555**	,395**	,518**	1	
10	Geleneksel					,529**	,502**	,418**	,464**	,523**	1

Örneklem büyüklüğü=263 *p<0,05, **p<0,01

Tablo 13'te yer alan korelasyon tablosu araştırmamıza konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre:

İş tatmini ve algılanan kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinde; iş tatmini ile kariyer yönetimi uygulamalarının üç alt boyutu (faktör) arasında da pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise; sanatçı kişilik özelliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak iş tatmini ile diğer kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

4.10.6. Hipotez Testleri: Regresyon Analizleri

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

4.10.6.1. Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Öncelikle oluşturulan hipotezler ışığında araştırma modelinde yer alan değişkenlerden bağımsız değişken olarak belirtilen kariyer yönetiminin, bağımlı değişken olarak belirtilen iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda bu etkinin belirlenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Test edilen ana hipotez şu şekilde belirtilebilir:

Hipotez 1: Kariyer Yönetiminin İş Tatmin Seviyesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen ana hipotezin ve alt hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

***H_{1a}**: Kariyer Planlama Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

Tablo 14'te kariyer planlama uygulamalarının iş tatmin seviyesi üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17: Kariyer Planlama Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonucu

	Stardartize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
Model	B	Std. Hata	Beta	t	P
(Sabit)	1,912	0,156		12,293	,000
Kariyer Planlama	**0,518**	0,046	0,569	11,177	**,000**

Bağımlı Değişken: İş Tatmini; R^2=,569; S.H.=,59960; F= 124,918; p=0

Tablodan da görüldüğü gibi yapılan analiz neticesinde kariyer planlama uygulamalarının iş tatmin seviyesi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre algılanan kariyer planlama uygulamaları arttıkça kişilerin iş tatmin düzeyinde de artış görülmektedir. Bu nedenle **H_{1a} kabul edilmiştir**. (p<,05)

***H_{1b}**: Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

Tablo 15'te kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatmin seviyesi üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18: Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonucu

	Stardartize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
Model	B	Std. Hata	Beta	t	P
(Sabit)	1,879	0,159		11,797	,000
Kariyer Yönetimi	**0,518**	0,047	0,567	11,116	**,000**

Bağımlı Değişken: İş Tatmini; R^2=,567; S.H.=,60065; F= 123,571; p=0

Tablodan da görüldüğü gibi yapılan analiz neticesinde kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatmin seviyesi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre algılanan kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça kişilerin iş tatmin düzeyinde de artış görülmektedir. Bu nedenle **H_{1b} kabul edilmiştir**. (p<,05)

***H_{1c}**: Kariyer Geliştirme Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

Tablo 16'da kariyer geliştirme uygulamalarının iş tatmin seviyesi üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 19: Kariyer Geliştirme Uygulamalarının İş Tatmin Seviyesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Testi Sonucu

	Stardartize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
Model	B	Std. Hata	Beta	t	P
(Sabit)	1,563	0,187		8,359	,000
Kariyer Geliştirme	**0,564**	0,051	0,567	11,115	**,000**

Bağımlı Değişken: İş Tatmini; R^2=,567; S.H.=,60067; F= 123,545; p=0

Tablodan da görüldüğü gibi yapılan analiz neticesinde kariyer geliştirme uygulamalarının iş tatmin seviyesi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre algılanan kariyer geliştirme uygulamaları arttıkça kişilerin iş tatmin düzeyinde de artış görülmektedir. Bu nedenle **H_{1c} kabul edilmiştir**. (p<,05)

4.10.6.2. Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırma modelinde moderatör değişken olan kişilik özelliklerinin araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik ana ve alt hipotezler ise şu şekilde belirtilebilir.

Hipotez 2: Kişilik *Özelliklerinin İş Tatmini* Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.

***H_{2a}**: Sanatçı Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

***H_{2b}**: Sosyal Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

***H_{2c}**: Gerçekçi Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

***H_{2d}**: Girişimci Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

***H_{2e}**: Araştırmacı Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

***H_{2f}**: Geleneksel Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.*

Tablo 17'de kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisini test etmeye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 20: Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Çoklu Regresyon Testi Sonucu

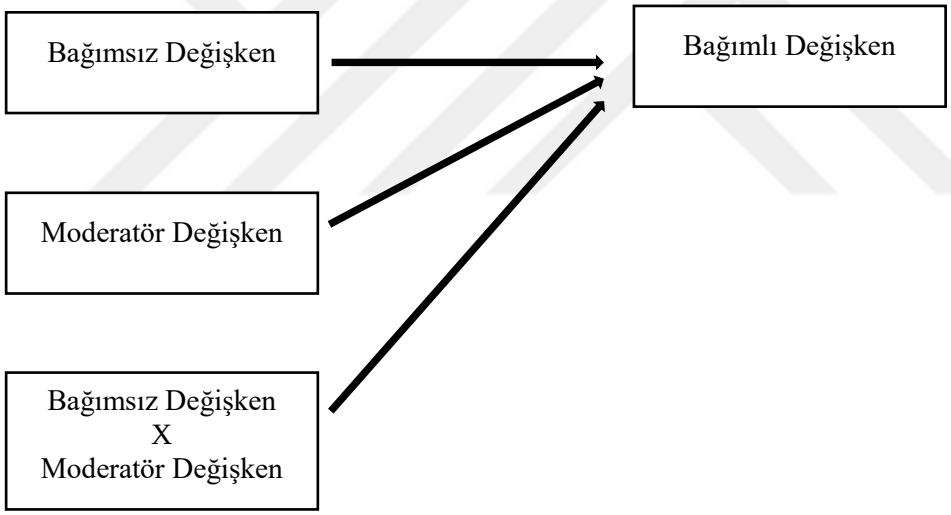
	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Kat.	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sanatçı	-0,041	0,014	-0,254	-2,914	**0,004**
Sosyal	0,02	0,016	0,097	1,204	0,230
Gerçekçi	-0,014	0,009	-0,108	-1,533	0,127
Girişimci	-0,018	0,013	-0,103	-1,349	0,179
Araştırmacı	0,011	0,010	0,092	1,072	0,285
Geleneksel	0,026	0,012	0,177	2,255	**0,025**

Bağımlı Değişken: İş Tatmini; R^2=,067; S.H. =,71094; F= 3,085, p=0

Tablo 17'de de görüldüğü gibi araştırma kapsamında incelenen kişilik özelliklerinden sanatçı kişilik özelliğinin iş tatmini üzerinde negatif; geleneksel kişilik özelliğinin ise pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Sosyal, Gerçekçi, Girişimci ve Araştırmacı kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu doğrultuda **H_{2a} ve H_{2f} hipotezlerimiz kabul edilmi**ş ($p< ,05$), buna karşılık **H_{2b}, H_{2c}, H_{2e} ve H_{2d} hipotezimiz** ($p> ,05$) **reddedilmiştir.**

4.10.6.3. Kariyer Yönetimi İle İş Tatmini Arasındaki ilişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü

Araştırmada kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) rolünün test edilmesi için "Şekil 7" üzerinde gösterilen ilişkiler analiz edilmiştir.



Şekil 7: Moderatör Model

Şekil 7'de görüldüğü gibi ilk adımda araştırmada bağımsız değişken olan kariyer yönetiminin bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci adımda ise moderatör değişken olan kişilik özelliklerinin bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü ve son adımda ise kariyer yönetimi ve kişilik özelliklerinin çarpımının (iki değişkenin karşılıklı etkileşimi) iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etkinin anlamlı olduğu durumlarda kişilik özelliklerinin moderatör rolünden bahsedilmiştir.

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında yapılan ve önceki bölümde detaylı şekilde açıklanan çoklu regresyon analizine göre; sanatçı kişilik özelliğinin iş tatmini üzerinde negatif; geleneksel kişilik özelliğinin ise pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Sosyal, Gerçekçi, Girişimci ve Araştırmacı kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki üzerinde kişilik özelliklerinin farklılaştırıcı (moderatör) rolü test edilirken sadece sanatçı ve geleneksel kişilik tipleri için analiz yapılmıştır.

Kariyer yönetimi (Bağımsız Değişken) ile iş tatmini (Bağımlı Değişken) arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) rolünün test edilmesine yönelik olarak oluşturulan ana ve alt hipotezler ve yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Hipotez 3: Kariyer Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Bir Rolü Vardır.

H_{3a}: *Kariyer Planlama Uygulamaları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.*

Kariyer planlama uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide sanatçı kişilik özelliğinin rolünü belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 18 ve Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 21: Kariyer Planlama Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F Değişim düzeyinin anlamlılığı
1	,569[a]	0,324	0,321	0,5996	0,324	124,918	1	261	,000
2	,583[b]	0,34	0,335	0,59341	0,016	6,471	1	260	0,012
3	,591[c]	0,349	0,341	0,59066	**0,009**	3,428	1	259	**0,065**

Tablo 22: Kariyer Planlama Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	**(Sabit)**	1,912	0,156		12,29	,000
	Kariyer Planlama	0,518	0,046	0,569	11,18	,000
2	**(Sabit)**	2,148	0,18		11,95	,000
	Kariyer Planlama	0,513	0,046	0,564	11,18	,000
	Sanatçı	-0,02	0,008	-0,128	-2,544	0,012
3	**(Sabit)**	2,832	0,411		6,895	,000
	Kariyer Planlama	0,298	0,125	0,327	2,385	0,018
	Sanatçı	-0,090	0,036	-0,53	-2,379	0,018
	Kariyer Planlama X Sanatçı	0,021	0,011	**0,468**	1,851	**0,070**

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde Tablo 18'de yer alan R^2 değişim değerlerine bakıldığında moderatör etkisi araştırılan sanatçı kişilik değişkeninin iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bir oranda arttırmadığı görülmektedir.

Tablo 19'da da görüldüğü gibi sanatçı kişilik özelliğinin moderatör etkisinin test edilmesine yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizinde denkleme ilk adımda kariyer planlama, ikinci adımda kariyer planlama ve sanatçı kişilik değişkenleri, üçüncü ve son adımda ise kariyer planlama, sanatçı ve kariyer planlama X gerçekçi değişkenleri dahil olmuştur. Analiz neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde kariyer planlama

ve sanatçı kişilik değişkenlerinin etkileşiminin yarattığı etkinin iş tatmini üzerinde anlamlı olmadığı görülmüştür (p>,05). Bu bulguya göre **H_{3a} reddedilmiştir.**

H_{3b}: *Kariyer Planlama Uygulamaları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.*

Kariyer planlama uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide *geleneksel* kişilik özelliğinin rolünü belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 20 ve Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 23: Kariyer Planlama Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F Değişim düzeyinin anlamlılığı
1	,569[a]	0,324	0,321	0,5996	0,324	124,918	1	261	0,000
2	,569[b]	0,324	0,319	0,60073	0	0,02	1	260	0,888
3	,571[c]	0,326	0,318	0,60108	**0,002**	0,7	1	259	**0,404**

Tablo 24: Kariyer Planlama Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	**(Sabit)**	1,912	0,156		12,293	,000
	Kariyer Planlama	0,518	0,046	0,569	11,177	,000
2	**(Sabit)**	1,898	0,185		10,231	,000
	Kariyer Planlama	0,517	0,047	0,568	11,121	,000
	Araştırmacı	0,001	0,008	0,007	0,141	0,888
3	**(Sabit)**	2,293	0,507		4,519	,000
	Kariyer Planlama	0,396	0,152	0,435	2,6	0,010
	Araştırmacı	-0,026	0,034	-0,177	-0,783	0,434
	Kariyer Planlama X Araştırmacı	0,008	**0,010**	0,239	0,837	**0,404**

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde Tablo 20'de yer alan R^2 değişim değerlerine bakıldığında moderatör etkisi araştırılan geleneksel kişilik değişkeninin, iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bir oranda arttırmadığı görülmektedir.

Tablo 21'de de görüldüğü gibi geleneksel kişilik özelliğinin moderatör etkisinin test edilmesine yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizinde denkleme ilk adımda kariyer planlama uygulamaları, ikinci adımda kariyer planlama uygulamaları ve geleneksel kişilik değişkenleri, üçüncü ve son adımda ise kariyer planlama uygulamaları, geleneksel kişilik ve kariyer planlama uygulamaları X geleneksel kişilik değişkenleri dahil olmuştur. Analiz neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde kariyer planlama uygulamaları ve geleneksel kişilik değişkenlerinin etkileşiminin yarattığı etkinin iş tatmini üzerinde anlamlı olmadığı görülmüştür (p>,05). Bu bulguya göre **H_{3f} reddedilmiştir.**

H_{3c}: *Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.*

Kariyer yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide *sanatçı* kişilik özelliğinin rolünü belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 22 ve Tablo 23'de yer almaktadır.

Tablo 25: Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F Değişim düzeyinin anlamlılığı
1	,567[a]	0,321	0,319	0,60065	0,321	123,571	1	261	0,00
2	,581[b]	0,338	0,333	0,59439	0,017	6,524	1	260	0,011
3	,583[c]	0,34	0,332	0,59466	**0,002**	0,767	1	259	**0,382**

Tablo 26: Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,879	0,159		11,797	,000
	Kariyer Yönetimi	0,518	0,047	0,567	11,116	,000
2	(Sabit)	2,116	0,183		11,569	,000
	Kariyer Yönetimi	0,514	0,046	0,562	11,127	,000
	Sanatçı	-0,021	0,008	-0,129	-2,554	0,011
3	(Sabit)	2,448	0,421		5,812	,000
	Kariyer Yönetimi	0,411	0,126	0,449	3,252	0,001
	Sanatçı	-0,053	0,037	-0,325	-1,417	0,158
	Kariyer Yönetimi X Sanatçı	0,010	**0,011**	0,227	0,876	**0,382**

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde Tablo 22'de yer alan R^2 değişim değerlerine bakıldığında moderatör etkisi araştırılan sanatçı kişilik değişkeninin, iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bir oranda arttırmadığı görülmektedir.

Tablo 23'te de görüldüğü gibi sanatçı kişilik özelliğinin moderatör etkisinin test edilmesine yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizinde denkleme ilk adımda kariyer yönetimi uygulamaları, ikinci adımda kariyer yönetimi uygulamaları ve sanatçı kişilik değişkenleri, üçüncü ve son adımda ise kariyer yönetimi uygulamaları, sanatçı kişilik ve kariyer yönetimi uygulamaları X sanatçı kişilik değişkenleri dahil olmuştur. Analiz neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde kariyer yönetimi uygulamaları ve sanatçı kişilik değişkenlerinin etkileşiminin yarattığı etkinin iş tatmini üzerinde anlamlı olmadığı görülmüştür (p>,05). Bu bulguya göre **H_{3g} reddedilmiştir.**

H_{3d}: *Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.*

Kariyer yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide *geleneksel* kişilik özelliğinin rolünü belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 24 ve Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 27: Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F Değişim düzeyinin anlamlılığı
1	,567[a]	,321	,319	,60065	,321	123,571	1	261	,000
2	,567[b]	,321	,316	,60180	,000	,003	1	260	,959
3	,567[c]	,321	,314	,60295	,000	,012	1	259	,912

Tablo 28: Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,879	0,159		11,8	,000
	Kariyer Yönetimi	0,518	0,047	0,567	11,12	,000
2	(Sabit)	1,884	0,187		10,06	,000
	Kariyer Yönetimi	0,518	0,047	0,567	11,06	,000
	Araştırmacı	0	0,008	-0,003	-0,051	0,96
3	(Sabit)	1,833	0,495		3,703	,000
	Kariyer Yönetimi	0,534	0,152	0,585	3,522	,000
	Araştırmacı	0,003	0,033	0,021	0,095	0,920
	Kariyer Yönetimi X Araştırmacı	-0	0,01	-0,031	-0,110	0,910

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde Tablo 24'te yer alan R^2 değişim değerlerine bakıldığında moderatör etkisi araştırılan araştırmacı kişilik değişkeninin, iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bir oranda arttırmadığı görülmektedir.

Tablo 25'te de görüldüğü gibi geleneksel kişilik özelliğinin moderatör etkisinin test edilmesine yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizinde denkleme ilk adımda kariyer yönetimi uygulamaları, ikinci adımda kariyer yönetimi uygulamaları ve geleneksel kişilik değişkenleri, üçüncü ve son adımda ise kariyer yönetimi uygulamaları, geleneksel kişilik ve kariyer yönetimi uygulamaları X geleneksel kişilik değişkenleri dahil olmuştur. Analiz neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde kariyer yönetimi uygulamaları ve geleneksel kişilik değişkenlerinin etkileşiminin yarattığı etkinin iş tatmini üzerinde anlamlı olmadığı görülmüştür (p>,05). Bu bulguya göre **$H_{3ı}$ reddedilmiştir.**

H_{3e}: *Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.*

Kariyer geliştirme uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide *sanatçı* kişilik özelliğinin rolünü belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 26 ve Tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 29: Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F Değişim düzeyinin anlamlılığı
1	,567[a]	0,321	0,319	0,601	0,321	123,545	1,000	261,000	0,000
2	,575[b]	0,331	0,326	0,598	0,010	3,750	1,000	260,000	0,054
3	,575[c]	0,331	0,323	0,599	**0,000**	0,011	1,000	259,000	**0,915**

Tablo 30: Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,563	0,187		8,359	0,000
	Kariyer Geliştirme	0,564	0,051	0,567	11,115	0,000
2	(Sabit)	1,766	0,213		8,273	0,000
	Kariyer Geliştirme	0,555	0,051	0,558	10,945	0,000
	Sanatçı	-0,016	0,008	-0,099	-1,937	0,054
3	(Sabit)	1,816	0,516		3,516	0,001
	Kariyer Geliştirme	0,541	0,143	0,543	3,770	0,000
	Sanatçı	-0,020	0,041	-0,125	-0,494	0,622
	Kariyer Geliştirme X Sanatçı	0,001	**0,012**	0,029	0,107	**0,915**

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde Tablo 26'da yer alan R^2 değişim değerlerine bakıldığında moderatör etkisi araştırılan sanatçı kişilik değişkeninin, iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bir oranda arttırmadığı görülmektedir.

Tablo 27'de de görüldüğü gibi sanatçı kişilik özelliğinin moderatör etkisinin test edilmesine yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizinde denkleme ilk adımda kariyer geliştirme uygulamaları, ikinci adımda kariyer geliştirme uygulamaları ve sanatçı kişilik değişkenleri, üçüncü ve son adımda ise kariyer geliştirme uygulamaları, sanatçı kişilik ve kariyer geliştirme uygulamaları X sanatçı kişilik değişkenleri dahil olmuştur. Analiz neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde kariyer geliştirme uygulamaları ve sanatçı kişilik değişkenlerinin etkileşiminin yarattığı etkinin iş tatmini üzerinde anlamlı olmadığı görülmüştür (p>,05). Bu bulguya göre **H_{3m} reddedilmiştir.**

H_{3f}: *Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.*

Kariyer geliştirme uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide geleneksel kişilik özelliğinin rolünü belirlemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 28 ve Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 31: Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 1

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R^2 Değişimi	F Değişimi	df1	df2	F Değişim düzeyinin anlamlılığı
1	,567[a]	0,321	0,319	0,601	0,321	123,545	1,000	261,000	0,000
2	,568[b]	0,322	0,317	0,601	0,001	0,302	1,000	260,000	0,583
3	,568[c]	0,322	0,315	0,602	**0,000**	0,141	1,000	259,000	**0,707**

Tablo 32: Kariyer Geliştirme Uygulamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin Farklılaştırıcı Rolü – Hiyerarşik Regresyon Testi Sonucu 2

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	**(Sabit)**	1,563	0,187		8,359	0,000
	Kariyer Geliştirme	0,564	0,051	0,567	11,115	0,000
2	**(Sabit)**	1,505	0,215		7,011	0,000
	Kariyer Geliştirme	0,563	0,051	0,566	11,078	0,000
	Geleneksel	0,004	0,008	0,028	0,550	0,583
3	**(Sabit)**	1,709	0,583		2,930	0,004
	Kariyer Geliştirme	0,506	0,161	0,508	3,138	0,002
	Geleneksel	-0,009	0,036	-0,061	-0,251	0,802
	Kariyer Geliştirme X Geleneksel	0,004	**0,010**	0,109	0,376	**0,707**

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde Tablo 28'de yer alan R^2 değişim değerlerine bakıldığında moderatör etkisi araştırılan geleneksel kişilik değişkeninin, iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bir oranda arttırmadığı görülmektedir.

Tablo 29'da da görüldüğü gibi geleneksel kişilik özelliğinin moderatör etkisinin test edilmesine yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizinde denkleme ilk adımda kariyer geliştirme uygulamaları, ikinci adımda kariyer geliştirme uygulamaları ve geleneksel kişilik değişkenleri, üçüncü ve son adımda ise kariyer geliştirme uygulamaları, geleneksel kişilik ve kariyer geliştirme uygulamaları X geleneksel kişilik değişkenleri dahil olmuştur. Analiz neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde kariyer geliştirme uygulamaları ve geleneksel kişilik değişkenlerinin etkileşiminin yarattığı etkinin iş tatmini üzerinde anlamlı olmadığı görülmüştür (p>,05). Bu bulguya göre **H_{3s} reddedilmiştir.**

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ilişkisini belirlemek üzere oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan analiz sonuçları toplu olarak Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 33: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez 1: Kariyer Yönetiminin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	
H_{1a}: Kariyer Planlama Uygulamalarının İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	KABUL
H_{1b}: Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	KABUL
H_{1c}: Kariyer Geliştirme Uygulamalarının İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	KABUL
Hipotez 2: Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	
H_{2a}:Sanatçı Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	KABUL
H_{2b}: Sosyal Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{2c}: Gerçekçi Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{2d}: Girişimci Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{2e}: Araştırmacı Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{2f}: Geleneksel Kişilik Özelliğinin İş Tatmini Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	KABUL
Hipotez 3: Kariyer Yönetimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Bir Etkisi Vardır.	
H_{3a}: Kariyer Planlama ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{3a}: Kariyer Planlama ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{3c}: Kariyer Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{3d}: Kariyer Yönetimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{3e}: Kariyer Geliştirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sanatçı Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.	RED
H_{3f}: Kariyer Geliştirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Geleneksel Kişilik Özelliğinin İlişkiyi Farklılaştırıcı Bir Etkisi Vardır.	RED

Tablo 30'da görülen hipotez testi sonuçlarına göre; H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{2a} ve H_{2f} hipotezlerimiz kabul edilmiştir. Buna karşılık; H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3e} ve H_{3f} hipotezlerimiz reddedilmiştir.

Bu bölümde, bu çalışmanın konusunu oluşturan araştırmanın bulgu ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. Bu bağlamda veri toplama yöntemi, ana kütle ve örneklem seçimi, kullanılan istatistiksel teknikler, araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklere ilişkin geçerlilik, güvenilirlik analizleri sonuçları ve de araştırmanın bulguları ve değerlendirmelerine yer verilmiştir.

SONUÇ

"Kariyer Yönetimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Türlerinin Rolü" konulu çalışmamızda, kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkide kişilik özelliklerinin ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) rolü incelenmiştir.

Araştırmamızın ilk üç bölümünü kuramsal çerçevesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda;

Kariyer kavramı, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile bu uygulamaların bireylere ve örgütlere etkileri incelenmiştir. İlerleyen kısımlarda kişilik kavramının tanımı, kişiliğin yönetim uygulamalarındaki yeri, kişiliği oluşturan faktörler, tip kavramı, tip sınıflandırmaları ve bu sınıflandırmalardan araştırmamızda yararlanılan John Holland'ın Tipoloji Kuramı irdelenmiştir. İlerleyen kısımda ise iş tatmini kavramının tanımı, iş tatminin önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmin seviyesinin çalışanlar üzerindeki sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmamızın dördüncü bölümünde ise çalışmamızın konusunu oluşturan araştırmaya yönelik genel bilgiler ile bulgu ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu bağlamda; veri toplama yöntemi, ana kütle ve örneklem seçimi, kullanılan istatistiksel teknikler, araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklere ilişkin geçerlilik, güvenilirlik analizleri sonuçları yer almıştır. İlerleyen kısımlarda ise araştırmanın bulguları ve değerlendirmeleri baslığı altında değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonuçları ve hipotez testleri için yapılan regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak ise çalışmamızın bağımlı değişkeni olan iş tatmini ile demografik özellikler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan t testi ve korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde ifade edilebilir:

Araştırmamıza katılan deneklerin demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu belirtilebilir. Yine katılımcıların çoğunluğunun 26- 35 yaş aralığında, üniversite mezunu

ve evli kişilerden oluştuğu söylenebilir. Çalışma süreleri ile ilgili olarak ise çoğunluğun 1-5 yıl arası görevde bulundukları belirtilebilir.

Araştırmamıza katılan deneklerin demografik özellikleri ile iş tatmin seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizinden ve t testinden yararlanılmış olup analiz sonuçlarına göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasında, iş tatmini ile yaş arasında ve iş tatmini ile çalışma süresi (tecrübe) arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucuna göre iş tatmin seviyesinin, yaş veya eğitim düzeyi ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı ancak çalışma süresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışma süresi (tecrübesi) arttıkça iş tatmin seviyesinin azaldığı görülmektedir.

İş tatmini ile cinsiyet ve iş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkileri incelemek için t testi kullanılmıştır. İş tatmin seviyesi ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre kadınlara kıyasla erkeklerin iş tatmin seviyesinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmamızda ilişkisi araştırılan değişkenler; kariyer yönetimi uygulamaları (bağımsız değişken), kişilik özellikleri (moderatör değişken) ve iş tatminidir (bağımlı değişken).

Bu değişkenlere ilişkin ortalama değerlere bakıldığında; kariyer yönetimi uygulamalarının alt boyutları olan kariyer geliştirmenin en yüksek düzeyde olduğu (3,61), sonra ise sırasıyla kariyer yönetimi (3,32) ve kariyer planlamanın (3,26) geldiği görülmektedir.

İş tatmini değişkeni ile ilgili bulgular incelendiğinde katılımcıların iş tatmin düzeyinin ortalamanın üzerinde (3,60) olduğu görülmektedir (5'li likert ölçek).

Kişilik özellikleri değişkeni ile ilgili bulgular incelendiğinde ise: katılımcıların en yüksek oranda sosyal kişilik özelliğine (16,32) sahip olduğu sonra ise sırasıyla girişimci (14,64), geleneksel (14,52), gerçekçi (13,04), araştırmacı (10,90) ve de sanatçı

(10,59) kişilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Kişi sayısı olarak incelediğimizde ise; en çok sosyal kişilik tipinde çalışan (92 kişi) olduğu sonra ise sırasıyla geleneksel (57 kişi), gerçekçi (56 kişi), girişimci (46 kişi), araştırmacı (6 kişi) ve de sanatçı (6 kişi) kişilik tipinde çalışan olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumun (banka), hizmet sektöründe faaliyet gösteriyor olması sebebiyle sosyal kişilik seviyesinin ve sosyal kişilik tipindeki kişi sayısının yüksek çıktığı düşünülmektedir. Nitekim daha önce de belirtildiği gibi sosyal kişilik özelliği ağır basan kişilerin iletişim ve insan ilişkilerinde başarılı olduğu ve nesnelerle çalışmaktan çok insanlarla çalışmaya yatkın oldukları bilinmektedir. John Holland'ın teorisine göre geleneksel kişilerin seçtiği mesleklerden birinin bankacılık olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bulgularda geleneksel kişilik seviyesinin ve geleneksel kişilik tipindeki çalışan sayısının yüksek çıkması bu teoriyi desteklemektedir. İlgili yazında gerçekçi kişilik özelliğinin erkeksi yönünün daha baskın olduğu buna karşılık sanatçı kişilik özelliğinin ise feminen yönünün ağır bastığı belirtilmektedir. Araştırma grubunda yer alan kadın sayısının erkek sayısına oranla daha az olması da katılımcıların en az sanatçı kişilik özelliği sergilemelerini açıklayabilir.

Araştırmamızın modelinde bağımsız değişken olarak yer alan kariyer yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kariyer yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan analizler neticesinde kariyer yönetiminin alt boyutları olan kariyer planlama uygulamaları, kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer geliştirme uygulamalarının her biri için analiz yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Kariyer yönetiminin alt boyutu olan kariyer planlama uygulamalarının iş tatmin seviyesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Örgütte kariyer planlama uygulamaları arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyinde de artış olduğu görülmektedir. Kariyer planlama; çalışanın kişisel değerleri ve hedefleri ile iş tecrübeleri ve kariyer fırsatları arasındaki uyumu sağlamayı amaçlayan süreçtir. Çalışanların daha mutlu ve verimli olmalarını hedefler. Dolaysıyla kariyer planlama uygulamaları arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyinin de artması beklenen bir sonuç olarak belirtilebilir.

Kariyer yönetiminin alt boyutu olan kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatmin seviyesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Örgütte kariyer yönetimi faaliyetleri arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyinde de artış olduğu görülmektedir.

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarının örgüt tarafından desteklenmesi ve örgütle uyumlu hale getirilmesi sürecidir. İşletmelerde kariyer yönetimi uygulamaları üst yönetim tarafından stratejik plan olarak uygulanması durumunda örgütün pazardaki konumunun sağlamlaştırması ve pazar payının artmasının yanı sıra önemli personelini elde tutmasını ve verimliliğin artırmasını sağlar. Dolaysıyla örgütün tepe yönetiminin kariyer yönetimine verdiği önem arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyinin de artması beklenen bir sonuç olarak belirtilebilir.

Kariyer yönetiminin alt boyutu olan kariyer geliştirmenin iş tatmin seviyesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Örgütte kariyer geliştirme uygulamaları arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyinde de artış olduğu görülmektedir. Kariyer geliştirme, çalışanların kariyer seçimine uyum sağlayabilmeyi ve yetkinliklerini geliştirmeyi sağlayan faaliyetleri ifade eder. Kariyer geliştirmede; örgütsel ve bireysel planlama yapıldıktan sonra çalışanlara yönelik bu doğrultuda eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri planlanmakta ve uygulanmaktadır. Nitekim günümüzde çalışanlar, yüksek maaşlara kıyasla örgüt tarafından sağlanan kariyer rehberliğini daha faydalı bulmaktadır. Daha ötesi, yüksek nitelikli işgörenler, gelişimlerine yatırım yapan işletmelerde çalışma konusunda daha istekli olmaktadır. Dolaysıyla kariyer geliştirme uygulamaları arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyinin de artması beklenen bir sonuç olarak belirtilebilir.

Araştırmamızın modelinde moderatör değişken olarak yer alan kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; sanatçı kişilik özelliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu, geleneksel kişilik özelliğinin ise iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile diğer kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Sanatçı kişilik özelliğinin kural tanımaz, düzensiz ve bağımsız yapısı olduğu bilinmekle birlikte bankaların; bunun aksine kurallara bağlı ve disiplin bir iş ortamı olması sebebiyle sanatçı kişilik özelliği ile iş tatmin düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğu açıklanabilir. Nitekim geleneksel kişilik özelliğinin; yapı ve düzene önem veren, belirsizlikten ve düzensizlikten hoşlanmayan yapısı göz önünde bulundurulduğunda ise iş tatmini ile arasında pozitif ilişki tespit

edilmiş olması beklenen bir sonuçtur. Dolayısıyla örneklem grubunda geleneksel kişilik tipinde 56 kişi olmasına karşın, sanatçı kişilik tipinde 6 kişi olduğu ve örneklem grubunun iş tatmin seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle işletmelerin kendi örgüt yapılarına ve ihtiyaç olan pozisyona uygun kişilik tipinde adayları seçmesi durumunda örgütte çalışanların iş tatmin seviyelerinin de yüksek olması muhtemeldir.

Araştırmamızda; kariyer yönetiminin alt boyutları olan kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış olup yukarıda detaylı açıklanmıştır. Bu ilişkide kişilik özelliklerini nasıl bir rolü olduğuna ilişkin yapılan analizler neticesinde ise kişilik özelliklerinin bu ilişkiyi farklılaştırıcı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Sonuç olarak, "Kariyer Yönetimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Türlerinin Rolü" konulu çalışmamızda, kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişki ve kişilik özelliklerinin bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) etkisi araştırılmış ve araştırma sonuçları yukarıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Literatürde konu ile ilgili yapılan çalışma sonuçları ile araştırmamızın sonuçları karşılaştırıldığında ise şu şekilde bir değerlendirme yapılabilir:

Literatürde kariyer yönetimi uygulamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların büyük bir kısmında kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça iş tatmin düzeyinin de artacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmamız sonucunda elde edilen bulguların da bu ilişkiyi destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Ek olarak çalışmamızda; kariyer yönetiminin alt boyutları olan kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin tümünün iş tatmin düzeyini artırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Literatürde daha önce de değinildiği gibi kişi-iş uyumunun iş tatminini artırdığı konusunda yaygın görüş bulunmaktadır. Aynı şekilde John Holland'ın teorisine göre bireylerin kendi kişisel özelliklerine uygun meslekleri seçmesi, onların başarılarına ve iş tatmin düzeylerine olumlu etki etmektedir. Dolayısıyla örneklem olarak Türkiye'de faaliyet gösteren bir bankanın çalışanlarının seçildiği araştırmamızda geleneksel kişilik

özelliği ile iş tatmini arasında pozitif, sanatçı kişilik özelliği ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmış olması bu görüşleri desteklemektedir.

Çalışmamamızda kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik türlerinin modertaör rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; kişilik özelliklerinin kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi farklılaştırıcı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Yapılan literatür taramasında kariyer yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma olmasına karşın bu ilişkide kişilik özelliklerinin moderatör rolünü inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla herhangi bir kıyaslama yapılamamakla birlikte araştırmanın farklı sektörlerden farklı örneklem gruplarına yapılması durumunda kariyer yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik türlerinin modertaör rolü hakkında farklı bulgular tespit edilmesi muhtemeldir.

Çalışmamızın literatüre katkı sağlaması ve bu konuda çalışmalar yapacak araştırmacılar için yol gösterici olması umulmaktadır. Bununla birlikte, araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için konuya ilgi duyan araştırmacıların, farklı sektörlerden farklı örneklem grupları üzerinde ve farklı ölçüm araçları ile bu araştırmayı tekrarlamaları ve elde ettikleri sonuçları bu araştırma sonuçlarıyla karşılaştırmaları gerekmektedir.

Araştırmamızın, uygulamacılar için de birtakım önerileri bulunmaktadır. Öncelikle örgütlerin kendi kültürlerine ve ihtiyaç olan pozisyona uygun kişilik özelliklerine sahip adayları seçmeleri durumunda kişi ile işi uyumu sağlanmış olacak ve buna bağlı olarak çalışanın iş tatmin seviyesi de yüksek olacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda bu araştırmanın yöneticilere en önemli önerisi, örgütte gerçekleştirilen kariyer yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatmin düzeylerini doğrudan etkileyebileceğinin unutulmaması gerektiği şeklinde belirtilebilir. Dolayısıyla işletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarının üst yönetim tarafından stratejik plan olarak uygulanması, insan kaynakları yöneticisinin kariyer yönetimi uygulamalarını planlaması ve yöneticilerin ise astları ile kariyer geliştirme üzerine görüşmeler yapması önem arz etmektedir. Bu araştırmanın çalışanlar ya da iş arayışında bulunanlar için önerisi ise bireylerin; ilgi alanlarını, kişisel değerlerini ve becerilerini değerlendirmeleri, kariyer bilgisi alabileceği kaynakları arayıp bulmaları ve mutlu ve tatminkar bir kariyer yaşamını

temin edecek gerekli adımları atmaları şeklinde ifade edilebilir. Aynı zamanda farklı mesleklerde farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş tatmin düzeyinin değişebileceğinden hareketle; bireylerin, kendi kişilik özellikleri ile uyumlu olabilecek örgütleri tercih etmeleri de önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Arnold, J. (1997). *Managing Careers Into The 21st Century*, Sage Publications.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: 4 Nokta Matbaacılık.

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları.* 1.Baskı. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Denizli: Arıkan Basım Yayım.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayraktaroğlu, S. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, A., Ş, Şimşek, T., Akgemi, E. Aydoğan ve diğerleri (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Çelik, A., Ş, Şimşek, T., Akgemi, ve A. Soysal (2004). *Kariyer Yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Dessler, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay (çev.) Anakara: Palme Yayınevi (orijinal baskı tarihi 1997).

Dolgun, U. (2011) *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Geliştirilmiş 2.Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın.

Dündar, G., C. Uyargil, O. Özçelik ve Diğerleri (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış,* İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi.

Erdoğmuş, N. (2003). *"Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama",* Ankara: Nobel Yayınevi.

Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*, 4.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. (2017). *Davranış Bilimleri.* 10.Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Holland, J. (1997). *Making Vocational Choices,* Third Edition, Psychological Assesment Resources, Inc.

İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2019). *Kişilik Kuramları*. 15.Baskı, Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.

Kaye, B. ve Evans J. E. (2001). *Sevin Ya Da Kaybedin/İyi Elemanların Kalmasını Sağlamak*. B. Çelik (çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 1997).

Kozak, M. Akoğlan (2001). *Konaklama işletmelerinde Kariyer Planlaması.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition. McGraw-Hill.

Mondy, R. W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Güler Tozkoparan ve Murat Çolak (çev.) Anakara: Nobel Akademik Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2007).

Mcshane, S. Ve Von Glinow, M. (2018). *Organizational Behavior*. Eighth Edition. McGraw-Hill.

Örücü, E. (2013). *Moderne İşletmecilik*. Bursa: Dora Yayıncılık.

Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini.* 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Özkalp E. ve Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Özkalp, E, A. Varoğlu, D. Varoğlu, A. Ç. Kırel ve P. Acar. (2013). *Örgütsel Davranış,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Aktel 16 Basım Yayım.

Saruhan, Ş. C. Ve Müge Leyla Y. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın, İstanbul.

Saruhan, Ş. C. Ve Özdemirci A. (2005). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. Alkım Yayıncılık, İstanbul.

Raymond A. Noe. (2019). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. C. Çetin (çev.). İstanbul: Beta Basım Yayın (orijinal baskı tarihi 1998).

Robbins, S. ve Judge T. A. (2019). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (çev.) İstanbul: Nobel Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 1994).

Şimşek, M. Şerif (2001). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Magnavita, J. J. (2016). *Kişilik Kuramlar.* 1.Baskı. S. E. Türközü, M. Arık ve M. Benveniste (Çev.). İstanbul: Acar Matbaacılık (Orijinal baskı tarihi 2002).

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik.* 3.Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Süreli Yayınlar:

Gönüllü, M. (2001). Grup ve Grup Yapısı. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt:2, Sayı: 1, ss.191-201.

Aksu, M. B. (1996). İnsan İlişkilerinde Bir Boyut: Grup Davranışı. *Fırat Üniversitesi Eğitim Yönetimi.* Sayı: 3, ss. 315-328.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında; kariyer yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik türlerinin rolünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette kişisel tanımlayıcı hiçbir soru yer almamakla beraber vereceğiniz tüm cevaplar, gizlilik esası gözetilerek sadece araştırma kapsamında anonim olarak değerlendirilecektir. Ankette yer alan ifadelere vereceğiniz samimi ve gerçekçi cevaplar, araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederim,

Halil ACAR

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

***Yaşınız*:** 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üstü ( )

***Cinsiyetiniz*:** Erkek ( ) Kadın ( )

Medeni durumunuz: Evli ( ) Bekar ( )

Eğitim durumunuz: İlköğretim ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Doktora ( )

***Bu iş yerindeki çalışma süreniz*:** 1 yıldan az ( ), 1-5 yıl ( ), 6-10 yıl ( ),10 yıldan fazla ( )

KARİYER YÖNETİMİ		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KARILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
Sayın Katılımcı; bu bölümde çalıştığınız kurumda **kariyer yönetimi uygulamalarının** ne seviyede uygulandığını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıda belirtilen yargılara ilişkin görüşünüzü belirtiniz. 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum						
1	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.					
2	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.					
3	İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.					
4	İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.					
5	Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.					
6	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.					
7	Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.					
8	Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.					
9	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.					
10	Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.					
11	Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.					
12	Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.					
13	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.					
14	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.					
15	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.					
16	Çalışanlara karşılaşabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.					
17	Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.					
18	Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.					
19	İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.					
20	Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.					
21	Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.					
22	Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.					

İŞ TATMİNİ		**HİÇ MEMNUN DEĞİLİM**	**MEMNUN DEĞİLİM**	**FAARK ETMEZ**	**MEMNUNUM**	**ÇOK MEMNUNUM**
Sayın katılımcı; aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz ve cevap verirken, "bu yönden işimden ne derece memnunum" diye kendinize sorunuz. 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum						
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olasılığımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri yönetim tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım olması açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması açısından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlama açısından					
17	Çalışma şartları açısından					
18	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

KİŞİSEL ÖZELLİKLER		**Hoşlanırım**	**Hoşlanmam**
Sayın katılımcı, bu bölümde "kariyer eğiliminizi" belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, belirtilen durumları uygulamaktan ziyade hoşlanıp hoşlanmadığınızı belirtmenizdir.			
1	Her fırsatta seyahat etmekten		
2	Ruhsal problemi olan insanlara yardım etmeye çalışmaktan		
3	Çocuklar için tahta plastik veya kağıttan oyuncaklar yapmaktan		
4	Hafta sonunda yapmayı planladığım parti için arkadaşlarımı ikna etmeye çalışmaktan		
5	Bilimsel içerikli dergiler okumaktan		
6	Bilgisayar tamir kursu almaktan		
7	Huzurevinde yaşlılara yardım etmek için çalışmaktan		
8	Kentteki bilim müzelerini gezmekten		
9	Doğa ile iç içe yaşamaktan		
10	İhtiyacı olan insanlara verilmek üzere kullanılmış giysilerin toplanması organizasyonunda aktif olarak görev almaktan		
11	Arkadaş grubumun her zaman benim dediklerimi yapmasından		
12	Milletvekillerinin katıldığı bir açık oturumda milletvekillerine soru sormaktan		
13	Bir radyonun nasıl çalıştığını anlamak için koruyucu kutusunu açmaya çalışmaktan		
14	Bir grubun lideri olmaktan		
15	Bir müzik topluluğu veya orkestra elemanı olmaktan		
16	Her konuda fotoğraf çekmekten		
17	Arkadaşlarım arasında düzenlenen (rutin) ev toplantılarına katılmaktan ve sıra bana geldiği zaman evimde toplantı düzenlemekten		
18	Boş zamanlarımda şiir, roman ve hikaye okumaktan		
19	Arkadaş grubum içinde ünlü sanatçıların taklidini yapmaktan		
20	Hazırlık yaparak topluluk önünde konuşmaktan		
21	Bozulan elektrikli ev aletlerini tamir etmekten		
22	İlkokuldaki çocuklara toplama ve çıkarma işlemini öğretmekten		
23	Kendi firmamı veya işimi kurmaktan		
24	Dağa düşen bir uçaktaki yararlılara ulaşmak için yola çıkan yardım ekibine rehberlik yapmaktan		
25	İnsanların problemlerini bana anlatmaları için onlarla konuşmaktan		
26	Radyasyon nedeniyle bozulmaya uğramış insan dokularındaki kanser belirtilerini araştırmaktan		
27	Sanat ile ilgili müzeleri ve sanat galerilerini gezmekten		
28	Evde kırılan camı değiştirmekten		
29	İş arkadaşlarımın isim, adres ve telefon numaralarını düzenli bir şekilde tutmaktan		
30	Kaç adet kitabım, müzik kasetim ya da CD'im olduğunu belirlemek için liste hazırlamaktan		
31	Üçgenlerin iç açılarının toplamının 180 derece olduğunu ispat etmeye çalışmaktan		
32	Uygulamalı fizik kursu görmekten		
33	Kazancımın gelir-gider hesabını düzenli olarak tutmaktan		
34	Her zaman başkalarının tavsiyelerinden çok, kendi kararlarıma güvenmekten		
35	Tahta oyarak gemi modeli yapmaktan		

36	Evimin arkasındaki bahçenin güzel olması için toprağı gübrelemekten; çiçek ve sebze tohumları ekmekten		
37	Büyük bir moda evinde stilist olarak çalışmaktan		
38	Evde bozulan elektrik prizini tamir etmekten		
39	Başkalarının tamir edemediklerini tamir etmeye çalışmaktan		
40	Bir bankada veya benzer bir ofis içinde çalışmaktan		
41	Borsa konusu ile ilgilenmekten ve gerektiğinde borsaya yatırım yapmaktan		
42	Şehir içinde yapılacak günübirlik gezileri organize etmekten		
43	Organizmalardaki hücre bölünmesini mikroskopla izlemekten		
44	Ayrıntılara önem veren, dikkatli ve düzenli bir insan olmaktan		
45	Takım sporlarının (futbol, basketbol, voleybol, sutopu, vb.) herhangi birisini oynamaktan		
46	İş yerimde çalışma arkadaşlarıma zorlandıkları konularda yardımcı olmaya çalışmaktan		
47	Bilgisayar ile zor bir matematik problemini çözmeye çalışmaktan		
48	Büyük bir firmanın pazarlama bölümünde çalışmaktan		
49	Yolda karşıdan karşıya geçmekte zorlanan özürlü insanlara yolumu değiştirmek pahasına, yardım edip onları karşı tarafa geçirmekten		
50	Eski okul kimliklerini, karneleri ve arkadaş mektuplarını saklamaktan		
51	Verilen bilgileri bilgisayara girmekten		
52	Bilimsel bir projede görev almaktan		
53	Serada değerli çiçekler üretmeye çalışmaktan		
54	Kütüphanemdeki kitapları konularına göre sıralayarak dizmekten		
55	İnsan vücudunun özelliklerini öğrenmekten		
56	Çevremdeki yardım derneklerinde çalışmaktan		
57	Kampta çadır kurmaktan		
58	Hafta sonu neler yapacağımı en az iki gün önceden planlamaktan		
59	Yabancı misafirlerin katılacağı uluslararası bir toplantının açılışındaki “hoş geldin” partisini düzenlemekten		
60	Arkadaşlarımla birlikte kamp yapmaktan		
61	Dünyanın en yüksek dağına tırmanmaktan		
62	Okçuluk, yüzme, atletizm gibi kişisel sporlar ile uğraşmaktan		
63	Ünlü bir yazar, artist veya heykeltıraş ile çalışmaktan		
64	Uzaydaki uyduların niçin yeryüzüne düşmediklerini araştırmaktan		
65	Ailemle ilgili soy ağacını hazırlamaktan		
66	Matkap, testere, çekiç, gibi araçlar kullanarak raf yapmaktan		
67	Yabancı bir dil öğrenmek için çaba sarf etmekten		
68	Arkadaşlarımdan farklı tarzda giyinmekten		
69	Her fırsatta seyahat etmekten		
70	Bankadaki veya cebimdeki paranın miktarını her zaman bilmekten		
71	İzleyemediğim her konser ve tiyatroyu izlemek için çaba sarf etmekten		
72	Büyük bir firmanın araba satış ekibinin yöneticisi olmaktan		
73	İşle ilgili notlarımın bulunduğu dosyaları belli zamanlarda yeniden düzenlemekten		
74	Romantik bir aşk öyküsüne dair televizyon dizisinde rol almaktan		
75	Mısırdaki piramitlerin hacmini bulmak için geometri denklemleri oluşturmaya çalışmaktan		

76	Başarılı ve zengin iş adamları ile tanışmak ve onlara kendimi gösterebilmek için her yolu denemekten		
77	Üniversite bilimsel araştırma asistanı olarak çalışmaktan		
78	Şehir içinde bir apartman dairesinde yaşamaktansa şehir dışında bahçeli bir evde yaşamaktan		
79	Arkadaşlarımla beraber spor karşılaşmalarını izlemeye gitmekten		
80	Fikirlerimin her zaman diğer insanlar tarafından kabul edilmesinden		
81	Çocuklara çarpım tablosunu öğretmekten		
82	Çocukken oynadığım oyuncakları saklamaktan		
83	Bireysel çalışma yerine grup içinde diğer insanlar ile birlikte çalışmaktan		
84	İstediğim renkleri kullanarak evimin duvarına resimler çizmekten		
85	Kuyruklu yıldızların yörüngelerini hesaplamaya çalışmaktan		
86	İyi dans edebilmek için dans dersi almaktan		
87	Faks makinesi, fotokopi makinesi gibi ofis makinelerini kullanmaktan		
88	Konser ve tiyatro oyunları için dekorları hazırlamaktan		
89	Kütüphanede bilimsel kitap ve makale araştırması yapmaktan		
90	Video kameram ile arkadaşlarımın rol aldığı amatör filmler çekmekten		
91	DNA'nın yapısını anlamak için ansiklopedi karıştırmaktan		
92	Her zaman hırslı ve iddiacı olmaktan		
93	Tekerlekli sandalye ile işe gelen iş arkadaşlarımı her gün servis aracına bindirmek için gönüllü olmaktan		
94	Bulutsuz gecelerde ay ve diğer gök cisimlerini gözlemlemekten		
95	Sürat teknesi sürücüsü veya araba yarışçısı olmaktan		
96	Kimya laboratuvarında bilimsel bir proje üzerinde çalışmaktan		
97	Kendi firmamı veya işimi kurmaktan		
98	Tahta iskemleleri sağlamlaştırmaktan		
99	Başkalarının tamir edemediklerini etmeye çalışmaktan		
100	Aile ve ev yaşamı hakkındaki dergileri okumaktan		
101	İnsanlara, boş zamanlarını hangi yaratıcı işler ile geçirebileceklerini anlatmaktan		
102	Sık sık daha önce denemediğim tarzda evimi dekore etmekten		
103	Yöneticimin verdiği uzun işleri kısa sürede düzenli olarak yazmaktan		
104	Daha iyi öğrenim tekniklerinin tartışıldığı bir seminere katılmaktan		
105	Bilimsel içerikli dergiler okumaktan		
106	Gönüllü olarak hazırladığım raporları iş arkadaşlarımla paylaşmaktan		
107	Bozulan musluğu tamir etmekten		
108	Ünlü eğitimcilerle tanışmak ve onların öğretilerini dinlemekten		
109	Bankadaki veya cebimdeki paramın miktarını her zaman bilmekten		
110	Benim için önemli olan tüm belgelerimi düzenli olarak dosyalarda saklamaktan		
111	Arkadaşlarımın yaş günlerini veya yılbaşlarını kutlamak için çeşitli renk ve şekillerde kartlar oluşturmaktan		
112	Arkadaşlarımın yaş günü partilerine gitmekten		
113	Bir uçağın nerede olduğunu (koordinatlarını) hesaplayan bir bilgisayar programı yazmaktan		
114	Yabancı hisse senedi borsalarında yatırım yapma olanaklarını araştırmaktan		

115	İnsanların problemlerini bana anlatmaları için onlar ile konuşmaktan		
116	Siyasi bir parti başkanının gerçekleştirdiği konferansı dinlemekten		
117	Televizyonda bir reklam filminde rol almaktan		
118	Balık avlamaktan veya ava çıkmaktan		
119	Kendime ve aileme ait fotoğraflardan oluşan fotoğraf albümleri hazırlamak		
120	Bahçede çiçek ve sebze yetiştirmekten		
121	Çevremde okuma yazma bilmeyen yaşlılara okuma yazma öğretmekten		
122	Fizik veya kimya laboratuvarında çalışmaktan		
123	Bir müzik aletini iyi çalabilmek için çaba sarf etmekten		
124	Emekli olan tanıdıklarımın bankacılık işlemleri, vb. gibi zorlandıkları konularda yardımcı olmaktan		
125	Bisikletin patlak lastiğini tamir etmekten		
126	Moleküllerin oluşumu için atomların birleşimini incelemekten		