

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN
KARİYER GELİŞİMİNİN KARİYER
MEMNUNİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

**ÖZLEM YAVAŞ
12712003**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2017**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN
KARİYER GELİŞİMİNİN KARİYER
MEMNUNİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

**ÖZLEM YAVAŞ
12712003**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2017**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN
KARİYER GELİŞİMİNİN KARİYER
MEMNUNİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA

ÖZLEM YAVAŞ
12712003

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 31.05.2017

Tezin Savunulduğu Tarih: 05.07.2017

Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serdar Bozkurt

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ayşe Günsel

Doç. Dr. Emel Esen

İmza



İSTANBUL
2017

ÖZ

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN KARIYER GELİŞİMİNİN KARIYER MEMNUNİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Özlem YAVAŞ

Mayıs, 2017

Günümüzde birçok çalışan, kariyerini bizzat yapılandırmak ve gelişime yönelik attığı her çabası ile daha da öne çıkaracağını bilmek istemektedir. Çalışanlar verimliliklerini korumak adına sürekli öğrenmek ve gelişmek durumundadır. Bu şekilde kariyer beklentileri doğrultusunda hareket ederlerken çalıştıkları şirketin amaçlarına ulaşmasına da katkı sağlamaktadırlar. Şirket içerisinde de devam eden gelişim fırsatlarının var olması hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli faydalar sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların kişilik özelliklerinin ve kariyer gelişimlerinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, kariyer gelişimi sürecinin yeni ve önemli unsurları olan çok yönlü ve sınırsız kariyer düşüncesi hakkında daha fazla bilgi edinmeyi sağlayabilecektir. Ayrıca çalışma kariyer memnuniyetine etki eden kişilik özellikleri ile bu kavramlar ile ilişkili bireyin kariyer gelişiminin açıklanması açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, ilgili yazında; kişilik özellikleri, kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyeti kavramlarını bir arada inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede araştırmanın literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, hem örgütsel davranışa hem de insan kaynakları yönetimi alanına yapabileceği katkılar nedeniyle disiplinler arası bir çalışma özelliği taşıması nedeniyle de önemli olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi, Kariyer Memnuniyeti

ABSTRACT

EFFECTS OF PERSONALITY AND EMPLOYEES CAREER DEVELOPMENT ON THEIR CAREER SATISFACTION AND A RESEARCH

Özlem YAVAŞ

May, 2017

Today, particularly the new generation employees would like to know whether they are the architects of their own career and they want each step they take for their development to carry them further. The employees should learn continuously and develop themselves in order to protect them or their self-efficiency. In this way, employees will contribute to achieve the company's objectives, while taking action towards their expectations. Having continuous learning opportunities in a company would be a benefit for both employee and organization.

The aim of this study is to identify the effects of personality traits and career development on employees career satisfaction. The research is also central to learn more about protean and boundaryless career attitudes, the new and important items of career development process, to determine personality traits and career development factors that influence career satisfaction and to measure individual's protean and boundaryless career orientation. Nonetheless, a small amount of study found in literature that examined personality traits, career development and career satisfaction together. In this context, the study is thought to contribute both literature and applied research. Also the research is important for being an interdisciplinary study characteristic, also for its contributions between and both organizational behavior and human resources management.

Keywords: Personality, Career Development, Career Satisfaction

ÖN SÖZ

Tez araştırma ve yazım sürecim boyunca öneri ve destekleriyle her zaman yanımda olan tez danışmanım sayın Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a,

Değerli zamanlarını ayırarak beni bilgilendiren ve desteklerini hissettiğim tüm hocalarıma,

Anket çalışmama katılarak araştırmama katkıda bulunan tüm arkadaşlarıma, çalışanlara ve yöneticilere,

Eğitim hayatım süresince maddi ve manevi tüm desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, yoğun çalışma ortamımda varlıklarıyla bana huzur, güven ve mutluluk aşılayan sevgili annem, babam ve kız kardeşime ve teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, Mayıs 2017

Özlem YAVAŞ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

1. GİRİŞ..... 1

2. KİŞİLİK KAVRAMI 3

2.1.Kişiliğin Oluşumu, Gelişimi ve Etkileyen Faktörler	4
2.2.Kişiliği Açıklayan Kuramlar.....	5
2.2.1. Psikodinamik Yaklaşım	6
2.2.1.1.Psikoanalitik yaklaşım (Yapısal Kişilik Kuramı)	6
2.2.1.2.Analitik Psikoloji ve Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI).....	7
2.2.1.3.Bireysel Psikoloji	9
2.2.1.4.Eric Berne'nin Kişilik Kuramı.....	10
2.2.1.5.Karen Horney'in Kişilik Kuramı	11
2.2.1.6.Harry Stack Sullivan'ın Kişiler Arası İlişki Kuramı.....	11
2.2.1.7.Erich Fromm'un Özgürlükten Kaçma Kuramı	12
2.2.1.8. J. E. Kretschmer'in Kişilik Tipleri.....	12
2.2.1.9. Chris Argyris Olgunlaşma Kuramı.....	13
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	14
2.2.2.1.Koşullu Öğrenme Kuramı.....	14
2.2.2.2.Sosyal Öğrenme Kuramı	15
2.2.3. İnsancıl Yaklaşım	15
2.2.3.1.Öz Kimlik Kuramı	16
2.2.3.2.Kendini Gerçekleştirme	17
2.2.4. Özellikler Yaklaşımı	18
2.2.4.1.Gordon Allport'un Özellikler Kuramı	18
2.2.4.2.Hans Jurgen Eysenck'in Özellikler Kuramı.....	18
2.2.4.3.Raymond Cattell'in Özellikler Kuramı.....	20
2.2.4.4.Beş Faktör Kişilik Özellikleri	20
2.2.5. Diğer Kişilik Özellikleri Sınıflandırmaları	22
2.2.5.1.Temel Benlik Değerlendirmesi	22
2.2.5.2.A Tipi ve B Tipi Kişilik Kuramı.....	23
2.2.5.3.Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri.....	24
2.2.5.4.Kendini Ayarlama (Self-Monitoring)	25
2.3.İş ve Kişilik Uyumu.....	26
2.4.Kişilik Ölçümü.....	28
2.4.1. Doğrudan (Objektif) Testler	29

2.4.2. Dolaylı (Projektif) Testler.....	29
2.5.Kariyer Tercihine Etki Eden Kişilik Özellikleri.....	31
3. KARIYER KAVRAMI, KARIYER GELİŞTİRME VE KARIYER MEMNUNİYETİ.....	33
3.1.Kariyer Kavramı	33
3.2.Psikolojik Sözleşme ve Yeni Sözleşme.....	34
3.3.Kariyer Geliştirme	34
3.3.1. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Tanımı	34
3.3.2. Kariyer Geliştirmenin Amacı ve Önemi	35
3.3.3. Bireysel Kariyer Geliştirme	36
3.3.3.1.Bireysel Kariyer Geliştirme Süreci	36
3.3.3.2.Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları	37
3.3.3.3.Bireysel Kariyer Geliştirme Aşamaları.....	39
3.3.4. Örgütsel Kariyer Geliştirme	40
3.3.4.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme Süreci.....	41
3.3.4.2.Örgütsel Kariyer Geliştirme Faaliyetleri	42
3.3.5. Kariyer Geliştirmede Kişi ve Organizasyonun Sahip Olduğu Sorumluluklar	47
3.3.6. Kariyer Geliştirmenin Yararları.....	48
3.3.7. Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler	49
3.3.8. Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	52
3.3.8.1.Sınırsız (Boundaryless) Kariyer.....	52
3.3.8.2.Çok Yönlü (Değişken, Protean)Kariyer	54
3.3.8.3.İki Basamaklı Kariyer Yolu	55
3.3.8.4.Esnek Kariyer.....	56
3.3.8.5.Portföy Kariyer	56
3.3.8.6.Şirket Sonrası (Post-Corporate) Kariyer	57
3.4.Kariyer Memnuniyeti Kavramı ve Tanımı	58
3.4.1. Kariyer Memnuniyetini Açıklayan Teoriler	59
3.4.1.1.Vroom Beklentiler Teorisi	59
3.4.1.2.Kişi – Çevre Uyumu Teorisi	60
4. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KARIYER GELİŞİMİNİN KARIYER MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ.....	62
5. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN KARIYER GELİŞİMİNİN KARIYER MEMNUNİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA	66
5.1.Araştırma Problemi.....	66
5.2.Araştırmanın Amacı.....	66
5.3.Araştırmanın Önemi	67
5.4.Araştırma Modeli.....	67
5.5.Araştırma Hipotezleri	68
5.6.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	69
5.7.Verİ Toplama Yöntemi ve Analiz.....	70
5.7.1. Verİ Toplama Aracı	70
5.7.2. Verİ Analiz Tekniği	72

5.8.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	72
6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZ YORUMLARI.....	73
6.1.Güvenilirlik Analizleri	73
6.1.1. Kişilik Ölçeği ile İlgili Güvenilirlik Analizi.....	73
6.1.2. Kariyer Gelişimi Ölçeği ile İlgili Güvenilirlik Analizi.....	73
6.1.3. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği ile İlgili Güvenilirlik Analizi.....	74
6.2.Ölçme Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon Analizi	74
6.3.Regresyon Analizi	79
6.4.Demografik Bulgular	82
6.4.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi	82
6.4.2. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi	82
6.4.3. Göreve Göre Farklılıkların İncelenmesi	83
6.4.4. Departmana Göre Farklılıkların İncelenmesi	84
6.4.5. Şirkette Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelenmesi	88
6.4.6. Yaşa Göre Farklılıkların İncelenmesi	89
6.4.7. Sektöre Göre Farklılıkların İncelenmesi	90
6.4.8. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelenmesi	90
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA	97
EKLER.....	110
Ek -1: Anket Formu	110
Ek -2: Kişilik Özellikleri İfadelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Skorları	114
Ek -3: Kariyer Gelişimi Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Skorları	115
Ek -4: Kariyer Memnuniyetine İlişkin Güvenilirlik Analizi Skorları.....	116
ÖZ GEÇMİŞ.....	117

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Beş Faktör Kişilik Özelliklerin Örgütsel Davranış Ölçütlerini Ne Kadar Etkilediğinin Modeli	21
Tablo 2:	Geleneksel ve Sınırsız Kariyer'in Karşılaştırması	52
Tablo 3:	Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyer'in Karşılaştırması	54
Tablo 4:	Demografik Özellikler	70
Tablo 5:	Kişilik Özellikleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 6:	Kariyer Gelişimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 7:	Kariyer Memnuniyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 8:	Ölçme Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	75
Tablo 9:	Kişilik Özellikleri ve Kariyer Gelişimi Korelasyon Analizi	76
Tablo 10:	Boyutlar ve Alt Boyutlar Bazında Ölçeklere İlişkin Korelasyon Tablosu	78
Tablo 11:	Kişilik Özellikleri ve Kariyer Gelişiminin Kariyer Memnuniyetine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	79
Tablo 12:	Kişilik Özellikleri ve Alt Boyutlarının Kariyer Memnuniyetine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	80
Tablo 13:	Kariyer Gelişiminin Alt Boyutlarının Kariyer Memnuniyetine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	81
Tablo 14:	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	81
Tablo 15:	Cinsiyete Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti t-testi Sonuçları	82
Tablo 16:	Eğitim Durumuna Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 17:	Göreve Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti t-testi Sonuçları	84
Tablo 18:	Göreve Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının t-testi Sonuçları....	84
Tablo 19:	Departmana Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	85
Tablo 20:	Kariyer Gelişimi Boyutu Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	86
Tablo 21:	Departmana Göre Kariyer Gelişimi Alt Boyutları Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	86
Tablo 22:	Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer Boyutu Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	87
Tablo 23:	Şirkette Çalışılan Süreye Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 24:	Yaşa Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	89
Tablo 25:	Çalışılan Sektöre Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti t-testi Sonuçları	90

Tablo 26:	İş Hayatındaki Toplam Süreye Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	91
------------------	---	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Jung'un Kişilik Tipleri Matrisi.....	9
Şekil 2:	Eysneck'in Kişilik Tipleri ve İlişkili Özellikleri.....	19
Şekil 3:	Araştırma Modeli.....	68



1. GİRİŞ

Teknolojide ve buna paralel olarak bilgi toplumundaki hızlı gelişim süreci ve iş hayatını etkileyen gelişmeler çalışanların ve organizasyonların yaşamında kariyer kavramını ön plana çıkarmış, kariyeri günlük yaşamın bir parçası haline getirmiştir. Özellikle 2000’li yıllar itibarıyla sıklıkla gündeme gelen yeni kariyer yaklaşımlarının varlığı çalışanların bağlı bulundukları örgüte ve iş hayatına olan bakış açılarını değiştirmiş, çalışanlar açısından kariyer memnuniyeti kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışanlara kişilik özellikleri ile örtüşen ve kariyerlerinden memnuniyet duymalarını sağlayacak yeni kariyer yolu fırsatları açmıştır. Organizasyonlar açısından ise çalışanlarını ellerinde tutabilmeleri, faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için çalışanlarının kişilik özelliklerini, kariyer gelişimi yaklaşımlarını dikkate alma ve çalışanlarının kariyer memnuniyetlerini sağlamak için aksiyon olarak çeşitli yöntemler geliştirme zorunluluğu getirmiştir.

Geçmişten günümüze işletmelerin örgüt yapılarında ortaya çıkan değişikliklerin ve çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişimlerin sonucu olarak; çalışanların kariyer gelişimleri tek bir örgüte bağlı yaşam boyu kariyer gibi sabit, doğrusal, süreklilik arz eden geleneksel yönelimlerin dışına çıkmış, örgütün etkisinden çok kişilerin kendi kariyerlerinden sorumlu olacakları daha hareketli, değişken, çok yönlü, sınırsız bir nitelik kazanmıştır (Aytemiz Seymen, 2004). Bu sınırsız niteliğin temel belirleyicilerinden biri çalışanın kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri oldukça karmaşık bir niteliğe sahip, ölçümlenmesi de bir o kadar zor bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik özellikleri kişinin doğuştan gelen ve sonradan kazandığı, diğer kişilerden ayırt edici olan, tutarlı ve yapılaşmış duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümüdür (Erkuş, Tabak, 2009). Bu çalışmada kişilik özellikleri boyutu; proaktif kişilik, kariyer gerçekliği, deneyime açıklık ve hedef yönelimli olma alt boyutları ile ele alınmıştır.

Araştırmada ele alınan ikinci kavram sınırsız sürecin başlangıç noktası olan kariyer gelişimidir. Kariyer gelişimi, bireysel olarak kariyer planlama ve örgütsel olarak kariyer yönetiminin bir araya gelmesi sonucu oluşan bir süreçtir. Kariyer gelişimi; çok yönlü ve sınırsız kariyer boyutlarıyla karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlardan sınırsız kariyer kısaca tek örgüte bağlı olmayan, fiziksel ve psikolojik açıdan değişikliğe açık, öznel başarıya odaklı kariyer olarak tanımlanırken; çok yönü kariyer kişinin kendi tarafından yönlendirilen, bireysel belirlenmiş hedeflere yönelik, psikolojik başarıya odaklı kariyer olarak tanımlanabilir (Seçer, Çınar, 2011; Hall, 2004). Çalışmada çok yönlü kariyer, kendi kendini yönlendiren kariyer ve değerlere göre yönlendirilen kariyer alt boyutlarında ele alınmış; sınırsız kariyer ise sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) ve örgütsel hareketlilik tercihi (fiziksel hareketlilik) alt boyutlarında incelenmiştir.

Çağımızın rekabetçi koşullarında şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinin bir koşulu da başarılı bir kariyer gelişim programı oluşturarak hem organizasyonun gereksinimleri hem de çalışanların kariyer gereksinimleri arasında bağlantı kurmaktır. Bu bağlantının kurulmasındaki temel bir diğer kavram ise kariyer memnuniyetidir. Çalışanların bireysel farklılıklarının ele alınabileceği ve geliştirilebileceği bir yaklaşım kariyer memnuniyeti açısından da önem arz etmektedir. Kariyer memnuniyeti çalışanların kariyerlerine yönelik yaptıkları öznel değerlendirmeler sonucu algıladıkları mesleki tatmin olarak tanımlanmaktadır (Avcı, Turunç, 2012; Aktaş, 2012). Kariyer memnuniyeti bu çalışmada tek bir boyut olarak incelenecektir. Kişilik özellikleri ile bağlantılı olan kariyer memnuniyeti ise çalışanların kariyer gelişimlerini yönlendirmelerinde etkin rol oynamaktadır. Şirketler açısından da kariyer memnuniyeti, işgücü devir hızını belirleyen en önemli faktörlerden biridir.

Bu bağlamda birinci bölümde kişilik kavramı ve kişilik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalara değinilecek, ikinci bölümde kariyer, kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyeti kavramları üzerinde durulacaktır. Üçüncü bölümde savımız kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi ile kariyer memnuniyetinin ilişkisi kurulacak ve devam eden bölümlerde bu ilişki üzere yapılan araştırma açıklanacaktır.

2. KİŞİLİK KAVRAMI

Kişilik tanımlarının pek çoğu belirli bir kuram çerçevesinde oluşturulduğundan yazında pek çok tanım ortaya çıkmıştır, bununla beraber hiçbir tanım kavramı tam olarak karşılamakta yeterli görülmemektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır.

Erkal (2009, 250) kişiliği, doğrudan doğruya gözlemlenemeyen ancak gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlardan, olaylardan, yaşantılardan çıkarılan emsalsiz ve süreklilik arz eden bir kavram olarak tanımlarken; Allport kişiliğin en yaygın kullanılan tanımlamalarından birini “Kişilik, her bir psiko-fiziksel sistem ile birlikte kişinin çevresiyle olan eşsiz uyumunu belirleyen dinamik yapılanmadır.” şeklinde yapmıştır (Allport, 1937, 48’den aktaran Robbins, Judge, 2003, 94). Bir başka tanımda ise kişilik, bireyin çevreye olan kendine özgü uyumunu saptayan oldukça sabit özelliklerini ve davranış örüntüleri olarak tanımlanırken (Ataman, 1971, 1’den aktaran Özkalp, 1982, 44); Erdoğan’a göre ise bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin; diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavramdır (Erdoğan, 1997, 234’den aktaran Bedük, 2011,151). Fındıkçı (2009, 416) ise kişiliği; bireyi kendisine has yapan dış görünüşünden, zihinsel özelliklerine, takıntlarına, alışkanlıklarına, tavır ve tutumlarına ve özellikle davranışlarına kadar birçok özeliğini içeren bir bütün olarak tanımlamıştır.

Aşağıda kişiliğin oluşumu ve gelişimi kısaca açıklanacak ve pek çok araştırma ile kişiliği etkilediği kanıtlanan faktörlerden bahsedilecektir. Kişiliği açıklayan kuramlara değinilecek, bu kuramların öne sürdüğü iddialar açıklanmaya çalışılacak, kişilerin kariyer tercihinine etki eden kişilik özellikleri incelenecek, iş ve kişilik uyumu üzerinde durulacaktır.

2.1. Kişiliğin Oluşumu, Gelişimi ve Etkileyen Faktörler

Latince “persona” sözcüğünden gelen, Antik Yunan’da tiyatro oyuncularının canlandırdıkları rol için yüzlerine taktıkları “maske” anlamında kullanılan ve dilimizde mizaç, şahsiyet olarak da bilinen kişilik kavramı konusunda birçok araştırma yapılmıştır (Fındıkçı, 2009, 416).

Kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde etkili olan genel kabul görmüş dört temel faktör mevcuttur. Bunlar; biyolojik ve kalıtsal faktörler, ailesel faktörler, çevresel faktörler ve kültürel faktörlerdir.

- *Biyolojik ve Kalıtsal Faktörler:* Kalıtsal faktörlerin kişiliğin oluşumu ve gelişimine etkileri kesinlik taşımamakta ancak bazı kişilik özelliklerinde kalıtsal faktörlerin diğer faktörlerden daha önemli olduğu gözlemlenmektedir (Ordun, 2004, 102). Dış görünüş, kalıtım, bedensel yapı vb. fiziksel olarak kişiyi başkalarından ayıran özelliklerdir. Belirli fiziksel özellikler kişinin çevreye ne şekilde uyum sağlayacağını etkiler (Özkalp, Kırel, 1999, 71). Kişilerin yaşam boyu da devam ettirebildiği daha hareketli ya da korkusuz olma gibi özelliklerinin kalıtsal özelliklerden etkilendiği varsayılmaktadır (Perwin, John, 2001, 10’dan aktaran Ordun, 2004, 102).
- *Ailesel Faktörler:* Aile erken kişilik gelişiminde birey üzerinde etkili olan en önemli faktördür. Aile kişinin ilk gelişiminde, tanımlama sürecinde önemli bir yere sahiptir. Çocukla aynı cinsiyette olan ebeveyn ona rol modeli olur. Pek çok araştırma göstermektedir ki ebeveynler tarafından evde yaratılan atmosfer ve direkt etki kişilik gelişiminde kritiktir. (Luthans, 1992, 5). Aileler çocukları üzerinde sahip oldukları ödüllendirme, cezalandırma güçleri ile de çocuklarının davranışlarını sınırlandırarak kişilik gelişimlerini etkileyebilmektedirler (Ordun, 2004, 103).
- *Çevresel Faktörler:* Kişinin yaşadığı sosyal çevre ve bu çevre ile olan ilişkileri, etkileşimi de kişilik gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Erkal, 2009, 252). Referans grubu kişinin özelliklerini değiştirip ve geliştirerek toplum içindeki rolü ve statüsünü şekillendirir (Ordun, 2004, 102). Birey, örgüte girerken ailede ve toplumda edindiği kültürel değerleri ve normları da getirir. Çalıştığı örgütte de kendine özgü değerler ve normlar edinir. Bireye değerlerini aşıl原因an iki çevre vardır. İç çevre, kişiyi oluşturan alt sistemlerin,

duygu, düşünce, anı ve yargılamaların arasındaki etkileşimi anlatır. Dış çevre, insana yapılan dış etkilerden, toplum, kitle iletişim araçlarından vb. oluşur (Başaran, 2000, 59).

- *Kültürel Faktörler*: Kültürel değerler ve normlar bireyin kişilik ve davranış özelliklerinin gelişiminde rol oynayan temel faktörlerden biridir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2000, 66). Kültür bireyin çocukluktan itibaren devam eden hem kişilik hem de psikolojik gelişiminde önemlidir (Erkal, 2009, 253). Geleneksel olarak, kültürel faktörlerden kişiliğe biyolojik faktörlerden daha anlamlı katkıda bulunduğu addedilir. Kişiliğin gelişiminde öğrenme süreci önemli bir rol oynar. Kişiliğin gelişiminde öğrenilen içerik de süreci kadar önemlidir. Kültür, öğrenilenlerin içeriğinin analizinde anahtar kavramdır. Toplumda hakim olan kültür kişiye ne öğreneceğini dikte eder (Luthans, 1992, 94-95).

2.2. Kişiliği Açıklayan Kuramlar

Kişilik kuramları anlaşılması güç olan davranışları kısa ve net bir biçimde tanımlamaları, var olan bilgileri anlamlı bir biçimde bir araya getirmeleri, yeni bilgi ve görüşlerin oluşmasına, araştırılmasına, yorumlanmasına öncülük etmeleri vb. nedenlerle önem arz etmektedirler. Literatürde yer edinmiş kişilik kuramları kişiliği; doğuştan gelen, değişime karşı dirençli, tüm bireylerin davranışlarında var olan, kişiliğin özünü oluşturan ortak özellikler ile öğrenme yoluyla edinilen, gözlemlenmesi kolay olan, kişinin davranışlarını sınırlı olarak etkileyen, her bir bireyin diğerinden ayrılmasını sağlayan ve kişiliğin yüzeyini meydana getiren bireysel ayrılıklar olmak üzere iki yönde incelemektedirler (Erkal, 2009, 254). Psikolojik araştırmalar ve uygulama da kişilik teorilerine oldukça geniş bir katkı sağlamıştır (Shani, Lau, 1996, M510).

Kişiliği açıklayan kuramlar genel olarak dört başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki olan Psikodinamik yaklaşım davranışların bilinç dışı etmenlerinin önemi üzerinde durur. Psikodinamik yaklaşım da kendi içinde Freud'un geliştirdiği Psikoanalitik Yaklaşım (Yapısal Kişilik Kuramı), Carl Gustav Jung'un öne sürdüğü Analitik Psikoloji, Alfred Adler tarafından geliştirilen Bireysel Psikoloji, Eric Berne'nin Kişilik Kuramı, Karen Horney'in Kişilik Kuramı, Harry Stack Sullivan'ın Kişilerarası İlişki Kuramı, Erich Fromm'un Özgürlükten Kaçma Kuramı, J. E.

Kretschner'in Kişilik Tipleri Kuramı ve Chris Agyris'in Olgunlaşma Kuramı'dır. Kişiliğin açıklanmasında ikincil olarak Davranışsal Yaklaşım'dan yararlanılmış ve Burhus F. Skinner Koşullu Öğrenme Kuramı'nı geliştirirken J. Rotter Sosyal Öğrenme Kuramı'nı ortaya atmıştır. Kişiliğin açıklanmasında faydalanılan diğer teoriler İnsancıl Yaklaşımı temel alan Maslow'un Kendini Gerçekleştirme ve Carl Rogers'ın Öz kimlik kuramları olmuştur. Bununla birlikte Temel Benlik Değerlendirmesi, Kendini Ayarlama, A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri, Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri organizasyonel davranış alanında etkili olan diğer kişilik özellikleridir. Kişilik araştırmalarında günümüzde en çok tercih edilen kuram ise Kişilik Özellikleri Kuramı olup Gordon Allport, Hans Jurgen Eysneck, Raymond Cattell, R. McCrae ve P. Costa tarafından çeşitli farklılıklar ile yorumlanmıştır.

Literatürde özellikle, beş faktör kişilik özellikleri olan dışa dönüklük, duygusal dengelilik, uyumluluk, sorumluluk, açıklık kariyer ile ilişkili olarak incelenmişse de bu çalışmada daha önce Briscoe, Hall ve Frautschy DeMuth (2006) kullandığı hedef yönelimli olma, kariyer gerçekliği, proaktif olma ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin kariyer gelişimi ile olası ilişkisi incelenecektir. İlk bölümde Psikodinamik yaklaşım açıklanacaktır.

2.2.1. Psikodinamik Yaklaşım

Psikodinamik teoriler; Sigmund Freud'un kişiliği id, ego, süperegö elementlerinin etkileşimi olarak gören teorisinde olduğu gibi davranışın bilinç dışı belirleyicilerinin önemini belirtir (Shani, Lau, 1996, M510). Freud'un psikoanalitik, Jung'un analitik psikoloji, Adler'in bireysel psikoloji kuramları başta olmak üzere Eric Berne, Karen Horney, Harry Stack Sullivan (Kişiler Arası İlişki Kuramı), Erich Fromm (Özgürlükten Kaçma Kuramı), J. E. Kretschner, Chris Agyris'in geliştirdiği varsayımlar psikodinamik yaklaşım içinde değerlendirilmektedir.

2.2.1.1. Psikoanalitik Yaklaşım (Yapısal Kişilik Kuramı)

Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud bilinçaltı durumları kişiliğin özü olarak kabul etmiş ve kişiliği duygusal açıdan incelemiştir. Freud'un teorisinde üç temel faktör; ruhsal belirleyiciler, içgüdü ve bilinç düzeyleridir. Ruhsal belirleyiciler kişinin geçmiş tecrübelerinin günümüzde sergilediği davranışlara etkisini açıklar. Bununla birlikte insanlık için zevk ve saldırganlık olmak üzere iki temel içgüdü

sözkonusudur. Bilinç düzeyleri ise kişinin farkında olduğu arzuları, duyguları ve düşüncelerini ifade etmektedir. Bilinç öncesi düzeyde yer alan arzu, duygu ve düşünceler bilinç düzeyine çıkmak için hazır beklerken, bilinçdışı düzey kişinin farkında olmadığı duygu düşünce ve arzularını kapsamaktadır (Baysal, Tekarslan, 2004, 104).

Yapısal Kişilik Kuramına göre kişiliğin oluşumuna etki eden ve zihnimizde birbirinden farklı ancak birbirine etki eden üç faktör bulunmaktadır: Adalet, hakkaniyet, vicdan gibi soyut ve erdemli kavramları temsil eden üst benlik (süper-ego); toplumsal gelenekler, yasalar vb. denetleyici kısmı temsil eden benlik (ego); eğilimler, sevgi gibi doğal duyguları temsil eden ilkel benlik (id) (Özen Kutanis, 2003, 53-54). İd tamamıyla bilinçdışı bir faktör iken, ego gerçeklere dayalı olarak kişiliğin karar verme ve seçim yapma yönüdür. Süper ego ise vicdan ve ideal davranışlardan oluşur. İd ve süper ego sürekli çatışma halindedir, ego bu çatışmada dengeleyici, arabulucu rolü üstlenmektedir (Baysal, Tekarslan, 2004, 106). Kişinin olumlu veya olumsuz, kontrollü ya da kontrolsüz arzuları arasındaki dengeyi sağlayan egodur. Kişiler arası farklılıkların kaynağı ise bu üç faktörün kişilerdeki bileşiminin farklı olmasıdır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 68). Bununla beraber, Freud’a göre kişilik beş dönemden geçerek gelişmektedir. Bu dönemler: Oral (0-1 yaş), Anal (1-3 yaş), Fallik (3-6 yaş), Latens (6-11 yaş) ve Genital (11 yaş ve üzeri) şeklindedir. Bu dönemlerden yola çıkılarak kişilik; bağımlı, zorlayıcı, odipal ve olgunluk evrelerinden geçerek oluşumunu tamamlar (Özkalp, Kirel, 1999,73).

Freud; insan davranışlarını farkında olmadıkları bilinçdışı faktörlere bağlaması, yetişkinlerin kişiliklerinin çocukluk deneyimleriyle oluştuğunu ileri sürerek kişilerin kendi kaderlerini belirleyemeyeceklerini iddia etmesi, zevk ve saldırganlık olmak üzere iki temel içgüdü tanımlayarak cinsel uyarılara fazla önem vermesi gibi nedenlerle eleştirilmiş ve yapılandırdığı kişilik teorisine karşı çıkmıştır (Baysal, Tekarslan, 2004, 107).

2.2.1.2. Analitik Psikoloji ve Myers – Briggs Tip Göstergesi (MBTI)

Jung hocası Freud’un “Psikanaliz”i yerine “Analitik Psikoloji” akımının doğmasına öncü olmuştur. Bu teorisi psikoloji ile birlikte, yönetsel felsefe ve örgüt düşüncesini de etkilemiştir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 70).

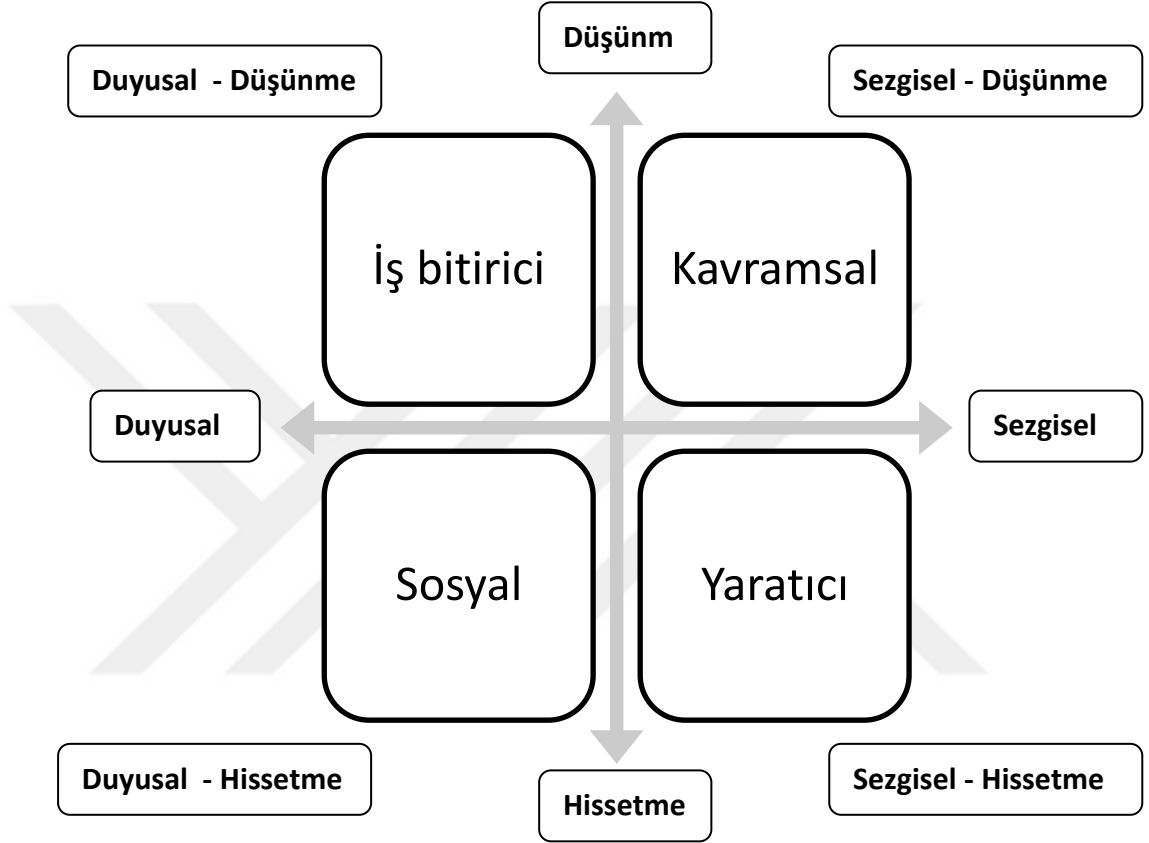
Carl Gustav Jung'un geliştirdiği analitik psikoloji yaklaşımında benlik ve bilinçdişı kuramın önemli parçalarıdır. Freud gibi kişiliğin bilinçdişı etkeninden bahseden Jung'un, Freud'dan temel ayrılığı Freud'un cinselliğe verdiği önemden kaynaklanmaktadır. Jung bilinçdişını kişisel ve kolektif bilinçdişı olarak ikiye ayırmıştır. Kişisel bilinçdişı kişinin farkındalık düzeyi dışında bastırmış duygu, düşünce ve anıları içermektedir (Baysal, Tekarslan, 2004, 107). Kolektif bilinçdişı kavramı ise kişiliğin geçmişten gelen, bireylere kalıtım yolu ile aktarılan davranışlar sonucu olduğuunu ve kişinin davranışlarının geçmişten etkilenerek geleceğe yönelik gerçekteştiğini savunmaktadır. Kişinin geçmişe bağlı olmadığını kendi geleceğini yönetebileceğini ileri sürmektedir (Kolasa, 1979, 281-282).

Jung insanların çevrelerini ve bilgiyi algılama / değerlendirme terciilerini duyular ve sezgiler aracılılığı ile olmak üzere olarak iki farklı yönelimle açıklamaktadır. Duyuları aracılılığı ile algılayan kişiler daha niceliksel ve içinde bulunulan zaman odaklı iken sezgilerine yönelen kişiler önsezi ve subjektif deneyimlerinden faydalanmakta ve gelecekte var olabilecek olasılıklar üzerinde durmaktadırlar. Jung bireylerin varolan bilgiyi işleme ve karar verme tercihlerini de düşünme ve hissetme olarak iki farklı yönelimle açıklamaktadır. Düşünme yönelimli kişiler sistematik veri toplama yöntemleri ile daha rasyonel olup, kararlarında neden – sonuç ilişkileri kurmayı tercih ederken; hissetme yönelimli kişiler daha duygusal davranışlar içinde seğıimlerinin başkaları üzerindeki etkilerini dikkate alarak karar verme eğilimindedirler (McShane, Von Glinow, 2014'ten çeviren Bozkurt, Günsel, 2016, 32). Jung bir başka ayrım ile insanları iče dönük ve dışa dönük olmak üzere de iki farklı tip ile açıklamaktadır. Dışa dönük kişiler sosyal açıdan kuvvetli, gerçekte, tepkili, düzenli ve detaylara dikkat eden bir yapıya sahipken; iče dönük kişiler iče kapalı, kendi halinde, az konuşan, utangaç, yalnızlıktan hoşlanan, okumayı ve düşünmeyi seven yapıdadır (Özen Kutanis, 2003, 56). şekil 1'de Jung'un kişilik tipleri matris içinde gösterilmiştir.

Jung'un teorik altyapıyı geliştirmesinden yaklaşık 20 yıl sonra 1940'lı yıllarda eşi Katherine Briggs ve kızları Isabel Briggs-Myers tarafından Jung'un kişilik teorisi temel alınarak Myers – Briggs Tip Göstergesi (MBTI) olarak adlandırılan kişilik testi geliştirilmiştir. MBTI katılımcıların 16 farklı türden oluşan dört çift özellikte (içedönüklük / dışadönüklük, duygusal / sezgisel, düşünme / hissetme, muhakeme /

algılama) tercihlerini ölçmek için genellikle belirli durumlarda nasıl hissettiklerini ya da hareket ettiklerini soran 100 maddeden oluşmaktadır (Luthans, 2001, 222).

Jung insancıl yaklaşım ortaya çıkmadan çok daha önce “kendini gerçekleştirme” kavramına vurgu yaparak, kişilerin psikolojik açıdan sağlıklı olabilmeleri için kişisel potansiyellerini kullanmaları gerektiğini belirtmiştir (Baysal, Tekarslan, 2004, 108).



Şekil 1: Jung'un Kişilik Tipleri Matrisi

Huczynski, Andrzej A., David A. Buchanan, **Organizational Behaviour**. 6th Ed. (USA: Prentice & Hall, 2007), 141.

2.2.1.3. Bireysel Psikoloji

Alfred Adler tarafından geliştirilen kuramın bir diğer adı da “Üstünlük Arama Kuramı”dır. Adler’de Freud’un kişilik ile ilgili açıklamalarını abartılı bulmuştur. Bireyin kendi geleceğini tayin edebilecek bir kişiliği olabileceğini ileri sürerek, insan davranışlarının temel nedenini “üstünlük ve egemenlik içgüdü” ile “güç ve prestij elde etme motivasyonları”na dayandırmıştır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 71). Aşağılık kompleksi ve ödünlenme de bu sistemin parçaları olarak tanımlanmıştır ve kişilik kuramının temelinde sosyal ilişkiler yatmaktadır (Kolasa, 1979, 282).

Bu kurama göre üstünlük arama ödünlenmenin doğasında yer almaktadır ki her insan sahip olduğu zayıflık veya eksikliğin farkına vardığında bu o kişiyi aşağılık duygusuna yöneltir. Aşağılık duygusu da kişiyi zayıf ve eksik gördüğü yönlerini telafi etmek için daha çok çaba sarfetmeye; üstünlük sağlayabileceği yönlerini geliştirerek, aşağı gördüğü yönlerini kapatmaya sevk eder. Kişi kendini yetkinleştirmeye çalışırken aynı zamanda kişiliğini de biçimlendirmiş olur (Özen Kutanis, 2003, 55).

Adler kişilikte doğum sırası faktörünü ilk vurgulayan araştırmacıdır. İlk doğan çocukların ikinci ve daha sonra doğanlardan farklı bir çevrede yetişeceklerini ve bu durumun kişilikleri üzerinde etkili olacağını ileri sürmüştür. İlk doğan çocukların daha sonra aile içindeki önemlerini kaybedecekleri için daha problemli olacaklarını, ikinci çocukların ise büyük kardeşi yakalama çabası içinde daha rekabetçi olacaklarını belirtmiştir. Bununla beraber Adler, yaptığı pek çok deneyde varsayımlarını kanıtlayacak düzeyde tatmin edici sonuçlara ulaşamamıştır (Baysal, Tekarslan, 2004, 109-110).

2.2.1.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Freud'un kişilik kuramı ile yakın özellikler taşımakta ve kişiliği duygusal yönü ile açıklamaktadır. Kişiliğin çocukluk (olgun olmayan, hamlik), olgunluk (yetişkinlik), ebeveynlik (anne-babalık, öğüt verme) evreleri üzerinde durmuştur (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 69). Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse;

- *Çocukluk Evresi:* En altta yer alan çocukluk aşamasında bireysellik ve bencillik duyguları hâkimken, çevre baskısına karşı kişisel eğilimler ön planda yer almaktadır. Kişiliğin gelişimi ile birlikte çocukluk aşaması küçük yaşlarda baskın özellik iken yaştan ilerlemesi ile birlikte zayıflayacaktır (Eroğlu, 2009, 224-225).
- *Olgunluk Evresi:* Bu evrede çocukluk evresi eğilimleri disiplin altına alınıp denetlenerek çevreye uydurulur ancak çevre baskısı nedeniyle gizlenen, gerçekleştirilemeyen, ertelenen eğilimler bilinçaltına itilir. Bu evrede gözlemlenen davranışlar çocukluk evresine nazaran daha bağımsız ve aktif olma, yüksek sorumluluk alabilme ve duyarlılık, çalışma ve başarıya önem verme, istek ve arzuları sosyo-ekonomik çevre şartlarıyla sınırlayabilme olarak sıralanabilir. (Özen Kutanis, 2003, 56-57).

- *Ebeveynlik Evresi*: Ana ve babalık evresi olarak adlandırılan bu evrede ise başkalarına yol gösterme, nasihat etme, yasaklar koyma, karşısındakilerin davranışlarını düzenleme, sınırlama şeklinde tavırlar söz konusudur. Kişi anne ve babasının benlik durumlarını kendi algıları doğrultusunda yeniden biçimlendirerek kendi benliği içinde ebeveynlik oluşturur ve sergilediği davranışlarla bunu dışa yansıtır (Eroğlu, 2009, 224-225).

2.2.1.5. Karen Horney’in Kişilik Kuramı

Psikanaliz kuramından etkilemiş ancak kişiliği açıklarken sosyal ilişkilerle ilgili önemli çözümlerden yararlanmıştır. Bu yaklaşıma göre kişiliğin temel faktörleri “kaygı” ve “korku”dur. Kişiler çeşitli kaygı ve korkularını yenebilmek için birçok faaliyette bulunur (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 71-72). İnsanların doğuştan içsel çatışmalara eğilimli olmadıkları, bu çatışmaların sosyal koşullar sonucu ortaya çıktığı, zor bir çocukluk dönemi geçirmenin bu durumda etkili bir faktör olduğu savunulmaktadır (Erkal, 2009, 258).

Horney’in geliştirdiği kurama göre kişilik tipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eroğlu, 2009, 224-225; Özen Kutanis, 2003, 57):

- *Sempatik – Dışa Dönük*: İnsanlara yaklaşarak sevgi ve saygı duyar. Bu yolla kaygı ve korkularını gidermeye çalışır.
- *Antipatik – İçe Dönük*: İnsanlardan uzak durarak, karışmayarak, yalnız başına hareket ederek kaygı ve korkularından kurtulmaya çalışır.
- *Saldırgan ve Öfkeli*: İnsanlara karşı gelme, mücadeleye girme, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek için her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışma gibi davranışlar sergileyerek kaygı ve korkularından kurtulma çabasıdır.

2.2.1.6. Harry Stack Sullivan’ın Kişiler Arası İlişki Kuramı

Bu kurama göre kişilik varsayımsal bir kavramdır (Erkal, 2009, 258). İnsan yaşamını özelleştiren, kişiler arası durumların sonucu oluşan kalıcı etkileşimlerdir. Başkalarıyla iletişim kurmadan kişiliğin oluşması olası değildir. Birey, kişiler arası güvenliğini sağlama gereksinimi nedeniyle iletişim kurma konusunda güdülenmektedir. Kişiliğin incelenmesi bireyin başkaları ile etkileşim kurduğu durumları incelemeye bağlanmaktadır. Kişilik gelişiminin aşamaları, kişiler arası

ilişki basamaklarına dayandırılmaktadır. İlk dönemde anne sonrasında baba ile ilişki kuran çocuk, sonraki gelişim basamaklarında da arkadaşları ve karşı cins ile ilişki kurar. Kişi kurduğu bu ilişkiler sonucunda güven ya da kaygı duygusu geliştirir. Her basamakta geliştirilen güven ya da kaygı duygusu bir sonraki basamağa yansiyarak kişilik gelişim sürecine etkide bulunur. Kişiler arası ilişkilerde var olan duyarlılık ve uyum kişiliğin oluşmasına katkıda bulunur (Başaran, 1992'den aktaran Özen Kutanis, 2003, 57-58). Biyolojik faktörler ve gelişim kişinin kapasitesi ve eğilimleri üzerinde etkili olmakla beraber yeteneklerini ortaya çıkarma, tatmin olma durumlarını kişiler arası ilişkiler belirlemektedir (Erkal, 2009, 258).

2.2.1.7. Erich Fromm'un Özgürlükten Kaçma Kuramı

Kişinin toplumla olan ilişkisini inceleyen Erich Fromm'a göre öğrenme ve toplumsallaşma yolu ile geliştirilen ve sürekli değişim halinde olan kişinin toplum, dünya ve kendi ile olan ilişkisi kişilik gelişimini belirlemektedir (Erkal, 2009, 258).

Kişi büyüdükçe anne-babasının ve bağlı olduğu grupların denetiminde kurtularak özgürleşmekte; özgürleşen kişinin çevresinden kopmasıyla yalnızlık duygusu artmakta; yalnızlığa dayanamayan kişi özgürlük duygusundan uzaklaşıp yine başka kişilerin ya da grupların yeni ve tatmin edici güven duygusunu aramaktadır. Bu şekilde kişi toplumun değer ve normlarına sığınarak, güce boyun eğip özgürlüğünü yitirerek, güven duygusunu yitirmemek için toplum tarafından beğenilen davranışları kendi yetenekleri ile uyumlaştırarak kişiliğini geliştirmektedir (Başaran, 1992'den aktaran Özen Kutanis, 2003, 58).

2.2.1.8. J. E. Kretschmer'in Kişilik Tipleri

Kretschmer'e göre tip, bireyin psikolojik ve fiziki kalitesi ile karakteristik özelliklerinin birlikte oluşturduğu bir olgudur. Buna göre bireylerin kısa - uzun, zayıf - şişman, güzel, çirkin, saç, göz, ten rengi, yürüyüş biçimi, oturuş biçimi, mimik, jest gibi bedensel özelliklerine göre çevrelerine gösterdikleri ilgi, tepki, ilişki kurma isteği farklılaşmakta ve buna bağlı olarak değişik kişilik yapılarının oluşması söz konusu olmaktadır. (Köknel 1986, 82-83'den aktaran Çetin, 2006, 126). Bu tanımdan yola çıkarak Kretschmer kişilik tiplerini dörde ayırmıştır (Özen Kutanis, 2003, 59; Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 73-74):

- *Piknik Tip:* Orta boylu, kısa boyunlu, dar omuzlu, yassı ve geniş çehreli, tıknaz, yuvarlak ve şişkin karınlı tipler olarak tanımlanmışlardır. Neşeli, yaşamayı sever, dışa dönük, açık kalpli, yumuşak, hoş huylu kişilik özelliklerine sahiptirler.
- *Astenik Tip:* Uzun boylu, zayıf vücutlu, dar omuzlu, göğüs kafesi yassı olan tipler olarak tanımlanmışlardır. Duygusal ve romantik, içine kapanık, yalnızlığı seven, idealist kişilik özelliklerine sahiptirler.
- *Atletik Tip:* Kemik ve adaleleri gelişmiş, geniş omuzlu, çelik karın, dar kalça, ince belli tipler olarak tanımlanmışlardır. İçe dönük, soğukkanlı, hayalci ve ilgisiz olmalarının yanı sıra genellikle astenik tiplere benzer kişilik özelliklerine sahiptirler.
- *Displastik Tip:* Beden ve kişilik yapıları diğer üç tipe benzemeyen kişiler bu gruba dahil edilmişlerdir.

2.2.1.9. Chris Argyris Olgunlaşma Kuramı

Kişinin çocukluktan itibaren olgunlaştığını bu şekilde örgüt ortamında olgun kişilik özelliklerine sahip olduğunu ileri sürer. Bu kurama göre çalışanların olgunlaşması için uygun örgüt ortamı gerekmektedir. Argyris'e göre sorumluluk alanının artırılması bireyi olgunlaştırmakta ve örgüt içindeki verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Argyris, örgüt çalışanlarının üstlerine bağlı olma ve örgütlerin çalışanlara kendilerini kontrol etme şansı tanımaması gibi nedenlerden dolayı kişinin olgunlaşmadığını belirterek, örgütlerin çalışanların sürekli denetlenmemesi gerektiği yönünde görüşlerinin olduğunu belirtmektedir. Çalışanların yakından ve sürekli denetime tabi tutulmaları üzerlerinde baskı yaratarak bunalıma sebebiyet vermektedir. Bu nedenle ya bu sıkı denetim süreci kaldırılmalı ya da baskı yaratmayacak bir niteliğe dönüştürülmelidir. (Özen Kutanis, 2003, 60; Eren, 2008, 30-31; Sağsan, 2003, 9).

Bürokratik yapıdaki bir örgütün amaçlarıyla çalışan gereksinim ve beklentilerini uyumlaştırmak mümkün değildir. Bu nedenle çalışan ve örgüt sürekli bir çatışma içindedir. Bürokratik örgüt yapısı sadece olgunlaşma sürecine girmemiş ya da çocukluk evresinde olan bireyler için elverişlidir. Bürokratik yapıdaki bir örgüt çalışanın yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılayamayacağından çalışan kendini

savunmaya yönelerek örgütsel etkililiği azalır (Başaran, 1992'den aktaran Özen Kutanis, 2003, 58).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal Teoriler; kişileri anlamak için davranış modellerini incelenebilecek davranış serilerine bölmek gerektiğini vurgular (Shani ve Lau, 1996, M510). Çoğunlukla davranışçı psikologlar tarafından geliştirilen bu yaklaşım kişiliği bireylerin incelenebilir ve ölçülebilir davranışları ve alışkanlıklarını dikkate alarak açıklamaya çalışır. Kişiliği bireylerin kendilerine has ve gözlemlenebilen davranışları olarak tanımlamaktadırlar (Güney, 2011, 186).

Davranışsal yaklaşımda kişilik, öğrenilmiş davranışlarda olduğu gibi klasik, edimsel koşullanma ve model alma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişiler hayatları boyunca karşı karşıya kaldıkları ödül ve cezaların sonucu olarak belirli davranış kalıpları oluşturmakta ve bu kalıplar kişilerin girdikleri herhangi bir ortamda sergiledikleri davranışları doğrudan etkilemektedir. Kişilik bireyin o ana kadar öğrendikleri ile değerlendirilmekte, öğrenme olduğu sürece kişilik gelişiminin olacağı ileri sürülmekte, sadece gözlemlenebilir davranışlar üzerinden kişilik yorumlanmaya çalışılmaktadır (Baysal, Tekarslan, 2004, 111-117). Davranışsal yaklaşım içinde yer alan kişilik kuramları Skinner'ın koşullu öğrenme kuramı ile Rotter, Bandura ve Mischel'in geliştirdiği sosyal öğrenme kuramıdır.

2.2.2.1. Koşullu Öğrenme Kuramı

Öğrenme davranış değişikliklerinin deneyimlere bağlı kazanılması olarak tanımlanmakta ve edimsel koşullanmanın öğrenme üzerinde klasik koşullanmadan daha büyük bir etkiye sahip olduğu ve organizasyon içi davranışların birçoğunun açıklanmasında birincil öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. (Kaynak, 1995, 89)

Skinner, klasik ve edimsel koşullanmanın kişiliğin temelinde yattığını ifade eder. Kişilik çeşitli durumlara bağlı olarak ortaya çıkan tepki eğilimlerinin toplamıdır. Tepki eğilimleri yeni deneyimlere bağlı olarak değişse de kişilerin davranışlarında belirli bir seviyede tutarlılık yaratmaya devam edecektir. Bu kuramda kişilik gelişimi, öğrenme sonucu tepki eğilimlerinin oluşumu ile açıklanmaktadır. Çevresel faktörler (pekiştirme ya da cezalandırma) kişilerin tepkileri üzerinde etkilidir. Tepki eğilimlerinin yeni deneyimler sonucu güçlenmesi ya da zayıflamasına bağlanan

kişilik yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Bununla beraber Skinner kişiliğin gelişim sürecini evrelere bölmemiş çocukluk deneyimlerine fazladan ilgi göstermemiştir (Baysal, Tekarslan, 2004, 112).

2.2.2.2. Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme kuramını geliştiren araştırmacılar, dışsal faktörlerin ve öğrenme süreçlerinin kişiliğin oluşumunda önemine değinmekte, başkalarını izlemenin de son derece etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bandura, öğrenmenin sosyal yönüne, özellikle bireyin başkalarını gözlemleyerek taklit etmesine önem vermiştir. Rotter daha bilişsel bir yaklaşımla beklenti ve değer kavramlarına üzerinde durmuştur. Bir kimsenin belirli bir durumda bir davranıştan beklediği sonuç ve sonuca verdiği değer, o kişinin o durumdaki davranışını belirlemektedir. Bu yaklaşıma göre belirli bir durumda kişiye ait beklenti ya da değerden biri çok düşükse, davranış ortaya çıkmaz (Ünlü, 2001, 141).

Çevrenin kişilik özellikleri üzerinde etkili olduğunu savunan Mischel ise kişiliğin tutarlılığı konusunda çeşitli durumlarda çelişkiler olduğunu öne sürmüş, davranışlarda tutarlılıktan çok durumsallığı incelemiştir (Baysal, Tekarslan, 2004, 124).

Öğrenmeyi temel tezi olarak ele alan davranışçı yaklaşım, bireylerin, sosyal davranışı da tıpkı başka bir davranışın öğrenilmesi gibi aynı ilkelere bağlı olarak öğrendiklerini savunmaktadır. Farklı durumlarda değişik davranışlar sergilemeyi de öğrenmektedirler. Kişinin belirli durumlarda ne tür davranışlar sergilediğinin anlaşılabilmesi için gözlemlenmesi, çeşitli durumların resimlerinin gösterilmesiyle davranış ya da tepkilerindeki otomatik değişmelerin ölçülmesi, rol yapması sağlanarak sorunların olası nedenlerinin saptanması, görüşmelerle, anketlerle kişinin değişik durumlarda neler yaptığının kendisine sorulması gerekmektedir (Morgan 1998:318'den aktaran Hazar, 2006, 132).

2.2.3. İnsancıl Yaklaşım

İnsancıl Teoriler; Carl Rogers'ın kişinin olabileceği her şeyi olması sorunsalında herkesin kendini gerçekleştirme temel güdüsü olduğunu savunduğu teorisinde olduğu gibi bireysel büyüme ve gelişmenin önemini vurgular (Shani, Lau, 1996, M510). Sosyal ihtiyaçlar ve bilinç düzeyindeki süreçler ele alınmaktadır (Erkal, 2009, 259).

İnsan doğasına iyimser bakış açısı ile yaklaşan insancıl yaklaşıma göre insanlar doğuştan gelen bir güdü ile mutluluğu aramaktadır, kişiler kendileri ve çevreleri ile uyum içinde yaşayabilmek için bilinçli olarak seçimler yaparlar ve mevcut kapasitelerini kullanabilmek için çaba sarf ederler (Güney, 2011, 213).

İnsancıl yaklaşıma bakış açısına göre insanlar genellikle iyidir ya da yansızdır ve her bireyin kendine has bakış açısı ve çevreyi algılayış biçimine bağlı olarak kişiliği şekillenmektedir. Bununla birlikte kişilerin öznel dünya görüşleri gerçeklerden daha önemli olarak kabul edilmektedir. Kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili öznel değerlendirmelerine dayanarak o kişinin davranışlarını anlamlandırmak mümkündür. Carl Rogers tarafından geliştirilen öz kimlik kuramı ile Abraham Maslow'un kendini gerçekleştirme teorisi insancıl yaklaşım içinde yer alan kişilik kuramlardır (Baysal, Tekarslan, 2004, 118).

2.2.3.1. Öz Kimlik Kuramı

Carl Rogers tarafından geliştirilen kuramda kişiler arası ilişkiler ön planda tutulmaktadır ve salt kişiliği anlamının yanı sıra kişiliğin değişimini ve gelişimini de anlamak üzere yapılandırılmıştır. Herkes merkezde kendisinin yer aldığı devamlı değişen bir yaşantı alanına sahiptir ve davranışlarını bu alana ve bu alan ile ilgili algılamalarına göre şekillendirir. Sergilediği davranışlarının büyük bir bölümü kişinin kendilik kavramı ile tutarlı olmaktadır. Benlik kavramı ise bireyin kişi olma sürecini ifade etmektedir (Erkal, 2009, 260).

Rogers benliği bir kişinin sahip olduğu algılar ve inançların tutarlı bir birlikteliği olarak tanımlamış; tüm insanların kendini gerçekleştirme isteğinin olduğunu, kişiyi n iyi kendisinin tanıyabileceğini; kişinin kendini gerçekleştirebilmesi için ise benlik imajı ile ideal benlik kavramının birbirine uygun olması gerektiğini öne sürmüştür. Bunu gerçekleştiren bireyleri de “tam olarak işlevsel” bireyler şeklinde tanımlamıştır ve bu kişilerin deneyime açıklık, negatif deneyimleri reddetmek yerine üzerinde çalışmak; deneyimleri önyargıdan uzak algılamak, geçmiş ve gelecek yerine şimdiki zamana odaklanmak; kişinin kendisi için doğru kararlar vereceğine güvenmesi ile risk alabilmek ve yaratıcılık; mutluluğa, yaşam doyumuna sahip olmak üzere beş özelliği olduğunu öne sürmüştür (McLeod, 2014'ten aktaran Aslan Yılmaz, 2016: 84-85).

Bu kuram herkesin kendine yararlı olacak değişimler ile ilgili motivasyonu ve değişimi gerçekleştirebilecek yeteneği olduğunu savunmaktadır. Kişilerin öz kimlik ve ideal kimlik olmak üzere iki tür kimlikleri olduklarını öne sürmüştür. Bu yaklaşıma göre öz kimlik deneyimler sonucu ortaya çıkarken ideal kimlik kişinin olmak istediği durumu ifade eder. Kişinin öz kimliği ile ilgili değerlendirmelerinin gerçek durumdan farklı olması ise tutarsızlık olarak adlandırılmıştır. Her kişinin kendi ile alakalı değerlendirmelerinde birtakım tutarsızlıkların olması normal karşılanmakta, tutarsızlığın büyüklüğünün önemli olduğu, bunun kişinin psikolojisine zarar verebileceği vurgulanmaktadır. Kişilik gelişimi konusunda ise Rogers çocukluk deneyimlerinin öz kimlik ile gerçek arasındaki farkı ortaya çıkarmada etkili olduğunu belirtmektedir. Bireyler başkaları tarafından kabullenme, sevgi, şefkat ihtiyacı duymakta, buna bağlı olarak değerli hissetmek ve toplum tarafından kabul görmek maksadıyla deneyimlerini çarpıtabilmektedirler. Kişinin öz kimliği ile ilgili değerlendirmeleri ile gerçek arasındaki farkın yüksek olması gerilime sebep olmakta, bu gerilimi azaltmak için kişiler görmezden gelme, reddetme, değiştirme gibi savunma mekanizmalarından yararlanmaktadırlar (Baysal, Tekarslan, 2004, 118).

2.2.3.2. Kendini Gerçekleştirme

Bu teoriyi geliştiren Maslow'a göre kişilerin ihtiyaçları en alt basamakta temel biyolojik ihtiyaçlardan başlayarak en üst basamakta kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere hiyerarşik bir düzen içindedir. Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşığı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir (Özkalp ve Kirel, 1999: 166).

Kendini gerçekleştirme süreç odaklı ve gelişime yönelik olarak kişilerin var olan tüm yetenek ve kapasitelerini kullanma istek ve eğilimlerini belirleyen bir faktördür. Maslow kişilerin genelde iyi olduklarını ve kendilerini gerçekleştirmeye yönelik eğilimleri olduğunu ileri sürmektedir (Baysal, Tekarslan, 2004, 122)

Kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşmış olan kişiler, gerçeğin bilinebilecek yönlerini ve bilinemeyecek olanların bilinemeyeceğini doğru olarak algırlar, gerçeği, kendilerini ve başkalarını olduğu gibi kabul ederler, hayatlarını diledikleri gibi keyifle yaşama eğilimindedirler, başkalarının uyarıda bulunmalarına fırsat vermeden kendileri harekete geçerler, yaratıcı davranışlar sergilerler, kendilerine ve hayata glebilirler, insan ve insanlığa değer vererek sorunlarını ciddiye alırlar, samimi ve yakın birkaç dostları vardır, yaşamı çocukların bakış açısıyla görüp yaşayabilirler, gerektiğinde çok çalışırlar ve sorumluluklarının farkındadırlar, drsttrler, çevrelerinin farkında ve yenilikidirler, savunucu iletişim yolunu kullanmazlar (Güney, 2011, 215).

2.2.4. zellikler Yaklaşımı

2.2.4.1. Gordon Allport'un zellikler Kuramı

Kişiliğin zellikler ya da bunlardan doğan gereksinimleri anlamak yoluyla anlaşılabileceğini savunan Allport, her bireyin kendisini diğer bireylerden farklı kılan bir özellikler bütününe sahip olduğunu öne sürerek çalışmalarında kişi psikolojisine ağırlık vermiştir (Kolasa, 1979, 283).

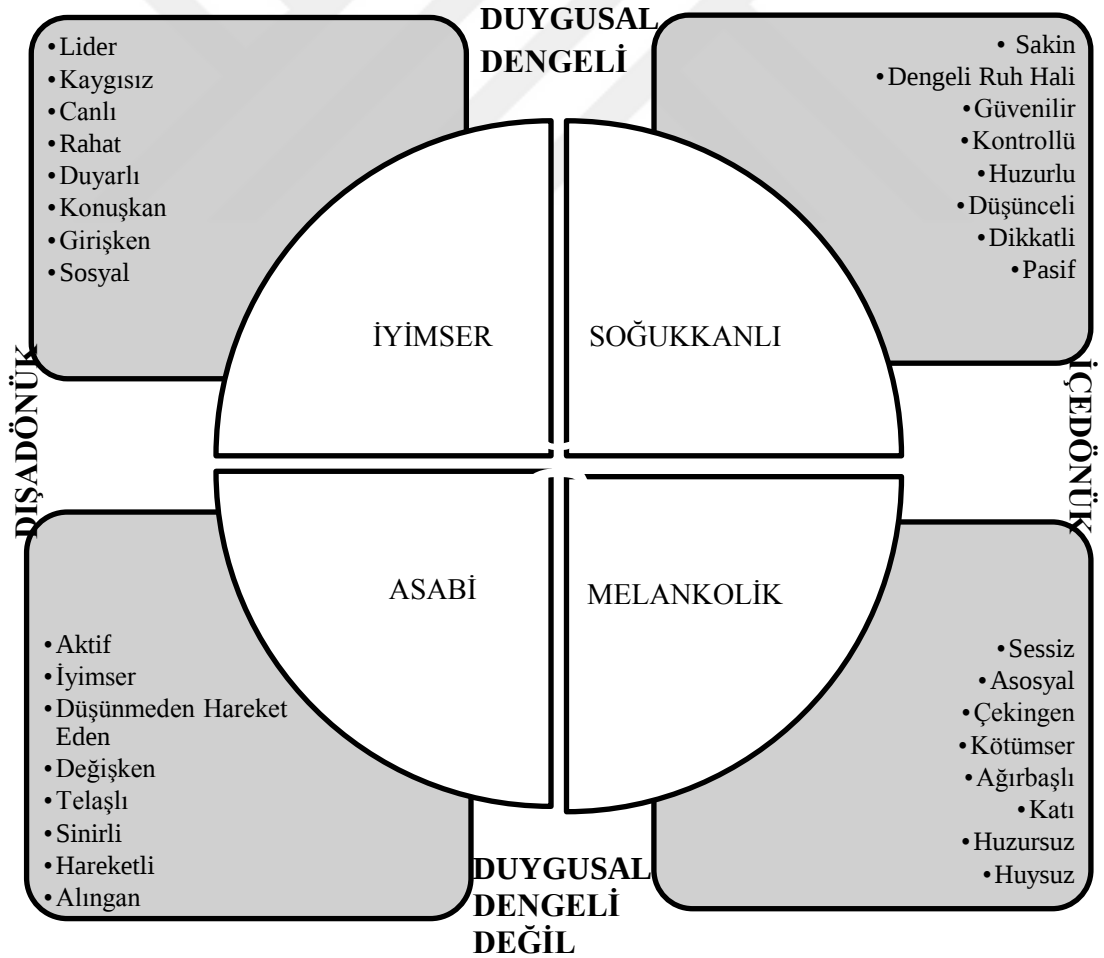
Allport zellikleri önem derecelerine göre sistematik bir ayrıma tabi tutan ilk teorisyendir. zellikleri, temel veya hakim özellikler, merkezi özellikler ve ikincil özellikler olmak üzere üç gruba ayırarak incelemiştir. Bu ayrıma göre temel özellikler yaşamının her döneminde kişiye etki ederken, merkezi özellikler kişiliğin yapı taşları olan, kişiye diğer kişilerden ayıran, en fazla göze çarpan ve herkes tarafından rahatlıkla fark edilebilen özelliklerdir. İkincil zellikler ise diğer iki grup kadar önemli olmayan, onların dışında kalan, ortaya çıkması ya da başkalarınca fark edilmesi ortam koşullarına bağlı olan kişilik özelliklerinden oluşmaktadır (Baysal, Tekarslan, 2004, 125-126).

2.2.4.2. Hans Jurgen Eysenck'in zellikler Kuramı

Kişiliği dört kademeli bir yapının son kademesi olarak tarif eden yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre ilk kademe kişiliğin en alt düzeyini belirtir ve çeşitli uyarıcılara kişinin verdiği biyolojik tepkilerin kökeni bu düzeyde yer almaktadır. İkinci kademe kişinin yaşamını srdrdğu ortamlardan edindiği bilgiler ile biçimlenir ve kişinin alışkanlıkları, benzer durumlarda verdiği benzer tepkilerin nedenleri bu düzeyde

açıklanmaktadır. Üçüncü kademe eğilimler düzeyidir, kişinin alışkanlık ve davranışları arasında belirli eğilimleri düzenlenmektedir. Dördüncü ve son kademe ise kişiliğin ulaştığı ve olgunlaştığı, belirgin tiplerin ortaya çıktığı evredir (Özen Kutanis, 2003, 59).

Eysenck dışadönüklük ve duygusal dengelilik olmak üzere insanları birbirinden ayıran ve dört farklı kişilik özelliğine temel oluşturan iki ana ayrım ortaya koymuştur. Bu iki ana ayrıma dayanarak duygusal dengeli - dışadönük kişiler iyimser/neşeli tipler, duygusal dengeli - içedönük kişiler soğukkanlı/ilgisiz tipler, duygusal dengeli olmayan - dışadönük kişiler asabi/aceleci tipler ve son olarak duygusal dengeli olmayan - içedönük kişiler melankolik/hüzünlü tipler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin iyimser/neşeli tipler daha sosyal, canlı ve kaygısız olma eğilimindedirler (Cross, Carbery, 1999, 30) . Aşağıda yer alan Şekil 2’de tanımlanan dört tip ile ilişkilendirilen davranış biçimleri belirtilmektedir.



Şekil 2: Eysenck'in Kişilik Tipleri ve İlişkili Özellikleri

Cross, Christine, Ronan Carbery, **Organizational Behaviour**, (England: John Wiley & Sons Ltd., 1999), 31.

2.2.4.3. Raymond Cattell'in Özellikler Kuramı

Kişilik ölçümü üzerine testler geliştirmiş ve ölçümleri sonucunda bazı faktörler belirleyerek özelliklere dayalı bir kuram ortaya koymuştur. Faktör analizi kullanarak 16 temel kişilik özelliği belirlemiştir. Cattell'e göre ulaştığı nicel sonuçlar kişiliğin ölçümlenmesinde kullandığı oldukça geniş faaliyet alanının bir göstergesidir. Bu faaliyet alanı okul, endüstri, iş, devlet ve psikolojik tedavi merkezlerinde yapılan anketler sonucunda oluşmuştur. Araştırma sonuçlarına göre yumuşak kalplilik, bedensel endişe, enerjik uyum, egemenlik vb. birçok faktörün kişiliğin oluşmasında rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Kolasa, 1979, 283-284). Cattell, kişilerin yaşları ilerledikçe birtakım duygusal problemlerine daha iyi ve anlamlı çözümler getirebildiklerini böylece daha fazla tatmin sağladıklarını dile getirmiştir (Özkalp, 1982, 47)

2.2.4.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Robert McCrae ve Paul Costa faktör analizinden faydalanarak geliştirdikleri kişilik özelliklerinde daha basit gruptan yeterli olacağını savunmuş ve kişilik özelliklerini 5 temel özelliğe indirgemişlerdir (Baysal, Tekarslan, 2004, 128-129). Beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel davranış ölçütlerini ne kadar etkilediğine ilişkin detaylara Tablo 1'de yer verilmiştir.

Son yıllarda, pek çok kişilik psikoloğunun görüşleri, kişiliğin yapısı ve kavramları açısından birbirine yakınsamaktadır. Araştırmacılar kişilik özelliklerini sınıflamada anlamlı bir sınıflandırma olarak hizmet edecek beş temel kişilik özelliği üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Faktörlerin isimleri konusunda görüş ayrılıkları varolsa da yapı konusunda anlaşmaya varılmıştır (Shani, Lau, 1996, M5-11-12). Araştırmacılar tarafından çalışmalarda sıklıkla tercih edilen bu beş boyut aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Şenturan, 2014, 86-87):

- *Dışa Dönüklük*: Dış dünyaya açık, mensubu olduğu grubun diğer bireyleri ile kolay iletişim kurabilen, kaynakların bulunması ve kullanılmasına öncülük eden kişilik özelliğidir. Bu davranışların zıttını ifade eden kişilik özelliği ise “içe dönüklük” olarak adlandırılır.
- *Duygusal Dengelilik*: Kişinin kendine güven derecesi, sıkılgan bir yapıya sahip olması, duygusal olması, sinirli bir yapıya sahip olup olmaması, iyimser ya da kötümser olması, endişeli olması vb. kişilik özellikleri bu boyutta yer

almaktadır. Pek çok çalışmada örgütlerde yönetici konumunda olan kişilerin duygusal dengelilik boyutunda olumlu nitelikler taşımasının gerekliliği vurgulanmaktadır.

- *Uyumluluk:* Arkadaşça davranan, birlikte çalışmayı seven, kibar, hoşgörü sınırları geniş olan, güven verici, yumuşak kalpli bireylerin sahip olduğu kişilik özelliğidir. Bu özelliğe sahip olan yöneticiler astlarını motive etmek konusunda başarılıdırlar, astlarının ihtiyaçlarını gidermeye özen gösterirler ve astları ile kurdukları iletişim iyidir.
- *Sorumluluk:* Bu kişilik özelliğine sahip olan bireyler azimli ve güvenilirlerdir, başarı kazanma güdülerini yüksektir, dikkatli, temkinli ve sorumluluklarının bilincindedirler, planlı ve programlıdırlar. Hem otonom hem de hiyerarşik örgüt yapılarında aldıkları her görevde başarılı olma olasılıkları yüksektir. Yapılan araştırmalarda sorumluluk özelliği ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- *Açıklık:* Kültürlü ve meraklı olma, sosyallik ve insanlarla çabuk kaynaşma gibi nitelikler bu kişilik özelliğine sahip bireylerde görülür. Hem yönetici hem de ast pozisyonlarına çabuk uyum sağlarlar ve sorun çıkartmak yerine sorun çözme odaklıdırlar. Paylaşımçı olmalarının yanı sıra yaptıkları işlerde şeffaf olmaya dikkat ederler.

Tablo 1: Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Davranış Ölçütlerini Ne Kadar Etkilediğinin Modeli

Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Neden önemlidir?	Ne etkiliyor?
Duygusal Dengelilik	• Daha az negatif düşünce ve daha az negatif duygular • Daha az tetikte	• Daha fazla iş ve hayat tatmini • Daha az stres
Dışa Dönüklük	• Daha iyi kişiler arası beceriler • Daha fazla sosyal hakimiyet • Daha duygusal ifade eden	• Daha fazla performans (Takım çalışması ve kişiler arası ilişki gerektiren işlerde) • Pekiştirilmiş liderlik • Daha fazla iş ve hayat tatmini
Açıklık	• Artan öğrenme • Daha yaratıcı • Daha esnek ve özerk	• Eğitim performansı • Pekiştirilmiş liderlik • Değişime daha uyumlu

Tablo 1: - devam

Uyumluluk	• Daha sevilen • Daha uyumlu ve uygun	• Daha fazla performans (Takım çalışması ve kişiler arası ilişki gerektiren işlerde) • Daha az olağandışı davranış
Sorumluluk	• Daha fazla çaba ve ısrarlılık • Daha fazla güdülenme ve disiplin • Daha iyi organize etme ve planlama	• Daha fazla performans • Pekiştirilmiş liderlik • Daha uzun ömürlü

Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, Neharika Vohra, **Organizational Behavior**, 14th Ed., (USA: Pearson, 2011) ,173.

2.2.5. Diğer Kişilik Özellikleri Sınıflandırmaları

Organizasyonel davranış alanında etkili olan Temel Benlik Değerlendirmesi, A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri, Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri (Makyavelizm, Narsisizm, Psikopati) ve Kendini Ayarlama kişilik özelliklerinden de aşağıda kısaca bahsedilmektedir.

2.2.5.1. Temel Benlik Değerlendirmesi

Temel benlik değerlendirme, bireylerin kendi öz değerlerini belirlemek amacıyla kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmelerin temel bir alt kümesidir. 2000 yılında ortaya çıkmış ve kişilik literatürüne yeni bir katkı sağlamıştır (Cross, Carbery, 1999, 42).

Temel benlik değerlendirme pozitif ve negatif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Pozitif temel benlik değerlendirmesine sahip olan bireyler kendilerini sever, etkili, yetenekli ve çevrelerini kendi kontrollerinde altında görürler. Negatif temel benlik değerlendirmesine sahip olan bireyler ise kendilerini sevmezler, yeteneklerini sorgularlar ve kendilerini çevrelerine karşı güçsüz olarak görürler. Temel benlik değerlendirme iş tatmini ile yakından alakalı olup bu özellikte pozitif bakış açısında olan bireyler işlerinde daha meydan okuma eğilimlidirler ve daha karmaşık işlerde görev alabilirler (Robbins, Judge, 2011, 174-175). Temel çıkış noktası iş tatmini ile ilişkisi olsa da, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda temel benlik değerlendirmesinin iş performansı, insan kaynakları yönetimi ve çalışanların örgütsel sosyalizasyonuna da

doğrudan etki ettiğine yönelik bulgular mevcuttur (Chang ve diğ. 2012, 89-102, Judge, Bono 2001, 83-86).

Judge ve arkadaşları tarafından (2003) yapılan bir çalışmaya göre temel benlik değerlendirmesi; öz saygı, genel öz yeterlilik, nevrotiklik ve kontrol odağı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar Judge ve arkadaşlarının çalışmasında yer alan bilgiler temel alınarak aşağıda kısaca tanımlanmaktadır:

- *Öz Saygı*: Kişinin kendisi için atfettiği toplam değeri ifade etmektedir.
- *Genel Öz Yeterlilik*: Kişinin çeşitli durumlarda nasıl bir davranış sergileyeceğinin değerlendirilmesidir.
- *Nevrotiklik*: Olumsuz bir bilişsel / açıklayıcı tarzda olma ve benliğin olumsuz yönlerine odaklanma eğilimidir.
- *Kontrol Odağı*: Bireyin yaşamındaki olayların nedenleri hakkında inançlarıdır. Dış kontrol odağı ve iç kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılır. İç kontrol odağı bireyin olayları şans veya dış koşullardan ziyade kendi davranışlarının sonucuna bağlamasıdır. Dış kontrol odağı ise kişinin olayları kendi davranışlarına bağlamadan şans, kader, kısmetin sonuçları olarak yorumlamasıdır.

2.2.5.2. A Tipi ve B Tipi Kişilik Kuramı

Meyer Freidman ve Rosenman tarafından 1974 yılında ortaya çıkarılan bu kuramda yaşamları rekabet üzere kurulu, zaman baskısı ve stres altında olan, sürekli acele eden, agresif ve düşmanca davranışlara eğilimli, başarı ihtiyaçları yüksek bireylerin A tipi kişilik özelliğine sahip oldukları belirtilmektedir. Bu kişilik özelliğini gösterenler nitelikten ziyade niceliğe önem verdiklerinden kendilerine verdikleri değeri ve başarılarını miktar ile ölçmektedirler. A tipi kişilik özelliğine sahip olan kişilerin kısa zamanda çok iş yapılması gereken işlerde daha başarılı oldukları, kişilerarası ilişki gerektiren işlerde daha az efektif olacakları görülmüştür (Greenberg, 2002, 54-55).

Bunun yanında B tipi kişilik özelliği sergileyen bireyler A tipinin tersine yeteneklerinin farkında olup başkaları ile rekabet içine girmezler, sürekli stres ve baskı altında hissetmezler, agresif ve düşmanca davranışlar sergilemezler, başarılarını gösterme çabası içine girmezler. Daha uyumlu ve rahattırlar. B tipi

kişilik özelliği sergileyen bireylerin karmaşık yargılar içeren ve doğru kararlar alınması gerektiren işlerde daha avantajlı oldukları gözlemlenmiştir (George, Jones, 1999, 49-50).

Friedman ve Rosenman A tipi kişiliğin farkındalık, doğru eğitim ve birtakım yeniden mühendislik stratejileri uygulanarak B tipine dönüşebileceğini vurgulamışlardır. Ancak A tipi kişiliğe sahip bireylerin ilgili stratejileri uygulamaya yeterli zaman yaratamaması ya da kişiliğin yeniden mühendislik ile kolayca değişemeyecek olması gibi durumlar nedeniyle bu değişim her zaman mümkün olamamaktadır (Huczynski, Buchanan, 2007, 152).

2.2.5.3. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri

Kişiliğin karanlık yönü olarak da ifade edilen bu özellikler toplum tarafından hoş karşılanmayan, bireyler ve örgütler açısından olumsuz sonuçlara neden olan kişilik özelliklerini temsil etmektedir (Judge, LePine, 2007, 334). Başka bir deyişle, karanlık üçlü olarak adlandırılan bu kişilik özellikleri, bireylerin toplumda kendilerini ön plana çıkarma, çevrelerine duygusal açıdan kayıtsız kalma, saldırgan tutum ve davranışlar sergilemeleri gibi özellikler içermektedir (Cairncross, ve diğ., 2013, 691).

Literatürde oldukça ilgi gören ve genellikle araştırmalarda birlikte ele alınan bu kişilik özellikleri Paulhus ve Williams tarafından (2002)'de yapılan bir çalışmada Makyavelizm, Narsisizm ve Psikopati olarak adlandırılmıştır. Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

- *Makyavelizm*: Kişinin kendi çıkarları için başkalarını kullanması ile ortaya çıkmaktadır, soğuk ve manipülatif kişilerarası davranışlarla sergilenmektedir (Spain, Harms, LeBreton, 2013, 2). Christie ve Geis 1970 yılında yaptıkları çalışmada, 16. yüzyıl İtalyan siyaset kuramcısı olan Niccolo Machiavelli'nin yazılarından esinlenerek "Makyavelizm" terimini ortaya çıkarmışlardır (Paulhus, Williams, 2002, 556). Makyavelist kişilik özelliğine sahip olan bireyler, duygusal açıdan soğuk, çevresindekileri suçlamaya eğilimli olup, kendi zayıf yönlerini gizlerken çevresindekilerin zayıflıklarını ortaya çıkarma eğilimindedirler (Wai, Tiliopoulos, 2012, 794) ve bireylerarası ilişkilerde

genellikle ikiyüzlü tutum ve davranışlar sergileyen, samimi olmayan, dışadönük bir özelliğe sahiptirler (Carter, Campell, Muncer, 2014, 58).

- *Narsisizm*: Raskin ve Hall'un (1979) çalışmalarında bir yetki hissi ve ihtişamlı bir öz kavramı ile karakterize edilen narsisizmde (Cairncross ve diğ., 2013, 691) kişiler kendilerini dünyanın merkezinde görmekte, eleştiriye tahammül edememekte ve çevresindeki kişilere değer vermemektedirler (Farzianpour ve diğ., 2012, 687). Narsistik kişilik özelliğine sahip olan bireyler sınırsız güç ve başarı kazanma arzusu, çekicilik, statü elde etme ve üstün olma isteği gibi özellikler taşımaları sebebiyle lider olma eğilimindedirler ve genellikle liderlik pozisyonlarında görev yapmaktadır (Blair, Hoffman, Helland, 2008, 255; Rauthmann, Kolar, 2013, 583).
- *Psikopati*: Düşük düzeyde empati, kaygı ve aynı zamanda yüksek dürtüsellik ile tanımlanmaktadır (Cairncross ve diğ., 2013, 691). Bu kişilik özelliğini taşıyan kişiler; soğukkanlı ve duyarsız olup kişilerarası ilişkileri kötüye kullanma eğilimindedirler (Hodson, Hogg, MacInnis, 2009, 686; Rauthmann, Kolar, 2013, 583-582). Bu kişiler değişken ve düzensiz bir yaşam tarzı benimsemekte ve antisosyal davranışlar sergilemektedirler (Carter, Campell, Muncer, 2014: 58).

2.2.5.4. Kendini Ayarlama (Self-Monitoring)

Mark Snyder (1972) tarafından ortaya koyulan “Kendini Ayarlama” kişilik özelliği, kişilerarası ilişkilerde kişinin kendi varlığı, karşısındaki kişilerin varlığı ve ortamın durumunu dikkate alarak sergilediği tutum ve davranışlara dönük benlikle ilişkilidir. Uygun yerde ve zamanda, sözel veya davranışsal olarak beklentilere uygun tavır, tutum ve davranışlarda bulunabilme durumu, bu davranımın herhangi bir düzeyde yapabilme becerisi ise ‘kendini ayarlama becerisi’ olarak ifade edilmiştir (Bacanlı, 1990, 11; Yıldırım, Bozdoğan 2009, 130).

Bireylerin düzenli ve tutarlı karşılıklı sosyal etkileşime girebilmeleri ve girdikleri etkileşimleri sürdürebilmeleri için hem kendi kendilerini ortaya koyuşlarını iyi düzenlemeleri, hem de karşılarındakilerin kendini ortaya koyuşlarını doğru bir şekilde algılamaları gerekir. Bireylerin bu beceriye sahip oluşları ve bunu uygun kullanmaları açısından kişiden kişiye değişiklik göstermekte; bazı kişiler kendini ortaya koyuşlarını düzenleme ve kontrol etme becerisine sahip ve bu beceriyi uygun durumlarda kullanabilirken, bazı kişiler bu beceri yönünden zayıftırlar ve kendini

ortaya koyma davranışlarını durumlara göre değiştirme gereği duymazlar (Bacanlı, 1990, 12). Bu stratejiye başvuran kişiler “Kendini Ayarlama Psikolojisi Yüksek” bireyler, başvurmayan kişiler ise, “Kendi Ayarlama Psikolojisi Düşük” bireyler olarak tanımlamaktadır. (Robbins, Judge, 2011, 176).

Kendini ayarlama psikolojileri yüksek olan bireyler, kendilerini toplumun beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirirken, kendini ayarlama psikolojileri düşük olan bireylerin kendi beklentileri ön plandadır. Kendini ayarlama psikolojileri yüksek olan kişiler, kendi tutumlarını mensubu oldukları topluma katkıda bulunmak için değiştirebilirken; kendini ayarlama psikolojileri düşük olan kişiler, mensubu oldukları toplumun tutumlarından daha az etkilenecek kendi ihtiyaçlarını ve özelliklerini ön planda tutmaktadırlar (Klein, Snyder, Livingston, 2004, 310).

2.3. İş ve Kişilik Uyumu

Örgüt yapısındaki herhangi bir işin, o işi yerine getiren veya getirecek çalışanın kişilik yapısıyla uyumlu olması, hem bireysel hem de örgütsel açıdan iş tatmini, iş verimi, etkinlik ve amaçların başarılmasını kolaylaştırmaktadır. Kişilik aynı zamanda biçimsel gruplarda grup ikliminin oluşması, grup normlarının gelişmesiyle biçimsel grup liderliğinin sergilenmesi konularında da önemli bir yere sahiptir. Biçimsel olmayan gruplarda da benlik duygusunun grup yapısına etkisi, benzer özellikli haberleşme ve grubun devamlılığı, bireysel başarının grup normu olarak kabul görmesi ve biçimsel olmayan liderlik sergilenmesi konularında işlevsel bir önem taşımaktadır. Bu sebeplerle yöneticilerin, iş ve kişi uyumuna gereken önemi vermeleri örgütte iş tatmini, verimlilik ve etkinliği sağlayacak; işten ayrılma eğilimlerinin azalmasına ve işgücü devir oranının minimuma çekilmesine katkı sağlayacaktır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 79).

John Holland kişilik ve iş uyumu kuramında da altı kişilik tipi ve yaptıkları işle uyumlu olmalarını sağlayan özellikleri ele almıştır. Kişilik – Kariyer Seçim Modeli’ne göre örgütlerde kariyer seçimine etki eden üç temel kriter; insanların farklı farklı meslekleri tercih etmesi, kişilikleri ile uyumlu işleri tercih edenlerin daha başarılı ve mutlu olması, kişilik farklılıklarının mesleki tercihleri etkilemesidir. Holland kişiliği altı temel gruba ayırarak kişilerin bağlı oldukları grubun

özelliklerine göre meslek tercih ettiklerini öne sürer. Bu tipler ve sahip oldukları kişilik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özen Kutanis, 2003, 66-67):

- *Gerçekçi Tip:* Atılgan, fiziksel güç gerektiren işlerde etkili, mekanik ilgileri olan, sağlam, pratik ve güçlü kişilik özelliklerine sahiptirler. Beceri, güç ve koordinasyon gerektiren fiziksel etkinlikleri içeren ormancılık, çiftçilik, ziraat, mimarlık gibi somut işleri içeren meslekleri tercih ederler.
- *Araştırmacı Tip:* Düşünen, bencil olmayan, belirsizliklerden hoşlanan, bilimsel problemlere soyut yaklaşımlar getirebilen kişilik özelliklerine sahiptirler. Matematik, tıp, biyoloji, kimya vb. meslekleri seçen bilim adamları ve muhabirler bu gruba dahildirler.
- *Sosyal Tip:* Grup kurmada başarılı, neşeli ve dışadönük kişilik özelliklerine sahiptirler. Kişisel yaklaşımı içeren kariyerlere yönelirler. Yöneticiler, klinik psikologlar, öğretmenler, dışişleri çalışanları, sosyal faaliyet ve yardım dernekleri vb. ortamlarda çalışan kişilerin oluşturduğu gruptur.
- *Girişimci Tip:* Başkalarını etkileyebilen, sözel konularda başarılı, iyi cümle kuran, enerjik, dışa dönük, cesaretli, ikna etme kabiliyeti yüksek kişilik özelliklerine sahiptirler. Güç ve statü elde etmek amacıyla başkalarını etkilemeye çalışabilirler, satış ve rehberliği tercih ederler. Halkla ilişkiler, hukuk, kamu yönetimi, işletme yöneticiliği, tüccarlık, yayıncılık, politika vb. meslekleri tercih ederler.
- *Geleneksel Tip:* Düzenli, planlı, kurallı, bağımlı kişilik özelliklerine sahiptirler. Kuralları belli işleri ve emir vermeyi, büyük işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Büro işleri, finans, bankacılık, muhasebecilik vb. meslekleri seçerler.
- *Sanatçı (Artistik) Tip:* Kendini ifade etmeyi seven, duygusal, bağımsız, hassas kişilik özelliklerine sahiptirler. Bireysel etkinlikler, sergiler, müzik, sanat, yazı, reklam, eğitim, drama, tiyatro oyunculuğu gibi meslekleri tercih ederler.

Bu kurama göre kişilik ile meslek arasında uyum olması durumunda bireyin tatmin düzeyi çok yüksek, işten ayrılma eğilimi düşük olmaktadır.

Kişiliği etkileyen bu kuramlardan hareketle, bundan sonraki bölümde kişiliğin ölçülebilen yönü ile kariyer ilişkisine değinilecektir. Ancak bu konuya giriş

yapmadan önce kişiliğin ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalardan kısaca bahsetmenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.4. Kişilik Ölçümü

Kişilik ölçümü, bireyin belirli uyarıcı ve koşullarla belirli durumlarda ortaya çıkan ilişkilerini sistematik bir biçimde gözlemleyip incelemek, kişiliğin oluşumuna etki eden davranışsal özellikler hakkında bilgi edinmek adına yapılan tüm işlemleri içermektedir. Yapılan testlerin güçlü ve işlevsel olması için nesnel olması, standardize edilmiş olması, geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Erkal, 2009, 261-264).

Klinik amaçlarla, kariyer ile ilgili tavsiye ve yönlendirmeler yapma amacıyla, çalışan temini amacıyla ya da çeşitli araştırmalarda kullanılmak üzere kişilik vaka analizi, mülakat, deney, gözlem, test gibi birçok farklı yöntem kullanılarak ölçülebilmektedir. Kişilik ölçümleri kişilerin hazır bir formdaki ifadelerle cevap verdikleri doğrudan testler ya da kişilerin belirli bir anlamı bulunmayan uyarıcılara verdikleri tepkileri incelemek için kullanılan dolaylı testler yardımıyla ölçümlenebilmektedir (Baysal, Tekarslan, 2004, 132). Kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan kişilik testlerine ilişkin bir diğer ayırım da aşağıda açıklanmaktadır (Özen Kutanis, 2003, 58):

- *Anamnez:* Kişinin soy geçmişi, aile yapısı, aile içi ilişkilerin şekli, yetiştiği ortamın sosyo-ekonomik özellikleri, yaşamında çeşitli dönemlerdeki fiziki, psikolojik ve sosyal özellikleri, arkadaşları, eğitim hayatı, sosyal hayatı konusundaki bilgileri içermektedir.
- *Anket ve Görüşmeler:* Bireyin çeşitli kişilik özelliklerini saptamaya yönelik hazırlanmış çok sayıda soruya verdiği cevapların belirli standart değerlerle kıyaslanması sonucu kişilik yapısı hakkında yargıya varılmasına olanak tanır.
- *Serbest Çağrışım:* Kişinin rahat bir ortamda uzanarak ya da oturarak aklına gelenleri söylemesi istenerek uygulanır. Aynı uygulama kişiye anahtar bir kelime verilerek de gerçekleştirilebilir.
- *Projektif Testler:* Kişiye belirsiz bir uyaran verilir ve yorumlaması istenerek bilinçaltı duygu ve düşüncelerini cevaplarına yansıtması sağlanır.

2.4.1. Doğrudan (Objektif) Testler

Birden çok kişiye uygulanabilen, önceden belirlenmiş cevap seçenekleri olan, sonuçları kolay değerlendirilebilen kâğıt kalem testleri olduklarından kişilik ölçümünde en fazla kullanılan testlerdir. Bu testlerde kişiye kendi özelliklerine yönelik birtakım ifadeler katılma dereceleri sorgulanarak belirli kişilik özellikleri ölçülmeye çalışılmaktadır. Doğrudan testler kişilik alanında geçerli ve güvenilir olarak bireyin kişisel ve toplumsal uyumunu objektif bir biçimde değerlendirerek tanıya yönelik kişilik değerlendirmesi yapmak amacıyla uygulanmaktadırlar (Erkal, 2009, 262).

Bu testlerden bazıları On Altı Kişilik Envanteri (16PF), Kaliforniya Psikolojik Envanteri (CPI), Minnesota Çok Boyutlu Kişilik Envanteri (MMPI)'dir. Doğrudan testler çalışan seçme ve yönlendirme amacıyla da en fazla kullanılan kişilik ölçme yöntemidir. (Baysal, Tekarslan, 2004, 132-135).

Kişilik envanterleri, bireylerin kendini anlatma tekniklerinden birisidir. Soru ve cevap şeklinde yapılandırılmışlardır. Kişi kendisini, verilen sorularda kendine uygun olan cevap şikkını seçerek yansıtır. Envanterler kişileri betimleme ile grupları karşılaştırmaya imkân verir. Kişilerin belirli özellik ve nitelik durumlarını betimler ancak bunların altında yatan nedenler hakkında bilgi vermez. Sadece durumu saptamaya hizmet ederler (Özgüven, 2000, 290-298'den aktaran Shokoufeh, 2014, 34).

Doğrudan uygulanan testlerin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar; testlerde yer alan ifadelerin cevaplayıcı tarafından keşfedilmesi sonucu yönlü cevaplar verilmesi, cevaplayıcıların bilinçli ya da değil kendilerini olduklarından daha iyi göstermeye çalışması, cevaplarda uç ya da orta seçeneklere yönelme sonucu cevaplayıcı hakkında gerçekçi bilgi alımının güçleşmesi, her testin her durumda kullanılmasının uygun olmamasıdır (Baysal, Tekarslan, 2004, 136).

2.4.2. Dolaylı (Projektif) Testler

Projektif testlerde bireylerin kendileri farkında olmadan kabul edilmeyen, istenmeyen, fikir, duygu, düşünce ve içgüdülerinin bilinç dışı yöntemlerle ortaya çıkarılması, dışa yansıtılması amaçlanmaktadır. Kişinin kendi iç dünyasını çevresine, dış dünyaya yansıtması; açıkça belirtmekten kaçındığı durumları ortaya çıkarması

için uygulanır. Bu nedenle dolaylı test yönteminde kişiye belirsiz bir uyarıcı verilerek bunu yorumlaması istenir ve bu şekilde kişinin bilinçaltı duygu ve düşüncelerini verdiği cevaplara yansıtması beklenir. Birey verdiği sözel ya da davranışsal tepkilerle kişiliğinin derinliklerinde var olan bazı özellikleri yansıtır (Eroğlu, 1998, 173).

Dolaylı testler psikodinamik yaklaşıma dayanan, kişilerin içsel yaşantılarına belirsiz test uyarılarına verdikleri cevaplarla ulaşmayı amaçlayan ölçüm araçlarıdır. En doğru ya da en uygun cevabın olmadığı, cevaplayıcıların sübjektif cevaplarını içeren, cevaplayıcıların testi yönlendirmelerinin doğrudan testlere nazaran daha zor olduğu testlerdir. Yorumlanması güç ve sübjektif cevaplar içerdiğinden testi uygulayıcının eğitilmiş olması gerekmektedir. Bu testler; cevaplayıcılara yanıt özgürlüğü sağlamakta, uyarıcıları tam olarak belirlenmemekte, kişiliği tümüyle değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Doğrudan testler kişilik alanında geçerli ve güvenilir olarak bireyin kişisel ve toplumsal uyumunu objektif bir biçimde değerlendirerek tanıya yönelik kişilik değerlendirmesi yapmak amacıyla uygulanmaktadırlar (Erkal, 2009, 263).

En sık kullanılan dolaylı testler; mürekkep lekelerinden oluşan Rorschach Testi, Tematik Algı Testi, Menninger Kelime İlişki Testi, Rotter Cümle Tamamlama Testi ve Resim Çizme Testi'dir (Güney, 2011, 208).

Dolaylı testler ile ilgili var olan sakıncalar ise; fazla kişinin değerlendirilmesi konusunda pratik olmaması, birebir uygulanma gerektirmesi, geçerlilik ve güvenilirliklerinin diğer testlere kıyasla düşük olması, yorumlamaya açık olduklarından cevapları değerlendirme ve gruptan güç olması, benzer cevapları farklı yorumlamak adına değerlendirmelerin mutlaka eğitilmiş kişilerce yapılmasının gerekmesidir (Baysal, Tekarslan, 2004, 137- 139).

Kişilik kuramlarına geri dönülecek olursa kişiliği açıklamada kullanılan kuramlardan yola çıkılarak 2006 yılında Briscoe ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada kişilik kariyer gelişimi ilişkisinde en etkili dört kişilik özelliği kariyer gerçekliği, proaktif kişilik, hedef yönelimli olma, deneyime açık olma olarak iddia edilmiştir. Bu çalışmada da bu varsayım doğru kabul edilmiş ve bu dört kişilik özelliğinden faydalanılarak araştırma yapılmıştır. Aşağıda Briscoe ve arkadaşları tarafından geliştirilen kişilik özellikleri kısaca açıklanacaktır.

2.5. Kariyer Tercihine Etki Eden Kişilik Özellikleri

Briscoe, Hall ve Frautschy DeMuth (2006) araştırmalarında kariyer gelişimine etki ettiklerini düşündükleri kişilik özelliklerini kariyer gerçekliği, proaktif kişilik, hedef yönelimli olma, deneyime açıklık olmak üzere dört grup altında toplamışlardır.

- *Kariyer Gerçekliği*: Sınırsız kariyerin anlaşılmasında önemli rol oynayan kariyer gerçekliğinde kişilik özellikleri; kişinin kendi yetkisi dahilinde hareket etmesi, kendine dürüst olması, duyguları ve iletişim arasındaki uyumu başarması gibidir (Onay, Vezneli, 2012, 195; Onay, Zel, 2011, 267; Ibarra, 1999, 778).
- *Proaktif Kişilik*: Proaktif kişilik özelliklerine sahip olan bireyler; olaylara pasif tepki gösterenlere kıyasla fırsatları belirler, girişim gösterir, harekete geçer, anlamlı bir değişiklik görene kadar azimle devam eder (Robbins, Judge, Vohra, 2011, 135).
- *Hedef Yönelimli Olma*: Performans üzerinde olumu etkileri olduğu bilinen hedef yönelimli kişilik özelliğinde, bu özelliğe sahip olan kişilerin olmayanlara göre işlerine daha sıkı bağlı oldukları gözlemlenmektedir (Onay, Vezneli, 2012, 196; Onay, Zel, 2011, 67; Sanusi, Iskandar, Poon, 2007, 127; Janssen, Van Vperen, 2004, 371; Payne Youngcourt, Beaubien, 2007, 134; Elliot, Church, [13.02.2016], 1997, 226).
- *Deneyime Açıklık*: Deneyime (gelşime) açıklık; hayal gücü, hissiyat, estetik, fikirler, değerler, icraat gibi özelliklerden oluşur. Bilişsel yönü en fazla olan kişilik özelliğidir. Yüksek seviyede gelişime açık kişiler, hayal kuran, maceracı, orijinal, yaratıcı, meraklı, kendi düşünce ve duygularına yönelen; düşük olanlar tutucu, ilgisiz, sıradan ve geleneksel olarak açıklanmaktadır (Costa, McCrae, 1995, 21-50; Sığı, Gürbüz, 2014, 118). Deneyime açık kişi, denemeyi ve yaşamayı sever; imgeci, meraklı, kültürlü, yeniliklere açık özellikler gösterir. Düzenli, gerçekçi ve özenlidir; yalın, karmaşık olmayan işlerden hoşlanır; öğrendiklerini uygulamaya koymada beceriklidir (Başaran, 2000, 61).

Kişilik özelliklerinin çalışanların kariyer gelişimleri üzerinde çeşitli etkileri olduğu daha önce yapılan çalışmalarda da tespit edilmiştir, bu çalışmada da bu tespit derinleştirilmeye çalışılmaktadır. Bununla birlikte kişilik özellikleri ve kariyer

gelişimi yaklaşımlarının kariyer memnuniyeti üzerine olası etkisi araştırılmaktadır. Kişilik kavramı ve kişilik ile ilgili yapılan çalışmalar ile ilgili açıklamalardan sonra çalışmanın ikinci bölümünde kariyer kavramı üzerinde durulacak ve kariyer geliştirme kavramı derinlemesine açıklanmaya çalışılacaktır.



3. KARIYER KAVRAMI, KARIYER GELİŞTİRME VE KARIYER MEMNUNİYETİ

3.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, Fransızca “carrière” İngilizce “career” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde kariyer kavramı ile ilgili tanımlardan biri; insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Bayraktaroğlu, 2008, 137). Özgen’e göre kariyer, bir çalışanın tüm çalışma yaşamı boyunca yaptığı işlerden oluşur; kişinin hayatı boyunca çalıştığı işle ilgili mevkileridir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 195). Bir diğer tanıma göre ise kariyer, bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. Yetenekli kişileri örgütte tutabilmek için kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır (Yüksel, 2000, 23).

Kariyer ile ilgili tanımlar incelendiğinde ortak noktaları, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarı doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülür (Bayraktaroğlu, 2008, 137).

Bu tanımların ortak özelliklerinden hareketle kariyer kişinin aktif iş yaşamı süresince çalıştığı işlerde tecrübe kazanması, uzmanlaşmaya bağlı olarak yükselmesi, örgüt içerisinde ilerlemesi yolu ile sahip olacağı iş başarılarının toplamı şeklinde ifade edilebilir. Kariyer ile ilgili tanımlamalardan sonra kariyer geliştirme kavramı açıklanacak, ardından kariyer memnuniyeti kavramına yer verilecektir. Ancak öncelikle kariyer gelişimi yaklaşımları ile yakından alakalı olan psikolojik sözleşme ve yeni sözleşme kavramlarına değinilecektir.

3.2. Psikolojik Sözleşme ve Yeni Sözleşme

Psikolojik sözleşme çalışanın örgütsel bağlılığına yönelik karşılıklı olarak gelişim ve güvence teminatının yazılı olmadan verilmesidir (Aytemiz Seymen, 2004, 83). Bir diğer deyişle psikolojik sözleşme, işveren ve çalışanın birbirlerinden karşılıklı beklentileridir. Çalışanlar; istihdam garantisi, iyi bir kariyer, tatmin edici bir ücret, saygınlık, rahat bir emeklilik beklentisi ile toplumsal ilişkilerini geri plana atıp çalışmayı ön planda tutmaktadır. İşverenler ise çalışanlardan iyi bir tutum sergilemelerini, yönergeleri takip etmelerini ve örgüte sadakat göstermelerini beklemektedirler. Ancak günümüzün karmaşık işgücü piyasa koşullarında ne işverenler ne de çalışanlar birbirlerine uzun vadeli taahhütlerde bulunamamaktadırlar (Dessler, 2013, 354).

Psikolojik sözleşmeye alternatif olarak ortaya çıkan “Yeni Sözleşme”de ise istihdam güvencesi yerine çalışanların bir işe ya da işverene bağlı olmaksızın ihtiyaç duydukları anda iş bulmalarını kolaylaştıracak bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği ileri sürülmektedir (Erdoğan, 2003, 101’den aktaran Aytemiz Seymen, 2004, 83) Kişiler kendi kariyerlerinden sorumlu tutulduklarından kariyerlerinde başarıya da ancak kendilerine özgü değer, yetenek, ilgi, başarı arzusu vb. faktörleri kullanarak ulaşabilecekleri savunulmaktadır (Sullivan, 1999, 458; Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 178; Aytemiz Seymen, 2004, 84).

3.3. Kariyer Geliştirme

3.3.1. Kariyer Geliştirme Kavramı ve Tanımı

Kariyer gelişimi çalışanların iş yaşamları boyunca yapacakları kariyer tercihlerinin temel ögesidir. Kariyer geliştirme; bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir. Örgüt ve çalışanların verimliliği artırılırken eş zamanlı olarak değişen dünyaya hazırlanmalarıdır (Bayraktaroğlu, 2008, 145).

Bir başka tanıma göre ise kariyer geliştirme çalışanların kariyerlerini keşfetme, kurma, başarma ve yerine getirmelerine katkı sağlayan yaşam boyu faaliyetler olarak ifade edilebilir (Dessler, 2013, 353; Çetin, Arslan, Dinç, 2014, 128). Kariyer geliştirme; örgütlerin stratejik amaçlarının desteklenmesinde ve stratejik avantaj

sağlamada önemli rol oynamaktadır. Çalışanların örgütün stratejik amaçlarına nasıl katkıda bulunabilecekleri konusunda farkındalık yaratır (Çalık, Ereş, 2006, 107). Organizasyonlar için en önemli sorumlulardan biri de sahip oldukları insan kaynağının bütün potansiyellerini ortaya çıkarıp örgüte katkı sağlayacak şekilde onları geliştirmektir. Etkin bir kariyer geliştirme çalışana gelişme ve ilerleme fırsatları vermenin yanı sıra bağımsızlığını arttıracak, psikolojik kazanç sağlayacak ve stresi azaltacaktır. Bununla beraber çalışma hayatının kalitesini arttıracak, yetişmiş nitelikli çalışanı örgütte tutacak, her birinin kendine uygun işlerde çalışmalarını sağlayacak, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş fırsatları tanıyacaktır (Aytaç, 1997, 132-133). Kariyer geliştirme, bireysel olarak kariyer planlama ve örgütsel olarak kariyer yönetiminin bir araya gelmesi sonucu oluşan bir süreçtir. Günümüzde örgüt içi ve dışı koşullarda meydana gelen hızlı değişim nedeniyle uzun veya orta vadeli kariyer planlama zorlaşmakta, değişen ve gelişen ihtiyaçları göz önünde bulunduran kariyer geliştirme ön plana çıkmaktadır. Bu sayede hem örgüt içinde var olan nitelikli çalışanlar örgüte kazandırılmakta hem de yeni çalışanların yetişmesi sağlanmaktadır (Uğur, 2003, 250).

Aşağıda kariyer geliştirme kavramının amaç ve öneminden bahsedilecek, bireysel ve örgütsel kariyer geliştirme kavramları, bireysel ve örgütsel kariyer geliştirme süreçleri ile basamakları kısaca açıklanacaktır. Kariyer geliştirme konusunda kişi ve örgüte düşen sorumluluklar ile kariyer geliştirmenin kişi ve örgüte sağladığı yararlarla değinilecektir.

3.3.2. Kariyer Geliştirmenin Amacı ve Önemi

Kariyerin karmaşık, dinamik ve değişken yapıya sahip olması kariyer geliştirmeyi hem birey hem örgüt açısından önemli kılmaktadır. Birey açısından bakıldığında; kariyer geliştirme bireyin iş yaşamında yön belirlemesinde önemli bir rol oynar. Bireyin eğitim seviyesinin artması, yapacağı işte bilinçli olması, bireysel amaçlara ulaşmada doyum sağlama, psikolojik tatmine ulaşma ve kariyer geliştirme birey açısından önem arz etmektedir. Kariyer geliştirme bireylerin iş yaşantılarına yön çizmede önemli bir role sahiptir. Örgütsel açıdan ise kariyer geliştirmenin örgüt amaçları ve insan kaynağının desteklenmesinde önemli rolü olduğu söylenebilir. Örgüt içindeki yetenek ve becerilerin belirlenmesinde de kariyer geliştirme önemlidir (Çalık, Ereş, 2006, 109-110).

Örgütlerde kariyer geliştirmenin amaçları şu şekilde belirtilebilir (elik, 2007, 146'dan aktaran etin, Arslan, Din, 2014, 129): kişilerin ve örgütün etkinliğini başarmada destek sağlama, içeriden terfi programlarına yardımcı olma; eskimenin azaltılması veya geciktirilmesini sağlama, personel devir hızını ve personel maliyetlerini azaltma, çalışanların gelecekte yüklenecekleri işleri etkili şekilde başarmaları için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimi kazanmalarını sağlama, verimlilik kayıplarını azaltmak ve dikey hareketliliği sağlamak için çalışanların engelleri aşmasına yardımcı olma, kariyer ilerlemesinde çalışana yardımcı olarak olumlu bir örgüt iklimi geliştirme, çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olma.

3.3.3. Bireysel Kariyer Geliştirme

Bireysel kariyer geliştirme, çalışanın kariyer yaşamındaki amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir. Planlama sonrasında gerekli olan eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanması sürecidir. Kariyer geliştirme sürecinde bireysel olarak çalışanın yapması gereken gerekli gelişimi göstermeye çalışmaktır (Saruhan, Yıldız, 2014, 409). Cinsiyet, aile, biyoloji, kişilik, değerler, ilgi alanları, yetenekler, düşünme tarzları, öğrenme tarzları gibi pek çok kişisel değerşen bireysel kariyer geliştirmeyi etkilemektedir (Seligman, 1994'ten aktaran alık ve Ereş, 2006, 121). Bununla birlikte iş dış sosyal bağlantılar ve sivil toplum örgütlerine üyelikler de bireysel kariyer gelişimini etkileyen diğer unsurlardır. (Mansfield, 1993'ten aktaran alık, Ereş, 2006, 122).

3.3.3.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Süreci

Bireysel kariyer geliştirme süreci; iş için hazırlık, kuruma giriş, ilk kariyer, orta kariyer, son kariyer olarak sıralanabilir. Bu aşamalar şu şekilde açıklanabilir:

- *İş İçin Hazırlık:* Kariyere ilişkin pek çok kritik seçimin yapıldığı, okuldan işe geçiş dönemidir. Aile bireylerinin meslekleri, yaptıkları yönlendirmeler, öğretmenler, arkadaşlar, medya araçları vb. kişinin hem okul seçimi hem de kariyer tercihlerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Kendini ve kişiliğini tanımaya, keşfetmeye ve geliştirmeye çalışan kişi, güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek hangi işte daha başarılı olabileceğini bulmaya çalışır (Tunçer, 2011, 241).

- *Kuruma Giriş:* Geçirdiği hazırlık evresi sonunda kişi aradığı işini bulmuştur. Yapacağı işe ve iş ortamına fizyolojik ve psikolojik olarak uyum sağlama çabasıdadır (Uğur, 2003, 252). Uzun dönemli kariyer beklentisi içindedir. Çalışana verilen ilk işler, görevler ile ilk denetçisinin kişilik özellikleri ve davranış biçimi bu dönemde çalışanın kariyerinde kalıcı etki bırakır (Barutçugil, 2004, 327).
- *İlk Kariyer:* Bu aşamada çalışan performansını sürekli yükseltme, yeni sorumluluklar ve görevler almaya hazır olduğunu gösterme çabasıdadır. Mesleki olarak ilerleme yollarını, gelişme ve terfi imkânlarını araştırır. Bu ilerlemenin gerçekleşmesi kurum kültürüne ve kariyer politikalarına bağlıdır (Uğur, 2003, 252).
- *Orta Kariyer:* Kariyerinde belli bir noktaya ulaşmış olan çalışan kurumdaki yerini sağlamlaştırmıştır. Uygulayıcı konumuna geçen çalışanın daha fazla sorumluluğu ve daha önemli görevleri vardır. Sahip olduğu fonksiyon ve pozisyonları rahatlıkla elinde tutabilmektedir. Bu aşamada çalışan başarısını devam ettirirse gelişme evresine geçer, bunu gerçekleştiremeyen çalışan ise kariyerde yükselmenin durduğu plato evresine geçmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 151).
- *Son Kariyer:* Genellikle 50-60 yaş aralığını kapsayan bu dönem “olgunluk dönemi” olarak da adlandırılmaktadır. Son kariyer safhasında çalışan fiziksel olarak yaşlanmıştır ve işinin gerektirdiği birtakım görevleri yerine getirmekte zorlanmaktadır veya yerine getirememektedir. Bununla beraber sahip olduğu bilgi ve tecrübenin onu bilge konumuna getirmesi çalışanda psikolojik tatmin yaratmaktadır. İş ve gelecek ile ilgili beklentileri azalan çalışanın bu dönemde emeklilik temel hedefidir (Uğur, 2003, 254).

3.3.3.2. Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları

Kendini tanıtmak, uluslararası deneyim kazanma, yaptığı işlerde iyi performans sergileme, örgütsel bağlılık oluşturma, kılavuz ve destekleyiciler yoluyla kariyer imkânlarını genişletme, istifa bireylerin kendi kariyer gelişimlerini sağlamak amacıyla yapabilecekleri bazı faaliyetler arasındadır. Aşağıda bu faaliyetler kısaca açıklanmaktadır (Aytaç, 1997, 152):

- *Tanınma:* Özellikle büyük örgütlerde kişinin kariyerinde ilerlemek, terfi etmek, transfer olmak vb. amaçlarına ulaşmak için kalabalıktan sıyrılıp kendini göstermesi kendini örgüt içinde iyi tanıtmayı gerektirmektedir (Çalık, Ereş, 2006, 122). Yazılı raporlar, kendini iyi ifade etme, ekip çalışması gibi konularda yöneticileri tarafından performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışanlar diğer çalışanlardan ayrılmayı iyi performans göstererek kendilerini örgüt içinde tanıtırlar. Bazı ülkelerde sosyal statü, mezun olunan okul ve mezuniyet derecesi de kişinin kendini göstermesi konusunda önem kazanmaktadır (Aytaç, 1997, 152-153).
- *İstifa:* Çalışanlar başka bir şirkette, mevcut çalıştıkları şirketten daha iyi olanaklara sahip olacaklarına kanaat getirdiklerinde çalıştıkları şirketten istifa ederek yeni bir kariyer gelişim sürecine girebilmektedirler (Aytaç, 1997, 153). Bilinçli bir kariyer stratejisinin parçası olarak etkili bir şekilde gerçekleştirilen istifalar; terfi, ücrette artış, yeni iş fırsatları sağlayabilmektedir. Ancak kötü bir izlenim yaratma çekincesinden dolayı bu yöntem daha az tercih edilmektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 220).
- *Örgütsel Bağlılık:* Kariyerlerini örgütsel bağlılığın üzerinde tutan çalışanlar olduğu gibi çalışanlarına yüksek mevkii ve olanaklar sağlayarak onların sadakatini satın almaya çalışan işverenler de mevcuttur. Bazı örgütlerde ise çeşitli insan kaynakları uygulamaları, kariyer planlama ve geliştirme yöntemleri ile çalışanların psikolojik iş doyumu sağlanarak örgütsel bağlılık oluşturulmaya çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri çalışanlarına işin yanında kariyer imkânları da sunarak onlardan ömür boyu faydalanmayı amaçlamaktadırlar. Bununla birlikte bağlılığı bir kariyer taktiği olarak kullanmaya çalışan ve buna uygun tutum ve davranışlar sergileyen kişiler de vardır (Aytaç, 1997, 153).
- *Olanak Geliştirme:* Çalıştığı örgütte eğitim programlarına katılma, ek bir eğitim alma, bir işin yapılabilmesi için özel çaba sarf etme, kariyer kılavuzlarından destek alma gibi çeşitli gelişim olanaklarına sahip olan çalışan kendi kariyer hedeflerine ulaşmaya çabalarken, örgütün hedeflerine ulaşmasına, amaçlarının gerçekleştirilmesine de yardımcı olur (Aytaç, 1997, 154).

- *Uluslararası Deneyim:* Uluslar arası faaliyetlerde görev alarak kişi hem kendi kişisel kariyer gelişimi için önemli fırsatlar yaratmakta hem de bağlı olduğu örgütü önemli derecede etkilemektedir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 220)
- *İş Performansı:* Kariyer gelişimi hedefleri olan bir çalışan iyi bir performans sergilemek zorundadır. Bireysel kariyer gelişimi büyük ölçüde kişinin gösterdiği performansa bağlıdır. Çalışanın gösterdiği performans çalıştığı örgütün standartları altında kalırsa kişinin kariyer gelişimi için gösterilen her çaba, atılım sonuçsuz kalacaktır. Örgütler ise nitelikli çalışanlarını kaybetmemek, onların yeteneklerinden daha fazla faydalanmak, örgütte en uygun yerlere gelmelerini sağlamak amacıyla farklı bireysel ve örgütsel amaçlara hizmet eden performans değerlendirmelerini kullanırlar. Bu şekilde hem çalışanların hem de örgütün performansında yükselme sağlanabilmektedir. Yapılan performans değerlendirmeleri çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesini sağlayarak kariyer planlarının temelini oluşturur. Çalışan ve yöneticilerin işbirliği ile oluşturulan bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme planı çalışanların kariyer hedeflerini izlemesine, kişisel ve mesleki gelişim ihtiyaçlarını kariyer geliştirme fırsatları, danışmanlık hizmetleri, çeşitli eğitim programları vb. ile karşılamasına ve psikolojik tatmin duyabilmesine katkı sağlamaktadır (Aytaç, 1997, 154).

3.3.3.3. Bireysel Kariyer Geliştirme Aşamaları

Bireysel kariyer gelişiminde kariyer yaşam aşamaları (kendini tanıma (keşfetme), kurma, orta ve geç kariyer aşamaları, iniş) ile iş yerinde kariyer aşamaları (görev alma, amaç belirleme, işin gereklerinin belirlenmesi, kariyer hedefini belirleme, amaca ulaşmak için eğitim, kişilik özelliklerine uygun iş araştırma, kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirme) çalışanların yaşamları boyunca kullandıkları mevkiler dizisini analiz etme ve açıklamak için kullanılır (Sabuncuoğlu, 2009, 171-173)

- *Kariyer İmkânlarını Keşfetmek, Araştırmak:* Kişinin kendisi ve çevresi hakkında bilgi toplayarak sahip olduğu değerleri, yetenekleri, ilgi alanlarını, bireysel yaşamını, amaçlarını ve geleceğe yönelik iş deneyimi fırsatlarını gözden geçirdiği aşamadır (Aytaç, 1997, 157). Kişi eğitim sonrası ilk işine başlaması amacıyla kendine uygun işi aradığı bu dönemde kendini

ispatlamaya çalışmakta, var olan seçeneklerini değerlendirmekte, huzurlu ve mutlu olacağı, gelecekte iyi kazanç getireceğine inandığı işi araştırmaktadır (Ertürk, 2011, 212).

- *Kariyer Hedeflerini Belirlemek:* Kişilerin sahip olduğu değerle ile uyum sağlayacak, ulaşmayı amaçladıkları hedefleri belirleme aşamasıdır (Aytaç, 1997, 157). Uzun vadeli hedefler belirlenirken koşullar zaman çerçevesinde belirlenmeli, uzun vadeli amaçların kısa vadeli amaçlar ile uyum içinde olması gözetilmeli ve çevresel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Çalık, Ereş, 2006, 123).
- *Kariyer Stratejilerini Geliştirme ve Uygulama:* Kariyer stratejilerini belirlemede kişi kendini tanımalı, tutumlarını, kişiliğini, değer yargılarını değerlendirerek profesyonel kariyerinin yönünü belirleyebilmek için hazırlık yapmalı, kişisel ve mesleki hedeflerini geliştirmelidir. Kariyer stratejilerinin uygulanabilmesi için ise öncelikle çalışanın eğitilmesi gerekmekte, sonrasında çalıştığı pozisyon baz alınarak ileriye yönelik amaçlar belirlenerek bu amaçlara ne zaman ulaşılacağı ve hangi hedeflere öncelik verileceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Aytaç, 1997, 57-158).
- *Kariyer İlerlemesini Kişisel Değerlendirme:* Değerlendirme yolu ile çalışanlar kariyer imkânlarını değerlendirme, kariyer hedeflerini gözden geçirme ve kariyer stratejilerini yeniden değerlendirme fırsatını elde etmiş olurlar. Geribildirimler yardımıyla beceri, ilgi ve değerlerinin, işle ilgili ihtiyaçlarının tanımlanmasını sağlamalı, genel kariyer alanlarını ve değişik amaçlı işleri keşfetmeli, örgüt ve iş piyasaları gerçeğini sınamalı, kariyer hedeflerine yönelik ilerlemelerini sürekli değerlendirmelidirler (Aytaç, 1997, 158-159).

3.3.4. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Örgütsel kariyer gelişimi; çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için örgüt tarafından konulan politika ve uygulamaları kapsar. Çalışanların kendi kariyerlerinden ne istedikleri, kariyer fırsatları, çalışanların bu fırsatları nasıl istedikleri ve kariyer yönetimi programının değerlendirilmesi gibi özellikleri barındırır. (Orpen, 1994, 27; Sabuncuoğlu, 2009, 174). Örgüt hedeflerine uygun mesleki gelişimi sağlamak için kullanılan araç ve yöntemleri ifade etmektedir. Yöneticiler tarafından örgütsel gelişim ve yeniden yapılandırmada öğrenme aracı olarak fayda sağlamaktadır. Bu nedenle örgütün de çeşitli sorumluluklar üstlenerek

hedeflerini net olarak belirlemesi, çalışanlarına yapılan iş hakkında net ve tam bilgi aktarımında bulunması, çalışanlarının kariyer girişimlerini tam ve tarafsız biçimde yanıtlarak iş performansları hakkında dürüst geri bildirimlerde bulunması gerekmektedir (Acar, 2000'den aktaran Çalık, Ereş, 2006, 110).

3.3.4.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme Süreci

Verimli bir çalışan grubu oluşturma amacıyla örgüt tarafından iyi organize edilmiş bir kariyer geliştirme programı; kariyer ihtiyacının değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının belirlenmesi, ihtiyaç fırsat uyumunun sağlanması aşamalarını içermektedir. Örgüt ve çalışanlarının ortaklaşa hazırladıkları bir planın parçası olan kariyer gelişim programlarına üst yönetim tarafından verilecek destek çalışanların bu programlara olan ilgisini arttıracaktır. Başarılı bir biçimde yürütülen kariyer geliştirme programları çalışanların başarısında da artış sağlayacaktır (Bingöl, 2013, 334-335).

Örgütsel kariyer geliştirme süreci; kariyer ihtiyacının değerlendirilmesi, kariyer fırsatlarının belirlenmesi, ihtiyaç – fırsat uyumunun sağlanması aşamalarından oluşmaktadır. Aşağıda örgütsel kariyer geliştirme basamakları kısaca açıklanmaktadır (Çetin, Arslan, Dinç, 2014, 130; Çiftçi, 2012, 148-149):

- *Kariyer İhtiyacının Değerlendirilmesi:* Çalışanların ilgi alanlarını ve temel yeteneklerini belirlemek amacıyla çeşitli ölçüm araçlarından yararlanılarak kariyer ihtiyaçlarının örgüt tarafından belirlendiği aşamadır. Çalışan uygulanabilir ve gerçekçi hedefler belirlemek adına güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirerek kendini her açıdan analiz etmeli yapmak istedikleri konusunda bir karara varmalıdır.
- *Kariyer Fırsatlarının Belirlenmesi:* Belirlenen kariyer ihtiyaçlarına ulaşmada örgütün organizasyon şeması üzerinde ilerlenecek kariyer yollarının belirlenmesi aşamasıdır. Çalışanlara örgütte var olan ve oluşabilecek işler ve bu işlerin performans gereklilikleri, bu işlerle ilgili olarak bir eğitim geliştirme programına katılma gerekliliği hakkında bilgi verilmektedir.
- *İhtiyaç – Fırsat Uyumunun Sağlanması:* Bu aşamada çalışanların ihtiyaçları ile örgütteki kariyer fırsatlarının uyumlandırılması, çalışanların bu kariyer fırsatlarına hazırlanması için en uygun kariyer geliştirme yöntemi ya da yöntemlerinin seçilmesi söz konusudur. Çalışanın kariyer hedeflerine

ulaşabileceği hâlihazırda var olan ve muhtemel yolların saptanabilmesi için örgüt içi ve mesleki gelişimler düzenli bir şekilde izlenmelidir.

3.3.4.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme Faaliyetleri

Örgütsel kariyer geliştirme, çalışanın kariyerindeki bir sonraki adıma hazır olabilmesi için gerekli bilgi, beceri, uzmanlık, tecrübe ve yetkinlikleri elde etmesi için gerekenlerin yapılmasıdır. Kariyer planı doğrultusunda ilerlendiği için çalışanın tüm hayatını ve meslek yaşamını kapsar. Örgütün süreçte aksayan sorunları gidermek ve gerekli güncellemeleri yapmak gibi sorumlulukları yerine getirmesi gerekir (Saruhan, Yıldız, 2014, 409).

Kariyer konusunda bazı kararlar kişi tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001, 211). Kişi dikey ya da yatay değişimler geçirebilir ancak önemli olan bu değişimlerin kişinin de katılmış olduğu planlama sürecindeki amaçlara yönelik yapılmasıdır (Sabuncuoğlu, 2009, 174).

Kariyer planlama sürecinde yararlanılan çeşitli yöntemlerden olan kariyer haritaları, kariyer rehberliği (mentorluk), kariyer danışmanlığı, kariyer planlama merkezleri, koçluk desteği, kariyer atölyeleri (workshops), yazılı kaynaklar – alıştırma kitapları (workbooks), eğitim ve geliştirme programları, fonksiyonlar arası deneyim için yatay hareketler (iş rotasyonu), iş zenginleştirme, ardışık terfi planlaması, kariyer planlama grupları, çifte (dual) kariyer yolu, öznel programlar, online programlar sunma ve psiko-teknik yöntemden örgütsel kariyer geliştime sürecinde de yararlanılmaktadır. Bu kavramları kısaca açıklamak gerekirse;

- *Kariyer Haritaları:* Örgüt içinde bir işten diğerine ilerleme yollarını belirlemek amacıyla kariyer haritaları kullanılmaktadır. Bu haritalar neredeyse tüm pozisyonları içinde barındıran, pozisyonlar arası geçiş yollarının net bir biçimde belirlendiği bir örgüt şeması gibidir. Bu haritalara bakılarak hangi pozisyonun ardından hangisine geçilebileceği ile bu pozisyon için gerekli yetkinlikler ve deneyim görülebilmektedir (Çetin, Arslan, Dinç, 2014, 118)
- *Kariyer Rehberliği (Mentorluk):* Bu yöntem, kendilerine yönlendirilmiş çalışanların kariyerlerini geliştirmeye katkıda sağlayacak tavsiyelerde

bulunmaları ve rehberlik etmeleri için özellikle seçilmiş deneyimli ve eğitimli kişilerin kullanılması sürecidir. Mentorlar, deneyimsiz çalışanlara yardımcı olarak bir görevin yerine getirilebilmesi için gerekli tüm bilgi ve becerilerin doğrudan kazanılmasına rehber olurlar (Şimşek, Öge, 2009, 271). Mesleki gelişimin sağlanması için çalışanın hangi kitapları okuması, hangi kursları alması, yeteneklerini geliştirmek için danışmanlardan destek alması gerekliliği, kariyer imkânları, örgüt içi ve dışı eğitim imkânları ile ilgili yön gösterilmesini içerir. Çalışanlara gerekli ve yeterli bilginin aktarılabilmesi için rehberlerin örgüt yapısını, örgüt ile ilgili tüm bilgileri, bilgi ve iş akış sistemlerini bilmeleri, dürüst olmaları ve eğitmenlik vasfına sahip olmaları gerekmektedir (Ertürk, 2011, 228).

- *Kariyer Danışmanlığı:* İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri de kariyer olanakları konusunda çalışanlara danışmanlık yapmaktır. Çalışanların kendi konumlarında sahip olabilecekleri terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını vb. bilmeleri hem örgüt hem de çalışanlar açısından fayda sağlamaktadır (Fındıkçı, 2000, 347). Danışmanlık yoluyla çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlenirken yalnızca bireysel algılamaları değil örgütsel algılamaları da ortaya çıkarılmaktadır. Kendi alanlarında uzman olan danışmanlar çalışanların kariyerleri ile ilgili önerilere bulunarak onların kariyerlerini geliştirmeleri konusunda önemli fırsatlar yaratırlar (Ertürk, 2011, 228).
- *Kariyer Planlama Merkezleri:* Örgüt içinde yer alan, değerlendirme merkezi olarak da bilinen örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için örgüte destek vererek çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri konusunda katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlayan, iş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanlara bilgi veren, işbaşı ve iş dışı eğitimler düzenleyen birimlerdir. Çalışanların kariyerlerini yönetmek ve bölüm müdürlerinden alınan bildirimleri değerlendirmek amacıyla kurulmuşlardır. (Akoğlan Kozak, 2001, 97-98). Çalışanların becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapar, çalışma grupları oluşturur, grup atölyeleri ve kariyer atölyeleri oluşturur, yazılı okuma gereçleri ile kurslar düzenler, kariyer yolları ile iş gereçleri konusunda bilgi aktarımında bulunur, beceri ve yetenek testleri uygular, eğitimler ve geliştirici programlar düzenler, çalışanların kariyer planlamalarını yapmalarına destek olur (Ertürk, 2011, 277).

- *Koçluk Desteği:* Bu yöntemde belirli bir gruba, belirli bir hedefi gerçekleştirebilmeleri için özel ders, konferans, seminer vererek grubu hazırlama amaçlanır. Koçluk desteği kişi gerekeni öğreninceye kadar devam eden bir süreçtir. Koçluk yapan kişi, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için örgüt dışından danışman olarak görevlendirilir (Tunçer, 2011, 246-247). Koçluk desteği yöneticilerin daha etkili iletişim, takım çalışması, yetki devri ve zaman tasarrufu yapmasını, çalışanların gelişimini, daha yenilikçi ve sorumlu davranmalarını, örgütün daha gerçekçi hedef belirleyip daha istikrarlı bir yönetim ekibiyle insan kaynaklarının değişime daha kolay adapte olmasını sağlamaktadır (Çalık, Ereş, 2006, 118)
- *Eğitim ve Geliştirme Programları:* Çalışanların örgüt içinde yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri yönetsel ve yönetsel olmayan işlerde, biçimsel ya da biçimsel olmayan eğitim programlarına tabi tutulmasıdır. Yönetsel olmayan işler için mesleki nitelik kursları, yönetsel işler için yüksek lisans, doktora vb. programlar seçilebilir (Şimşek, Öge, 2009, 271). Ayrıca kişisel gelişime paralel olarak gerçekleştirilecek işbaşı ve iş dışı eğitimlerin sonuçları değerlendirilerek, eğitim ve geliştirme programları ile ilgili gerekli düzenlemeler, güncellemeler yapılarak kariyer sisteminin etkililiği arttırılabilmektedir (Dündar, 2009, 277).
- *Fonksiyonlar Arası Deneyim İçin Yatay Hareketler (İş Rotasyonu):* Çalışanların örgütte mevcut olan yerlerini yatay olarak değiştirme yoluyla gerçekleştirilen kariyer geliştirme yöntemidir. Çalışanların örgüt içinde yapılan diğer işlerin nasıl yapıldığını öğrenmelerini sağlamayı amaçlayan bu programda rotasyona dahil olan çalışanlar örgüt yetkililerince kararlaştırılan belirli bir süreyi farklı bölümlerde çalışarak geçirirler. Bu sayede örgüt içi etkinlik artar, gelecekte yöneticilik yapacak adaylar hazırlanır, sosyal bütünlük sağlanır, monotonluk ortadan kaldırılmış olur (Tunçer, 2011, 247). Örgüt hedefleri ile örtüşen yeni görevlerle ya da yeni bir bölümle karşı karşıya kalan çalışan yeteneklerini geliştirme, yeni beceriler edinme, yeni bir kariyer gelişim yolunu seçme imkânı elde eder. Bu yöntemin etkili olabilmesi, rotasyona tabi olacak çalışanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanması ile mümkündür. Çalışanların mevcut bilgi ve becerilerinden yararlanılırken, yeni bilgi ve beceriler edinmeleri de teşvik edilmelidir

(Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, 209). Rotasyon; bölümler arası bütünleşmeye katkı sağlar, farklı bölümlerde çalışan bireylerin takım çalışmasına yatkınlığını artırır, aşırı uzmanlaşma sonucu ortaya çıkan dar bakış açısını genişletir, çalışanların bilgi birikimini çeşitlendirir (Çalık, Ereş, 2006, 119).

- *İş Zenginleştirme*: Çalışanlara başarı, kişisel gelişim, tanınma olanağı sağlayacak, daha fazla sorumluluk yükleyecek, yapılan işi daha anlamlı ve çekici hale getirecek şekilde işin içeriğinin değiştirilmesi ve zenginleştirilmesidir. Bir iş dizaynı yöntem olarak geliştirilmişse de çalışanların becerilerinin geliştirilmesine de katkı sağlamasından dolayı kariyer geliştirme aracı olarak kullanılmaya başlamıştır (Özden, 2001, 168). Yapılan çeşitlendirme, çalışanların yeni bilgiler edinmesi ve başarıları konusunda doğrudan geribildirim almalarını, iş yapış yönetimi ve süreçler üzerinde etkinliklerinin artmasını, iletişim kaynaklarına doğrudan erişimlerini sağlar (Ertürk, 2011, 229). İş zenginleştirme yoluyla yönetim tarafından yapılan iş planlama, karar verme yetkileri çalışanlarla paylaşılarak çalışanın işinden içsel tatmin duyması amaçlanır (Çalık, Figen, 2006, 116).
- *Ardışık Terfi Planlaması*: Yönetmel işlerde görevli olan çalışanların, örgüt içinde yükselme ihtimallerini belirleme ve terfi potansiyellerini değerlendirmeye yönelik olarak yapılan planlamalardır. Her bir çalışanın hangi yolları izleyerek terfi edebileceği, hangi olasılık ve oranda terfinin gerçekleşebileceği belirlenir. Bu yöntemin temel amacı örgüt içinde üst yönetim pozisyonlarına gelebilecek adayları belirlemek ve onları geleceğe yönelik hazırlamaktır. Bu sayede yönetmel pozisyonlarda yedekleme yapılabilmektedir (Şimşek, Öge, 2009, 272).
- *Kariyer Planlama Grupları*: Çalışanlara bir hedef benimseterek, bu hedef doğrultusunda onları teşvik eden, çalışanların gelecekte elde edecekleri kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlamaya çalışan, örgüt içinde oluşturulmuş ya da dışarıdan getirilen uzmanlardan oluşan gruplara kariyer planlama grupları denilmektedir. Kariyer planlama grupları; çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunmak için hedeflerini iyi belirlemelerine, kendi bilgi, beceri, tutumlarına uygun kariyer planı yapmalarına yardımcı olmaktadır (Uğur, 2003, 259). Bu gruplar farklı amaçlarla, farklı düzeylerdeki çalışanların katılımıyla oluşturulur, bireysel ve örgütsel kariyer

hedefleri arasındaki ayrımlar belirlenmeye çalışılırken bu kariyer hedeflerinin bütünleştirilmesi için çaba gösterilir (Çiftçi, 2012, 155).

- *Kariyer Atölyeleri (Workshops)*: Kariyer atölyelerinde yöneticilerle çalışanların bir araya geldiği gruplarda problemler tartışılır ve katılımcıların beklentileri açıklanır. Bu atölyelerde yönetici grupları çalışanların problemlerini ve beklentilerini bilmektedirler. Çalışanların kariyer planları değerlendirilirken diğer çalışanlardan da bilgi sağlanarak kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olunur. Kariyer atölyeleri kariyer ortası ve kariyer sonu dönemlerinde de düzenlenebilmektedir. Kariyer sonu atölyelerinde çalışanların emekliliğe hazırlanmasına katkı sağlanması amaçlanırken; kariyer ortası atölyelerinde çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olmak, örgütte kalma sürelerini kariyer gelişimlerine bağlı olarak arttırmak amaçlanmaktadır (Aytaç, 1997, 141).
- *Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları (Workbooks)*: Yazılı kaynaklar örgütte faaliyet gösteren her bölümün görevlerinin yer aldığı, çalışanların kariyer seçimi ve ilerlemelerini etkileyecek eğilimler hakkında demografik veri ve bilgileri içermektedirler. Alıştırma kitapları ise kendi kendine analiz üzerinde deneyler, kariyer planlaması, kariyer amaçlarının yerleşimi, çalışan sistemleri, politika ve pratikler, kariyer uygunluğu, ücret yönetimi politikaları vb. konularda bilgiler içeren; çalışanların ilgi sürekliliğini sağlamak, bireysel düşünceye rehberlik yaparak çalışanları yönlendirmek amacıyla oluşturulmuş kitaplardır (Aytaç, 1997, 141). Bu kaynaklar aracılığıyla sağlanan bilgiler organizasyonların çalışanlarla ilgili sistemlerini, politika, prosedür ve uygulamalarını, ücret ve terfi politikalarını ve mevcut kariyer uygunluklarını çalışanlara aktarır (Ertürk, 2011, 227).
- *Çifte (Dual) Kariyer Yolu*: Bu yöntem teknik açıdan eğitilmiş profesyonel çalışanın kariyer geliştirmesi için oluşturulmuştur. Profesyonellerin ve teknik uzmanların yönetici olmadan uzmanlıklarını geliştirerek örgüte katkı sağlamalarını amaçlar. Çalışanlar farklı alanlarda yöneticilik yapmadan da ilerleyebilirler. Bu yaklaşım finans, satış, pazarlama, İK vb. alanlarda bireysel katkıyı teşvik amacıyla, yönetsel rolleri olmayan çalışanlara farklı ilerleme yolları sağlama gerekliliğiyle oluşturulmuştur (Şimşek, Öge, 2009, 271-272).
- *Öznel Programlar*: Örgüt içinde yer alan emekliliği gelenler, kadınlar, azınlıklar gibi bazı gruplara özel uygulanan kariyer geliştirme programlarıdır

(Aldemir, Ataol, Budak, 2001, 215). Emekli olacaklar için uygulanan ön emeklilik danışmanlığı, kadın ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı, orta kariyer safhasında kariyer platosundaki yöneticiler için canlandırma kursları, azınlıklara fikir telkini, oryantasyon programları, örgütten ayrılacak olanlar için işletme dışı yerleştirme programları öznel programlar arasındadır (Cherrington, 1995, 347).

- *Online Programlar Sunma:* Critertion Inc. tarafından sağlanan WorkforceVision programı gibi işverenlere çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını analiz etme imkanı sunan programlar mevcuttur. Bu tür programlar aracılığıyla çalışanın ismi üzerine tıklayarak daha önceki iş deneyimlerine, yetkinliklerine, kariyer yoluna ve hakkındaki diğer bilgilere ulaşmak mümkündür. Bu programlar liderlik ve müşteri odaklılık gibi her bir yetkinlik için, çubuk grafiklerle gösterilen boşluk analizi yoluyla kişinin güçlü ve zayıf yönlerine dikkat çeker. Bu şekilde örgüt çalışanın ihtiyaçlarına yönelik gelişimsel aktiviteler organize edebilir (Dessler, 2013, 357).
- *Psiko-Teknik Yöntem:* Bu yöntem örgütlerde teknik ve sosyal yapının bütünleştirilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Çalışanların işe girişlerinde ve kariyer basamakları arası geçişlerinde psikoteknik değerlendirmeler yapılmasıdır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001, 215). Psikotekniğin temeli, kişilerin fiziksel ve psikolojik yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek, örgütte kişi-iş uyumunu kolaylaştırmaktır (Sabuncuoğlu, 1997, 232). Psikoteknik yöntemde araç olarak psikolojik kâğıt-kalem testleri, zeka testleri, sözel ve sayısal yargılama testleri, yetenek testleri, kişilik testleri kullanılır ve kişinin motivasyon, liderlik şekilleri, iş tercihleri, kişinin içsel tepki özellikleri, bedensel-zihinsel-kişisel özellikleri vb. konularda yararlı bilgilere ulaşılır (Mathis, Jackson, 1994'den aktaran Aytaç, 2001, 150-151).

3.3.5. Kariyer Geliştirmede Kişi ve Organizasyonun Sahip Olduğu Sorumluluklar

Kariyer geliştirmede hem çalışanlara hem de örgütlere birtakım sorumluluklar yüklenmektedir. Örgütlerin sorumlulukları; çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru olarak saptamak, örgütün sunduğu fırsatları mesleki ihtiyaçlarla uyumlaştırmak, içeriden terfi politikası uygulamak, çalışanlara uygun olan görevler vermek,

Çalışanlara mesleki danışmanlık yapmak, yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme yöntemlerini uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak, çalışanlara ek olanak seçenekleri sunmak, eğitim olanakları sağlamak ve onların bu konudaki çabalarını desteklemektir. Çalışanların kişiisel sorumlulukları ise; kariyer planlamasında aktif rol oynamak, mesleki gelişim etkinliklerine katılmak, ihtiyaçlarını, değerlerini, kişiisel hedeflerini belirlemek, yeni fırsatlar aramak, örgütün sağlamış olduğu araçlardan faydalanmak, tüm seçenekleri araştırmak, kişiisel hayatında mesleki ihtiyaçlarına etki eden değişiklikleri anlamaktır (Palmer, ev. şahiner, 1995, 89'dan aktaran Aytaç, 1997, 156).

3.3.6. Kariyer Geliştirmenin Yararları

Kariyer geliştirme hem örgüt hem de çalışan açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır. Kariyer geliştirmenin örgüt açısından yararları; insan kaynakları planlamalarında yer alabilecek işgücü açıklarını kapatmak amacıyla çalışanların hazırlanması ve gerekiyorsa çalışan sayısının arttırılması, küresel boyutta şirketler arası çalışan transferi yapma durumuna yönelik uygun çalışanın yetiştirilmesi, rehberlik hizmetleri verilerek çalışanın rgt daha iyi tanınmasının ve farklı kültürlerden gelen çalışanlarla kaynaşmasının sağlanması, çalışanların işten ayrılma işteğinin azalması ve işgücü devir oranının düşmesi, çalışanlara kariyer hedefleri verme yoluyla performans artışı sağlanması, çalışan eskime ve aşınmasının engellenmesi, çalışanın fark edilme, saygınlık, eğitim gibi ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Okakın, şakar, 2015, 236-237). Çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını sağlar, becerilerinin geliştirilmesine ve zenginleştirilmesine imkân tanır (Aytaç, 1997, 160-161).

alışan açısından kariyer gelişiminin yararları; iş performansının yükselmesi, terfi, transfer gibi konularda yöneticiler tarafından tanınma, mentor ve sponsorlar bulma, yöneticinin anahtar astı konumunda olarak görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli bilgi ve uzmanlığı sağlama, uluslar arası projelerde çalışma imkânı, yurtdışı görevlere talip olma, kişiisel gelişimin hızlanmasıdır (Okakın, şakar, 2015, 236-237). Kişinin kendi geleceğini, kariyerini planlamasına olanak sağlayarak motivasyonunu arttırır. Başarı ve verimliliğini arttırır. Kişinin psikolojik başarısı ve kimlik tamamlaması üzerinde de olumlu etkileri vardır (Aytaç, 1997, 160-161).

Bu yararların sağlanabilmesi etkin çalışan bir insan kaynakları biriminin varlığı ile mümkündür. Bu yararları ulaşabilmek için hazırlanacak kariyer gelişim programının

içeriğinde çalışanları elde tutmak için yapılacak proje bazlı çalışmalar, eğitim faaliyetleri, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, koçluk, kariyer danışmanlığı gibi yöntemlerden yararlanılmalıdır (Okakın, Şakar, 2015, 236-237).

3.3.7. Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler

Başarılı kariyer geliştirme ve ilerleme için etkili olan bazı faktörler; iyi bir performans gösterme, başarıyı ortaya koyma, sahip olunan nitelikler, işletmelerin tanınırlığı, akraba kayırma (nepotizm), kıdemli ve deneyimli bir yönetici ya da rehberle sahip olma, patrona veya üst yönetime hoş görünme çabaları, (dalkavukluk), mevcut bilgi ve becerilerini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerileri, amaç oluşturma, dış görünüş (Tunçer, 2011, 254-256). Bu kavramları kısaca açıklamak gerekirse (Güney, 2014, 162-165);

- *İyi Bir Performans Gösterme ve Başarıyı Ortaya Koyma:* Çalışanlar başarı gösterdikleri, istekli ve girişken oldukları sürece yöneticileri tarafından kariyer gelişimleri konusunda destek görmektedirler. Kariyerlerini geliştirme amacıyla devamlı yol ve yöntem arayışı içinde olan çalışanlar kendilerini yönetime tanıtmak amacıyla; bulundukları organizasyondaki kariyer fırsatlarını takip etme ve yararlanmaya çalışma, yönetim tarafından verilen görevlerde gönüllü olma, proje takımlarında aktif görevler alma, kararlara katılma, bilgi ve becerilerini her fırsatta sergileme, toplantılara hazırlıklı gelerek fikirlerini açıklıkla ortaya koyma, eğitim-geliştirme programları ile sosyal etkinliklere katılma vb. davranışlar sergilemektedirler.
- *Sahip Olunan Nitelikler:* Mezun olunan okulun bilinirliği ve başarıları ile kabul görmüş olması, bitirme derecesi, yüksek lisans-doktora yapmış olma gibi özelliklere sahip olma çalışanları kariyer geliştirme hedeflerine daha hızlı ve daha kolay ulaştırabilecek niteliklerdir.
- *İşletmenin Tanınırlığı:* Çalışılan organizasyonun ulusal ve uluslar arası arenadaki tanınırlığı, bu firmaların işe alımlarda ve çalışanlarına tanıdıkları imkânlar konusundaki profesyonel yaklaşımları çalışanlarının kariyer gelişimine verdikleri önemin derecesini arttırmakta, bu da çalışanın kariyer gelişimini kolaylaştırmaktadır.

- *Akraba Kayırma (Nepotizm):* Firmaların kendi tanıdıklarını, akrabalarını çalıştırmaları bu kişilere daha fazla kariyer imkânı tanımaları sonucunu doğurabilmektedir.
- *Kıdemli ve Deneyimli Bir Yönetici ya da Rehber Sahip Olma:* Çalışanların çalıştıkları organizasyon içinde kendilerini destekleyen, yönlendiren, zaman zaman içine düştükleri çıkmaz durumlarda kendilerine yol gösterici olan bir yönetici ya da rehberlerinin olması kariyer gelişimlerini olumlu etkilemekte, daha kısa zamanda kendileri için daha doğru bir yol izlemelerine katkı sağlamaktadır.
- *Patrona veya Üst Yönetime Hoş Görünme Çabaları:* Yöneticiye hoş görünmeye çalışarak kariyerinde ilerleme gösterme özellikle az gelişmiş, kurumsallık ve profesyonellikten uzak işletmelerde sıkça görülen bir yöntemdir. Kurum kültürü ile ilgisi olmayan, kişilerin kendi kişilik özelliklerine bağlı olarak başvurduğu bu yöntemde çalışanlar meşru olmayan politik davranışlardan örneğin; yağcılık yaparak kariyer gelişimi hedeflerine ulaşabilmektedirler. Ancak yine de organizasyonel yönetim biçimi ve anlayışına bağlı olarak bu tarz davranışlara müsamaha gösterilmeyen kuruluşlarda çalışanların sergiledikleri davranışlar ve tutumları farklılık gösterebilmektedir.
- *Mevcut Bilgi ve Becerilerini Geliştirme:* Çalışanın işi doğrultusunda geliştirdiği bilgi ve becerileri, işini daha iyi yapabilmesine yönelik aldığı eğitimler yönetim tarafından destek gördüğünde kişinin kariyer gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır.
- *Uluslararası Deneyim:* Çok uluslu firmalarda daha çok görülmekle birlikte, şirketler uluslararası alanda rekabet avantajı elde edebilmek maksadıyla çalışanlarının uluslararası deneyim kazanmaları konusunda kariyer gelişimlerini desteklemektedirler.
- *Dil Becerileri:* Şirketler uluslar arası arenada rekabet edebilmek ve ortaklıklar kurabilmek amacıyla çalışanlarının en az bir yabancı dili iyi bilecek şekilde seçimine dikkat etmekte, iki veya daha fazla dil öğrenmeleri konusunda gelişimlerini desteklemektedirler.
- *Amaç Oluşturma:* Çalışanların ileriye dönük amaç ve hedeflere sahip olması da kariyer gelişimleri için önem arz etmektedir. Geleceğe yönelik hedefleri

olmayan çalışanlar için kariyer gelişimi söz konusu olamayacağından kişiler çalıştıkları organizasyondan herhangi bir destek göremeyeceklerdir.

- *Dış Görünüş:* Çalışanlar her anlamda çalıştıkları işletmeyi dış çevreye karşı temsil ettiklerinden dış görünüşleri bu temsilde büyük rol oynamaktadır. Kişilerin organizasyon tarafından fark edilip kariyer gelişimleri desteklenmesi için dış görünüşleri ile kariyer gelişimlerinde hedefledikleri mevkiyi doldurmaları, en iyi biçimde temsil etmeleri gerekir.

Kariyer geliştirme konusuna yönelik değerlendirmelerin akabinde son zamanlarda ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımları olan Sınırsız Kariyer ve Çok Yönlü Kariyer yaklaşımları ele alınacaktır; ardından da diğer kariyer yaklaşımları olarak İki Basamaklı Kariyer Yolu, Esnek Kariyer, Portföy Kariyer, Şirket Sonrası (Post-Corporate) Kariyer incelenecektir.

3.3.8. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Kariyer yaklaşımlarında meydana gelen son yıllardaki gelişmeler ile bireyin kariyeri üzerindeki sorumluluğu artmış, rekabetçi ortamda kendini başkalarından ayırt edebilecek temel yetkinlikleri geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Yaşanan değişimler sonucu kişiler kariyerlerini tek bir organizasyonla sınırlamayıp daha geniş bir bakış açısıyla kariyer hedeflerini oluşturmaktadırlar. Günümüzde bilgi kaynaklarının da farklı yollardan, kısa sürede ulaşılabilir olmasıyla beraber kişisel gelişim açısından bireylere çeşitli seçenekler sunulmaktadır. Kişiye de kendisini doğru analiz ederek tutarlı adımlar atıp kariyer yolunda sağlam adımlarla ilerlemek kalmaktadır (Dündar, 2010, 287).

Geçmişten günümüze işletmelerin örgüt yapılarında ortaya çıkan değişikliklerin ve çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişimlerin sonucu olarak; çalışanların kariyer gelişimleri tek bir örgüte bağlı yaşam boyu kariyer gibi sabit, doğrusal, süreklilik arz eden geleneksel yönelimlerin dışına çıkmış, örgütün etkisinden çok kişilerin kendi kariyerlerinden sorumlu olacakları daha hareketli, değişken, çok yönlü, sınırsız bir nitelik kazanmıştır (Aytemiz Seymen, 2004, 81-86). Bu yeni kariyer yönelimleri ile kariyer gelişimi; çok yönlü ve sınırsız kariyer boyutlarıyla karşımıza çıkmaktadır.

3.3.8.1. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer

Kavram ilk kez Arthur (1994) tarafından ortaya atılmış ve yine Arthur ve Rousseau'nun (1996) çalışmalarında kariyer geleceğine yönelik belirsizliği ortaya çıkarmaları kuramcılar ve uygulamacılar arasında ilgi görmüştür (Aytemiz Seymen, 2004, 86; Türkmen, 2011, 23'den aktaran Onay, Zel, 2011, 267). Geleneksel kariyer yaklaşımlarının aksine, işle ilgili faaliyetlerin tek bir organizasyon ile sınırlandırılmayacağını, bu durumun kariyer hareketliliğinde çeşitlilik yaratacağını ifade etmektedir (Dündar, 2010, 287). Geleneksel kariyer, bir ya da birkaç işletmedeki mesleki gelişme iken; sınırsız kariyer, tek bir örgütün sınırlarını aşan ardışık iş olanaklarıdır (Sullivan, 1999, 458; Aytemiz Seymen, 2004, 86).

Arthur ve Rousseau, sınırsız kariyerin tek bir kariyer modelini ifade etmekten çok, geleneksel kariyerin varsayımlarına karşı çıkan bir kariyer modelini olduğunu, farklı işverenler arası hareketliliği içerdiğini, mevcut işverenin dışında da geçerliliği olduğunu, örgüt dışı bilgi ve ilişki ağları ile sürdürüldüğünü, geleneksel örgüt sınırlarının hiyerarşi ve ilerleme ilkelerinin kırılmasıyla kariyer fırsatlarının kişisel ya da ailevi nedenlerle reddedilmesi sonucu kariyer aktörünün yapısal sınırlamalar olmaksızın sınırsız bir gelecek algılaması ile ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir (Mirvis, Hall, 1994, 368-369; Çakmak Otluoğlu, 2011, 71). Tablo 2'de geleneksel ve sınırsız kariyerin karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 2: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer'in Karşılaştırması

	Geleneksel Kariyer	Sınırsız Kariyer
İstihdam İlişkisi	İş güvencesine karşılık bağlılık	İstihdam edilebilirliğe karşılık performans ve esneklik
Sınırlar	Bir ya da iki işletme	Çok sayıda işletme
Beceriler	İşletmeye özgü	Aktarılabilir
Başarı Ölçütü	Ücret, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı gelen iş
Kariyer Yönetiminde Sorumluluk	Örgüt	Birey
Eğitim	Formel programlar	İşbaşı
Önemli Özelliği	Yaşa bağlı	Öğrenme odaklı

Aytemiz Seymen, Oya, **Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/ Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme** (Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004), 89; Çakmak Otluoğlu, Övgü, **Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma** (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 68 ve Sullivan, S.E.; 1999; **The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda** (Journal of Management, 1999), 458'den uyarlanmıştır.

Sınırsız kariyer tutumları sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) ve örgütsel hareketlilik tercihi (fiziksel hareketlilik) alt boyutlarında incelenmektedir.

- *Sınırsız Düşünce Yapısı (Psikolojik Hareketlilik)*: Kişinin zihnindeki sınırsızlık düşüncesini ifade eder (Sullivan, Arthur, 2006, 21; Kale, Özer, 2012, 177). Sınırsız düşünce yapısındaki kişi örgütsel sınırlar ötesinde aktif ilişkiler oluşturma ve devam ettirme konusunda isteklidir (Seçer, Çınar, 2011, 52). Güçlü iç ve dış ağlar tarafından desteklenen kişi, keşfedilecek kariyer fırsatları olduğunda, örgüt de dikey hareketlilik yanında yatay hareketlilik imkânları tanırıyorsa sınırsız kariyer tutumları sergileyebilir (Clarke, 2009, 12; Kale, Özer, 2012, 177). Sınırsız düşünce yapısında olan kişinin motivasyon kaynakları ise bağlılık, özerklik ve ilgidir (Segers ve diğ., 2008, 215; Kale, Özer, 2012, 177).
- *Örgütsel Hareketlilik Tercihi (Fiziksel Hareketlilik)*: Kişinin fiziksel olarak görev, iş, örgüt ve ülke değiştirmesini ifade eder (Sullivan, Arthur, 2006, 21; Kale, Özer, 2012, 177). Sınırsız kariyer tutumu temelde psikolojik olmakla beraber firmalar arası, fiziksel istihdam hareketliliğini de içerir. Örgütsel hareketlilik eğilimi yüksek olan birey, birçok işveren arasında kariyerini sürdürme konusunda kendisini rahat hissetmektedir (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006, 31, Seçer, Çınar, 2011, 52) Örgütsel hareketlilik tercihinde motivasyon kaynakları para, statü, ilerleme ve ilgi iken istihdam güvenliği motivasyonda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmamaktadır (Segers ve diğ., 2008, 215; Kale, Özer, 2012, 177).

Sınırsız kariyerin, sadece fiziksel ya da sadece psikolojik hareketlilik boyutlarından birini içermek yerine kişinin, hem fiziksel hem de psikolojik boyutlar arasında ilerlemesinin bir kombinasyonu şeklinde olduğu ileri sürülmektedir. Bununla beraber fiziksel ve psikolojik hareketlilik düzeyleri, kişilerin cinsiyetleri, sahip oldukları kariyer yetkinlikleri, bireysel farklılıkları ve gelmiş oldukları kültüre göre değişebilmektedirler. (Sullivan, Arthur, 2006, 21-26, Çakmak Otluoğlu, 2011, 78-79).

3.3.8.2. Çok Yönlü (Değişken, Protean) Kariyer

Çok yönlü kariyer kavramı da Hall (1976, 1996, 2002) tarafından geliştirilmiş olup, örgüt yerine birey tarafından yönlendirilen, bireysel belirlenmiş hedeflere yönelik, yaşam evrelerini bütünsel olarak kapsayan, objektif başarıdan çok subjektif başarı odaklı, birey ve çevre arasındaki ilişkiler değiştikçe birey tarafından zaman içinde yeniden oluşturulan kariyeri ifade etmektedir (Hall, 1996, 8; Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth 2006, 31; Aytemiz Seymen, 2004, 91).

Çok yönlü kariyer kavramı, kariyerin sınırsızlık ve esneklik boyutlarını kapsamakla birlikte; kişilerin değişken öz gereksinimlerini karşılama konusunda kariyerlerini ne şekilde biçimlendirdiklerini göstermektedir. Çalışanların, yeni olanak, belirsizlik ve güvencesizliklere verecekleri tepkilerin nasıl kavramsallaştırılabileceğinin anlaşılmasını sağlamada yol gösterici olmaktadır (Harley ve diğ., 2004:341). Tablo 3'te geleneksel ve çok yönlü kariyer arasındaki karşılaştırma yer almaktadır.

Tablo 3: Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırması

	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Sorumluluk	Örgüt	Kişi
Temel Değerler	İlerleme	Özgürlük – Kişisel Gelişim
Hareketlilik Derecesi	Düşük	Yüksek
Başarı Kriteri	Objektif	Psikolojik / Sübjektif
Anahtar Tutum	Örgüte Bağlılık	İş Tatmini, Mesleğe Yönelik

Çakmak Otluoğlu, Övgü, *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma* (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), 82; Hall Douglas T., *The Protean Career: A Quarter-Century Journey* (Journal of Vocational Behavior, 2004), 4'ten uyarlanmıştır.

Çok yönlü kariyer kendi kendini yönlendiren (öz-yönetimli) kariyer ve değerlere göre yönlendirilen (değer odaklı) kariyer alt boyutlarına sahiptir.

- *Kendi Kendini Yönlendiren (Öz-Yönetimli) Kariyer:* Kişisel ustalık ile ilişkilendirilen bu tutumda kişi kariyer gelişimini kişisel değerlerine göre aktif olarak yönetmektedir (Mirvis, Hall, 1994, 371; Greenhaus, Callanan, 2006, 45'den aktaran Seçer, Çınar, 2011, 52; Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006, 31). Bu tutuma sahip olan bireyler istihdam güvenliği ile daha az motive olurken, başarı ve kişisel gelişim ile yönlendirilmektedir (Hall, 2004, 10; Hall, Moss, 1998, 43; Onay, Vezneli, 2012, 195; Segers ve diğ., 2008, 215).

- *Değerlere Göre Yönlendirilen (Değer Odaklı) Kariyer*: Kişinin kariyer ile ilgili değerlerini kendi koşullarına göre tanımladığı, kariyer başarısını da bu koşullar üzerinden değerlendirdiği kariyer tutumudur (Greenhouse, Callanan, 2006, 45'den aktaran Seçer, Çınar, 2011, 52; Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006, 31). Kişi; para, statü, terfi gibi dış güdüleyiciler yerine, kişisel idealleri ve prensiplerini koruyarak motive olmaktadır (Hall, 2004, 2; Hall, 1996, 9; Onay, Vezneli, 2012, 195; Segers ve diğ., 2008, 215).

Çok yönlü kariyer ile sınırsız kariyer tutumları, birbirleriyle ilişkili ama bağımsız kavramlardır. Çok yönlü tutum sergileyen birey, bağımsız davranmasına ve işiyle ilgili tercihler yapmasına rağmen, çalışma sınırlarını aşmayabilir. Sınırsız düşünce yapısına sahip olan kişi de çalıştığı örgüte bağlı kalarak kariyerinde ilerlemeyi tercih edebilir. Bu tutumlar bireyin iş deneyimlerine etki ederken davranışlarına farklı biçimlerde yansiyabilir. (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006, 32)

3.3.8.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu

Teknik ve yönetsel kariyeri bir araya getiren bu yaklaşım, teknik eğitim alarak kariyerinde belli bir uzmanlığa erişmiş çalışanların yönetim kademelerinde ilerlemeleri ve bu süreçte oluşabilecek problemlerin çözümüne yönelik ortaya çıkmıştır. (Bingöl, 2013, 352; Salihoğlu, 2014, 19).

Teknik işlerde başarılı olan çalışan, yönetimde görev almaya başladığında teknik özelliklerini zamanla kaybetmektedir. Teknik nitelikleri yüksek olan çalışanların kavramsal beceri gerektiren yönetim kademelerinde her zaman başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Bu noktada yapılması gereken teknik işlerde başarılı olan çalışanların yönetim görevine getirilmeden önce mutlaka hazırlık aşamasından geçirilmesi ve motivasyonlarının artırılmasıdır. Ancak statü, prestij, kendini gerçekleştirme, yüksek ücret vb. olanaklara sahip olmak için yönetsel görevlerde yer almak isteyen çalışanların öncelikle değerlendirmeye alınarak yönetsel pozisyonlarda başarılı olma ihtimallerinin araştırılması, başarılı olacaklarına kanaat getirilen çalışanların motive edilerek yönetim görevlerine hazırlanması, çeşitli yönlendirmelerle kişisel gelişimlerine örgüt tarafından katkıda bulunulması gerekmektedir. Çalışanların da bireysel olarak kendilerini yönetsel görevlere taşıyacak aksiyon planları ortaya koyup uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir (Dündar, 2010, 287-288; Aldemir, Ataol, Budak, 2001, 242).

3.3.8.4. Esnek Kariyer

Esnek örgüt yapılarının bir sonucu olarak ortaya çıkan bu yaklaşımda organizasyonlar çalışanlarına ayırım gözetmeden gelişme ve ilerleme imkanı sunmaktadır ve çalışanlar birden fazla işi aynı zamanda yapabilme bilgi ve becerisine sahiptir (Waterman, Waterman, Collard, 1994, 88).

Çalışanların kariyerlerinde belirli sınırlar içinde, mevki ve statüye bağlı, dikey olarak değil, yetkinlikleri ile bağlantılı olarak esnek bir biçimde ilerlemelerinin söz konusu olduğu kariyer yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda çalışanlara kendi kariyerlerini yönetmeleri sorumluluğu verilmesi öngörülmektedir. Bu doğrultuda, kurum yönetiminden beklenen ise, çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri için uygun koşulları ve araçları sağlamalarıdır. Böylelikle, örgüt ve çalışanlar arasında daha profesyonel ilişkiler kurulabilmektedir (Peiperl, Baruch 1997, 10-11; Akın, 2005,6).

Proje bazlı ekip çalışmalarında yaygın olarak görülen bu yaklaşımda başarısızlığa uğramamak adına çalışanların kendilerini sürekli değerlendirerek meydana gelen ya da gelebilecek olan değişikliklere adapte olup kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri, rekabet güçlerini sürekli arttırmaları gerekmektedir. Kariyer hedefleri belirlenirken ve sonrasında bu hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmalarda geniş bir bakış açısı ile değerlendirilmelerin yapılması önemlidir (Dündar, 2010, 287-288).

3.3.8.5. Portföy Kariyer

Kavram ilk kez Handy (1994) tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre günümüzde kişiler tek bir örgüte ve ücrete bağlı, tam zamanlı çalışmaktan ziyade bağımsız çalışmayı tercih ederek yaptıkları işin karşılığını almaktadırlar. İşin temelini müşteri ve müşteri talepleri oluşturduğundan kişi kariyerine ilişkin önemli sorumluluklar almaktadır. Bilgi, beceri ve yetkinliklerini göz önünde bulundurarak kendi portföyünü oluşturmak ve dışarıdan gelecek iş olanaklarını değerlendirmek durumunda kalmaktadır (Dündar, 2010, 287-288). Portföyün amacı değer yaratan becerilere sahip olarak ya da aynı anda birden çok müşteri ile çalışarak riski azaltmak ve risk yönetmektir. Bununla birlikte istihdam güvencesi örgütten çok sahip olduğu portföyüne bağlıdır. (Çakmak Otluoğlu, 2011, 88).

Portföy kariyer yaklaşımında çalışan bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan değil, bağımsız ve yaptığı işin karşılığını alan kişidir ve çalışan için iş önemlidir.

Birden çok müşteri ile çalışabilir ve birden çok işi yapabilir. Örgüt açısından ise çalışan, hiyerarşik yapıda yükselmek yerine belirli bir görev için işe alınır. Eğitim ve geliştirme örgütün değil bireyin sorumluluğundadır. Kısa vadeli performans sonuçlarına bakıldığından esnek çalışanlar için çalıştıkları organizasyon içinde kariyer basamakları söz konusu değildir. Bu yaklaşımda var olan esnek iş uygulamaları nedeniyle birçok çalışan birden fazla beceri sahibi olarak işgücü piyasasındaki aranırılıklarını artırmaktadırlar (Whymark, Ellis, 1999, 117'den aktaran Dikili, 2012, 478).

Portföy kariyerin, olumlu ve olumsuz yanlarının varlığını ileri süren görüşler mevcuttur. Olumlu yanlarını ileri süren görüşe göre, portföy kariyer çalışanlara özgürlük ve seçim imkanı sunmakta, çalışanların kendi işlerinin kontrolünü elde etmelerini sağlamaktadır. Olumsuz yanlarını ileri süren görüşe göre ise portföy kariyerin hareketliliği, proje bazlı çalışma, öngörülemeyen müşteri talepleri, sürekli var olan risk ve istihdam güvencesinin olmayışı gibi özellikleri nedeniyle çalışanlar üzerinde yaratacağı etki tartışma konusu olmaktadır. Ayrıca portföy kariyerin çalışanların ücret, ödül ve iyi çalışma koşullarından yararlanamamalarına neden olduğunu ve esnek çalışmanın bir diğer türü olduğunu iddia etmektedirler. Yine portföy kariyer konusunda yapılan uygulamalı çalışmanın sınırlı olması bir başka eleştiri noktasıdır (Çakmak Otluoğlu, 2011, 92-93).

3.3.8.6. Şirket Sonrası (Post-Corporate) Kariyer

Kavram ilk kez Peiperl ve Baruch (1997) tarafından ortaya atılmış olup geleneksel kariyere bir alternatif olarak büyük şirketlerde sıklıkla rastlanan küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) vb. nedenlerle kendi istekleri dahilinde ya da dışında işten çıkarılan çalışanların örgütlere kendi uzmanlık alanları ile ilgili konularda dışarıdan hizmet sağlamaları şeklinde ifade edilerek kariyer kavramını örgüt dışına taşımıştır. Bu yaklaşıma göre bir örgütte kariyerleri sona eren çalışanlar kariyerlerini örgüt dışında da devam ettirebilmektedirler (Peiperl, Baruch, 1997, 16-17)

Çalışan, girişimci ya da bağımsız uzman olarak şirketlere dışarıdan katkı sağlayabilmektedir. Girişimci olarak sahip olduğu işletme ile çeşitli örgütlere profesyonel işbirliği, dış kaynak sağlama veya girişimde bulunma yollarından birini kullanarak hizmet sağlarken, bağımsız danışman olarak geçici çalışma, danışmanlık

veya sözleşmeler ile hizmet sağlayabilmektedir. Şirket sonrası kariyere sahip olan çalışanların ödül olarak algıları, terfi veya yeni bir pozisyon şekline değil; gelir yaratma, kar arttırma, çalışanın kendi işini kurması vb. ticari başarı sağlamaya yöneliktir. Şirket sonrası kariyerin olumlu yanları çalışanlara bağımsızlık ve ortaya çıkan fırsatlara çabuk uyum sağlama esnekliği sunması ile iş-aile dengesinin daha kolay kurulmasını sağlamasıdır. Olumsuz yanları ise çalışanların örgüt dışında bağımsız olarak işlerine kolay devam edebilmelerinde sorunlar meydana gelebilmesi, bazı çalışanların esnek bir örgütten çok belirli bir rutine bağlı kalarak daha iyi performans sergileyebilmesi, her çalışanın kendi işini kurmak istemeyebilmesidir (Çakmak Otluoğlu, 2011, 95-96).

Kariyer ve kariyer geliştirme kavramları ile yapılan açıklamalar sonrasında aşağıdaki bölümde kişilik özellikleri - kariyer gelişimi tarafından etkilendiği düşünülen ve bu araştırmanın bağımlı değişkeni olan kariyer memnuniyeti kavramı ve kariyer memnuniyetini açıklayan teoriler üzerinde durulacaktır.

3.4. Kariyer Memnuniyeti Kavramı ve Tanımı

Kariyer memnuniyeti, bireylerin iş deneyimleri sonucunda oluşan olumlu psikolojik (içsel) ya da işle ilgili (dışsal) sonuçlar veya başarılar; kariyerle ilgili hedef ve beklentilere ulaşma derecesine ilişkin algılarıdır (Judge ve diğ., 1995, 3; Aktaş, 2014, 199; Sakal, Yıldız, 2015, 6613). Kariyer memnuniyeti hem bireylerin kariyerlerinden edindikleri mevcut tatmin ve başarılar hem de gelecekte elde etmeyi umut ettikleri kariyer ilerlemeleri için oluşturdukları algılardır (Nauta ve diğ., 2009, 236; Sakal, Yıldız, 2015, 6613).

Kariyer memnuniyetinin içsel ve dışsal sonuçları objektif ve subjektif boyutlar olarak da ifade edilebilir. Objektif kariyer memnuniyeti, kişinin ücret ve terfi gibi konulardaki değerlendirmelerini ve tatmin derecesini yansıtırken; subjektif kariyer memnuniyeti, kişinin bireysel kariyer gelişimi ve başarısına ilişkin öznel algılamaları ve değerlendirmeleri ile oluşmaktadır. (Judge ve diğ.,1995, 485-486; Ng ve diğ., 2005, 367; Avcı, Turunç, 2012, 45).

Bir diğer tanıma göre ise kariyer memnuniyeti, kişinin bulunduğu pozisyondan veya kariyer basamağından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Heslin, 2005, 114; Çelik, 2012, 104). Kişilerin bulundukları statü ile gelirleri konusundaki

değerlemeleri de kariyer memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1978'den aktaran Çelik, 2012, 104). Kişinin iş ve ilerleme potansiyeli konusundaki değerlendirmeleri de bir diğer kariyer memnuniyeti tanımıdır (Greenhaus Parasuraman, Wormley, 1990, 69; Çelik, 2012, 104). Kişilerin kariyerleri ile ilgili değerlendirmeleri olumlu olduğunda kariyer memnuniyeti artmakta, olumsuz değerlendirmeler memnuniyetsizlik ile sonuçlanmaktadır. Kariyer memnuniyetinin olmadığı durumlarda ise çalışanlar olası kariyer gelişimi yollarını aramaya meyilli olacaktırlar (Nauta ve diğ., 2009, 236).

Yapılan araştırmalar kariyer memnuniyetinde beş temel faktörün önemi üzerinde durmaktadır; mesleki başarılar, genel mesleki hedefler, gelire ilişkin hedefler, meslekteki ilerlemeler ve yeni beceriler edinme (Greenhaus, Parasuraman, Wormley, 199, 65; Demirdelen, Ulama, 2013, 68; Çelik, 2012, 104; Sakal, Yıldız, 2015, 6613). Kariyer memnuniyeti; aile sorumlulukları, stres, sağlanan hizmetlerin kalitesi, ödüllendirme, işin nasıl organize edildiği gibi birçok faktörden de etkilenmektedir (Lepnurm ve diğ., 2006, 243; Çelik, 2012, 104). Cinsiyet, bulunulan kariyer basamağı, kişilerin özellikleri, işin özellikleri, yöneticilerin tutumları, gelir seviyesi, eğitim seviyesi gibi bir çok faktörün de kariyer memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir (Boles, Wood, Johnson, 2003, 99; Saltzstein, Ting, Hall Saltzstein, 2001, 452; Çelik, 2012, 104).

Kariyer memnuniyetinin olumlu ve olumsuz örgütsel sonuçlarını belirlemek amacıyla yapılan araştırmalarda kariyer memnuniyetinin performans, bağlılık, işten ayrılma niyeti, değişime destek ve elde edilen kazançlar gibi değişkenlerle ilişkili olduğu bulunmuştur. (Igbaria, Greenhaus, Parasuraman, 1991, 152; Gaertner, 1989, 540; Çelik, Turunç, Bilgin, 2014, 494).

3.4.1. Kariyer Memnuniyetini Açıklayan Teoriler

Kariyer memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir bölümü Vroom'un Beklentiler Teorisi ile Kişi-Çevre Uyumu Teorisi'ne dayandırılmaktadır. Bu teoriler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

3.4.1.1. Vroom Beklentiler Teorisi

Güdülenme Süreç Kuramları, güdülenmenin bilişsel yönü ve güdüleyiciler arasındaki ilişkiler ile ilgilenir. Süreç Kuramları içinde yer alan Vroom'un

Beklentiler Kuramı da algılanan ilişkiler, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durur (Yüksel, 2000, 142). Bu teoriye göre; belirli bir biçimde davranma eğiliminin derecesi, belirli bir sonucun bu davranışı izleme beklentisinin derecesine ve bu sonucun kişi için çekiciliğine bağlıdır (Robbins, 2003, 173 ; Öztürk, 1994, 58).

Üç ana kavramı vardır; çekicilik, araçsallık (performans – güç ilişkisi) ve beklenti (performans – ödül ilişkisi). Çekicilik, bireyin belirli bir çıktıyı isteme derecesidir. Araçsallık, ikinci düzeyde bir çıktıya ulaşabilmek için birinci düzey çıktının kullanımınıdır. Bireyin daha yüksek bir başarı göstermek için güdülenme nedeninin terfi etme isteği olması buna örnek olarak gösterilebilir. Beklenti, belirli bir hareket veya çabanın belirli bir çıktıya ulaştırma olasılığıdır. Kuram bireylerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını, kişinin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi inceler. (Yüksel, 2000, 142-143).

Bu teori; her çalışanın tatmin beklentisini en üst düzeye çıkarmaya çalıştığı kişisel çıkar kavramına dayanır, beklenen davranışlar üzerinde durur ve kişinin beklentileri ile ilgilenir. Çalışanın göstereceği çabanın derecesini nesnel sonuçlar yerine kendi performans beklentileri, ödüller ve amaç tatmini belirler (Robbins, 2003, 173; Öztürk, 1994, 60).

Birey gösterdiği çaba, performans ve elde edeceği ödüllerin kendisi için önemi doğrultusunda motivasyona ulaşır. Yöneticilerin, bireyleri motive etmek için, her bir kişi için hangi çeşit ödüllerin önemli olduğunu belirlemesi gerekir. Ayrıca yönetici, çalışanın performansı ile ödül arasında da ilişki kurmalıdır (Çetin, Basım, 2014, 152).

Beklentiler teorisine göre, her çalışanın tatmini; beklentisini en üst düzeye çıkarmaya çalıştığı kişisel çıkar kavramına dayanır, beklenen davranışlar üzerinde durur ve kişinin beklentileri ile ilgilenir. Çalışanın göstereceği çabanın derecesini nesnel sonuçlar yerine kendi performans beklentileri, ödüller ve amaç tatmini belirler (Robbins, 2003:173; Öztürk, 1994:60). Buna göre yaptığı iş ve bulunduğu pozisyonda beklentilerini karşılayan çalışanlarda kariyer memnuniyetinin yüksek olması beklenmektedir.

3.4.1.2. Kişi – Çevre Uyumu Teorisi

Kişi-çevre uyumu teorisi ise, kişilerin iş, örgüt, grup veya meslek gibi kendilerinin içinde bulunduğu çevre ile aralarında oluşan eşleşme, uygunluk, bağdaşma ya da benzerliğin derecesi olarak tanımlanmaktadır ve çalışanların kültürleri, ihtiyaçları, tercihleri, yetenekleri ile örgüt yapıları, kaynaklar, ödüller ve rollerin uyumuna dayanmaktadır (Kristof, 1996, 1; Ostroff, Schulte, 2007'den aktaran Irak, 2012, 14; Pervin, 1968; Schneider, 1987, 440; Warr, 2007'den aktaran Irak, 2012, 14; Dawis ve Lofquist, 1984'ten aktaran Çelik, 2012, 104). Kişiler çalıştıkları organizasyonda bu uyuma ulaştıklarında kariyer memnuniyetlerinin de yüksek olması beklenmektedir.

Buraya kadar kişilik, kariyer ve kariyer memnuniyeti ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümün ardından ülkemizde ve yabancı ülkelerde kişilik özellikleri, kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyeti konusunda, bu değişkenlerin birbirleri ve farklı değişkenler ile aralarındaki ilişkiyi ve olası etkiyi inceleyen daha önce yapılmış olan çalışmalardan bahsedilecektir.

4. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KARIYER GELİŞİMİNİN KARIYER MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

Holland'ın geliştirdiği Kişilik – Kariyer Seçim Modeli'ne göre kariyer seçiminde etkili olan temel kriterler; insanların farklı meslekleri tercih ettiği, kişilikleri ile uyumlu işleri tercih eden kişilerin daha başarılı ve mutlu olduğu, kişilik farklılıklarının insanların mesleki tercihlerini etkilediğidir (Özen Kutanis, 2003, 66).

İlgili yazın incelendiğinde yeni kariyer yaklaşımları olan sınırsız ve çok yönlü kariyer ile ilgili birçok teorik ve uygulamalı çalışma yapıldığı görülmüştür. Yapılan araştırmalar genellikle bankacılık, finans, turizm, eğitim, sağlık sektörleri, akademisyenler, ptt çalışanları, lisansüstü eğitim gören öğrenciler üzerine yoğunlaşmıştır. Sınırsız kariyerin; gelişimi, çift yönlü kariyer yolu, çalışma lokasyonu seçiminde makro çevresel faktörler, işe alım yükümlülükleri, kurumsal kaynaklar, sosyal sermaye – bilgi türü – organizasyonel performans, isteyerek/istemeyerek yapılan çalışmalara gösterilen tepki, uluslar arası çalışanlar, öğrenme, örgütsel karar alma, psikolojik başarı vb. değişkenlerle ilişkisi incelenmiş, sınırsız kariyer tutumuna yönelik verilen mücadele irdelenmiştir. Çok yönlü kariyerin; örgütsel öğrenme iklimi, kariyer çıktıları ile ilişkisi araştırılmış, teorik çalışmalarla kavram daha da netleştirilmeye çalışılmıştır.

Briscoe Hall ve Frautschy DeMuth (2006) kişilik özellikleri ile sınırsız ve çok yönlü kariyer ilişkisini inceleyen araştırmalarında; proaktif kişiliğin sınırsız ve çok yönlü kariyerin tüm alt boyutları ile yüksek korelasyona sahip olduğunu belirlemişlerdir. Sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumu gösteren kişiler olayların onları kontrol etmesini beklemeye istekli değildirler. Bununla birlikte uzmanlık (öğrenme) hedef yönelimi, deneyime açıklık ve her bir kariyer tutumu arasında görülen pozitif ilişki, bu tutumu gösterenlerin mutlaka belirli sonuçlara bağlı olması gerekmeyen hedeflerin peşinde oldukları ve belirsiz kariyer durumlarında daha etkili olabileceklerini göstermektedir. Ancak, her bir kariyer tutumu değişkeni performans hedef yönelimi ile negatif korelasyona sahip olarak belirlenmiştir. Kariyer gerçekliği kişilik özelliği, değerlere

göre yönlendirilen kariyer tutumu ile beklenenden düşük korelasyona sahip olmakla beraber tüm kariyer tutumları ile pozitif korelasyon göstermiştir. Örgütsel hareketlilik ile yeni çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımları arasında ilişki gözlemlenmemiştir. Bireyin modern ve proaktif olmasına karşı örgütsel hareketlilik eğiliminin yüksek olmayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Enache ve diğ. (2011) çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının subjektif kariyer başarısına (kariyer memnuniyeti) etkilerini inceledikleri araştırmalarında; bu yeni yaklaşımların kariyer başarısında önemli bir etken olduğunu saptamışlardır. Kendi kendini yönlendiren (öz-yönetimli) kariyer tutumunun bireyin kariyer başarısı ile ilgili algısına pozitif katkıda bulunduğunu, değerlere göre yönlendirilen kariyer ile subjektif kariyer başarısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Sınırsız düşünce yapısı ile bireyin kariyerindeki başarılarından edindiği tatmin hissinin pozitif yönde bağlantılı olduğu, örgütsel hareketlilik tercihi ile subjektif kariyer başarısının negatif yönde bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hermann, Hirschi ve Baruch (2015) kariyer sonuçlarının belirleyicisi olarak çok yönlü kariyer yönelimini inceledikleri, artan geçerlik ve arabuluculuk etkilerinin değerlendirdikleri çalışmalarında; çok yönlü kariyer tutumunun proaktif kariyer davranışlarını, proaktif eğilim ve temel benlik değerlendirmesi ötesinde belirlediği sonucuna varmışlardır. Çok yönlü kariyer tutumlarının proaktif ve temel benlik değerlendirmesi kişilik özellikleri ile kariyer çıktıları üzerinde önemli bir aracı olduğunu tespit etmişlerdir.

Türkmen (2010) çalışmasında kariyer yönetiminde kişilik faktörünü incelemiş, araştırmayı gerçekleştirdiği kamu kurumundaki çalışanların demografik özellikleri ile kişilikleri arasında anlamlı bir ilişki ve fark olup olmadığını araştırmıştır. Kurumda çalışanların deneyime açık kişilik özelliğine daha yakın olduklarını bulmuştur. Bununla beraber; bekar, antrenör pozisyonunda ve 1000 TL ve altında maaşa alan çalışanların deneyime açık kişilik özelliğine; 21-30 yaş arası çalışanların proaktif kişilik özelliğine; kadın ve spor uzmanı olan çalışanların da hedef yönelimli kişilik özelliğine sahip olduklarını; incelediği diğer bağımsız değişkenlerin ise kişilik özellikleri ile ilişkisi bulunmadığını tespit etmiştir.

Onay ve Ataseven (2010) çalışmalarında insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarının kariyer planlamalarında yararlanmaları amacıyla sınırsız ve çok yönlü

kariyer tutumları, kişilik özellikleri (kariyer gerçekliği, deneyime açıklık, proaktif kişilik, hedef yönelimli olma) ve demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çocuk sahibi olma, iş durumu, işgücü devri, örgütsel görev, iş ile ilgili görev) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulguları göstermektedir ki, kariyer gerçekliği ve hedef yönelimli kişilik özelliklerine sahip bireyler psikolojik tatmini tercih etmekte; deneyime açıklık ve proaktif kişilik özellikleri sergileyen bireyler fiziksel tatmini tercih etmektedirler. Bununla birlikte, yaş grupları ve çocuk sahibi olma durumlarına göre kariyer tutumları ve kişilik özellikleri farklılık göstermektedir.

Onay ve Zel (2011) araştırmalarında bir kuruma yeni alınan personelin kişilik özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki benzerlik ve uyumu belirlemeye yönelik çalışmışlar, uyumluluğun çok yönlü ve sınırsız kariyer üzerinde de etkili olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma yaptıkları kamu kuruluşunda yeni alınan personelin hedef yönelimli kişilik özelliğine sahip olduklarını, çok yönlü kariyer tutumunu tercih ettiklerini görmüşler; hiyerarşik kurum kültürünün mevcut olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Onay ve Vezneli (2012) çalışmalarında sınırsız ve çok yönlü kariyerin akademisyenlerin kariyer yaşamına etkisini incelemişler, çalışanların kişilik ve demografik özelliklerine göre sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları arasındaki farklılıkları ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucunda kişilik özelliklerinin akademisyenlerin kariyer tercihleri üzerinde çok etkili olmadığını görmüşlerdir.

Hem sınırsız hem de çok yönlü kariyeri bünyesine katan araştırmalarda; bireycilik, kişilik, kişi-kültür uyumu, güvencesiz iş çevresi ile başa çıkma, subjektif kariyer başarısı, kontrole ilişkin bireysel algılar, kişilik ile ilişkisinde motivasyonel oryantasyonun aracılık rolü, proaktif kişilik ve uyumluluk ile ilişkisinde girişimci farkındalığın aracılık rolü, örgütsel bağlılıkla ilişkisinde algılanan yönetici desteği, potansiyel araçları, insan kaynakları yöneticilerinin uygulamaları incelenmiştir. Faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, madde-tepki kuramı analiz çalışmaları yapılmıştır.

Kale ve Özer (2012) araştırmalarında turizm, finans, eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını tespit etmeye ve bu tutumların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini

belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma bulgularında, çok yönlü kariyerin kendi kendini yönlendiren kariyer boyutuna ilişkin tutumların, işgörenlerin çocuk sayısı, meslek ve gelir açısından; değerlere göre yönlendirilen kariyer boyutuna ilişkin tutumların ise meslek, gelir ve işletmedeki konumu açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sınırsız kariyerin sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) boyutuna ilişkin tutumlar, işgörenlerin çalıştıkları sektör açısından farklılaşırken; örgütsel hareketlilik tercihi (fiziksel hareketlilik) boyutuna ilişkin tutumların ise, yaş ve mesleğe göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Kişilik özellikleri ve kariyer gelişiminin ayrı ayrı kariyer memnuniyeti üzerine etkili olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte başarılı bir kariyer geliştirme programı oluşturulmasında, bireysel ve örgütsel beklentilerin uyumlaştırılması gerektiğinden çalışanların kariyer memnuniyeti dikkate alınmalıdır.

Ulusal ve uluslararası literatürde kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi ile kariyer memnuniyetine etkileri ile alakalı yukarıda değinilen çalışmaların ardından aşağıdaki bölümde kişilik özellikleri ve kariyer gelişimini kariyer memnuniyetine olası etkisinin gösterilmesi ve hipotezlerin geliştirilmesi aşamasına geçilmektedir.

5. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN KARIYER GELİŞİMİNİN KARIYER MEMNUNİYETLERİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırma Problemi

Çalışanların kişilik özelliklerine uygun kariyer gelişim yollarının izlenmesi işletmelerin çalışanlarının kariyer memnuniyetlerini sağlaması ve rekabetçi ortamda nitelikli çalışanlarını elinde tutabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Son zamanlarda üzerinde oldukça durulan sınırsız ve çok yönlü kariyer yaklaşımları, günümüz çalışanlarının kariyer gelişim yollarını en iyi açıklayan iki yaklaşım olarak görülmektedir ve hem bu yaklaşımlara hem de kişilik özelliklerine bağlı olarak çalışanların kariyer memnuniyetlerinin oluştuğu düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmanın ele aldığı temel problem “Çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi tercihlerinin kariyer memnuniyetlerine etkisi var mıdır?” şeklindedir. Bununla birlikte “Kişilik özelliklerinin kariyer gelişimi ile ilişkisi var mıdır?” sorusuna da yanıt aranacaktır. Araştırma problemlerine ek olarak “Kişilik özellikleri, kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyeti demografik değişkenlere (cinsiyet, eğitim durumu, görev, departman, şirkette çalışma süresi, yaş, sektör, iş hayatındaki toplam çalışma süresi) göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna da yanıt aranacaktır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların kişilik özelliklerinin ve kariyer gelişimi tercihlerinin kariyer memnuniyetleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırma, kariyer gelişimi sürecinin yeni ve önemli unsurları olan çok yönlü ve sınırsız kariyer düşüncesi hakkında daha fazla bilgi edinme ile kariyer gelişimine etki eden kişilik özelliklerinin tespiti ve bireyin kariyer memnuniyetinin ölçülmesi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte, ilgili yazında; kişilik özellikleri, kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyeti kavramlarını bir arada inceleyen çok fazla

çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede araştırmanın hem literatüre ve hem de uygulamaya katkı yapacağı düşünülmektedir.

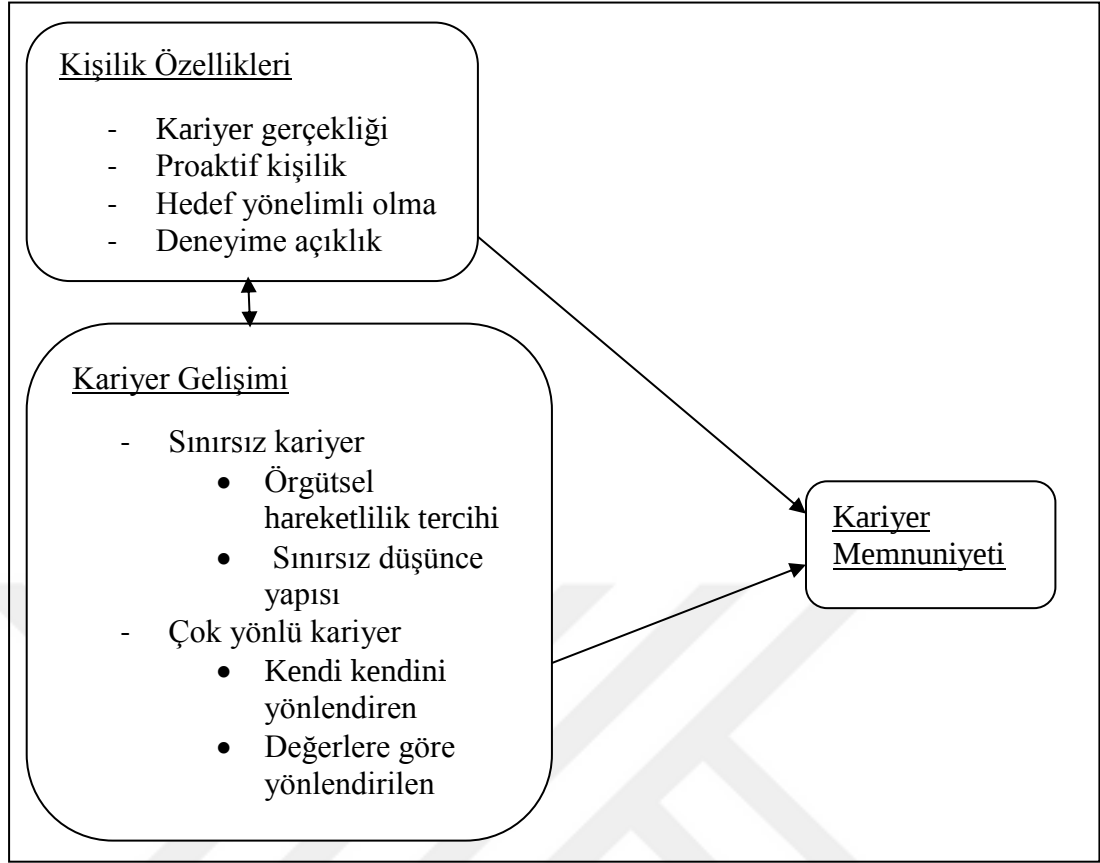
5.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde birçok çalışan, kendi kariyerinin mimarı olduğunu ve gelişime yönelik attığı her adımın kendisini daha da öne çıkaracağını bilmek istemektedir. Çalışan birey, verimliliğini koruyabilmek adına sürekli yeni şeyler öğrenmek ve kendini geliştirmek durumundadır. Bu şekilde çalışan kariyer beklentileri doğrultusunda hareket ederken çalıştığı şirketin amaçlarına ulaşmasına da katkı sağlayacaktır. Şirket içerisinde süreklilik arz eden bir öğrenme fırsatının olması örgüt ve birey açısından önemli bir fayda sağlayacaktır (Taşdan, 2014). Ayrıca araştırma, hem örgütsel davranışa hem de insan kaynakları yönetimi alanına yapabileceği katkılar nedeniyle disiplinler arası bir çalışma taşıması nedeniyle de önemli olarak görülmektedir.

5.4. Araştırma Modeli

Çalışma mevcut problem ve problem ile ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik tasarlanmış; çalışanların kişilik özelliklerinin ve kariyer gelişimi tercihlerinin kariyer memnuniyetlerine etkisini inceleyen bir neden-sonuç araştırmasıdır.

Araştırma hipotezlerine yanıt aranırken incelenen temel değişkenler; kişilik özellikleri, kariyer gelişimi tercihleri ve kariyer memnuniyetidir. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3: Araştırma Modeli

5.5. Araştırma Hipotezleri

Kişilik özellikleri ve kariyer gelişiminin kariyer memnuniyetine etkisi bölümünde ifade edilen çalışmalardan Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth (2006); Enache ve diğ. (2011); Hermann, Hirschi, Baruch (2015); Türkmen (2010); Onay, Ataseven (2010), Onay, Zel (2011); Onay, Vezneli (2012) hareketle araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen temel ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

H1: Çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyetleri üzerinde etkisi vardır.

H1a: Kariyer gerçekliği kişilik özelliği kariyer memnuniyetini etkilemektedir.

H1b: Proaktif kişilik özelliği kariyer memnuniyetini etkilemektedir.

H1c: Deneyime açıklık kişilik özelliği kariyer memnuniyetini etkilemektedir.

H1d: Hedef yönelimli olma kişilik özelliği kariyer memnuniyetini etkilemektedir.

H2: Çalışanların kariyer gelişimi yaklaşımlarının kariyer memnuniyetleri üzerinde etkisi vardır.

H2a: Sınırsız kariyer yaklaşımı kariyer memnuniyetini etkilemektedir.

H2b: Çok yönlü kariyer gelişimi kariyer memnuniyetini etkilemektedir.

H3: Çalışanların kişilik özellikleri ile kariyer gelişimi yaklaşımları arasında ilişki vardır.

5.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni olarak Türkiye’de aktif olarak iş hayatında yer alan kişiler alınmıştır. Araştırma örnekleminde kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Örneklem mail, sosyal medya vb. üzerinden ulaşılmış tüm çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar ankette yer alan soruların tümünü eksiksiz olarak yanıtlamıştır.

Bu çerçevede araştırma örneklemi, % 5’lik hata payı ile tesadüfen seçilecek 142 aktif çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 142 kişinin 54’ünü yöneticiler 88’ini çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin 54’ü kadın 88’i erkektir. Katılımcıların 136’sı üniversite ve üzeri eğitim almıştır. Sektör bazında katılımcıların 99’u hizmet sektöründe 43’ü üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Yaş dağılımına göre 20 – 25 yaş aralığında 11 kişi, 26 – 30 yaş aralığında 47 kişi, 31 – 35 yaş aralığında 25 kişi, 36 – 40 yaş aralığında 19 kişi, 41 yaş ve üzeri 40 kişi ile çalışılmıştır. Mevcut çalıştıkları şirketlerindeki deneyimleri baz alındığında 1 – 5 yıl arası aynı işyerinde çalışanlar 84 kişi, 6 – 10 yıl arası aynı işyerinde çalışanlar 35, 11 yıl ve üzeri aynı işyerinde çalışanlar 23 kişidir. İş hayatındaki toplam sürelerine göre ise 1 – 5 yıl aralığında aktif olarak iş hayatında olanlar 49 kişi, 6 - 10 yıl aralığında aktif olarak iş hayatında olanlar 28 kişi, 11 yıl ve üzeri aktif olarak iş hayatında olanlar 65 kişidir. Son olarak departman bazında katılımcıların dağılımı, Ar-ge çalışanları 12 kişi, Finans çalışanları 31 kişi, Halkla İlişkiler çalışanları 11 kişi, Bilgi Teknolojileri çalışanları 5 kişi, İnsan Kaynakları çalışanları 29 kişi, Operasyon çalışanları 8 kişi, Satış ve Pazarlama çalışanları 36 kişi

ve Tepe Yönetim çalışanları 10 kişidir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 4’te özetlenmektedir.

Tablo 4: Demografik Özellikler

		N	(%)
Cinsiyet	Kadın	54	38.0
	Erkek	88	62.0
Eğitim Durumu	Üniversite	98	69.0
	Yüksek Lisans / Doktora	44	31.0
Görev	Yönetici	54	38.0
	Çalışan	88	62.0
Yaş	20 - 25	11	7.7
	26 - 30	47	33.1
	31 - 35	25	17.6
	36 - 40	19	13.4
	41 +	40	28.2
Departman	Ar-Ge	12	8.5
	Finans	31	21.8
	Halkla İlişkiler	11	7.7
	Bilgi Teknolojileri	5	3.5
	İnsan Kaynakları	29	20.4
	Operasyon	8	5.6
	Satış ve Pazarlama	36	25.4
	Tepe Yönetim	10	7.0
Örgüt Kıdemi	1 - 5	84	59.2
	6 - 10	35	24.6
	11 +	23	16.2
Sektör	Üretim	43	69.7
	Hizmet	99	30.3
Toplam Çalışma Süresi	1 - 5	43	34.5
	6 - 10	28	19.7
	11 +	65	45.8
N=142			

5.7. Veri Toplama Yöntemi ve Analiz

5.7.1. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket oluşturulurken ilk üç bölümünde araştırmadaki ölçeklere ilişkin ifadeler yer verilmiş ve Beş’li Likert Ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere), dördüncü ve son bölümde ise demografik nitelikteki sorulara (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev,

departman, sektör, işyerindeki çalışma süresi, iş hayatındaki toplam çalışma süresi) yer verilmiştir. Araştırmada, kariyer gelişimini ölçmek amacıyla (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006) tarafından hazırlanan “Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları Ölçeği” kullanılmıştır. Kişilik özelliklerini ölçmek için ise yine Briscoe ve arkadaşlarının kullanmış olduğu “Kişilik Ölçüm Envanteri” baz alınarak burda kullanılan ölçeklere ayrı ayrı çalışmalardan ulaşılmış ve ölçek araştırmacı öğretim görevlisinin önerileri doğrultusunda hazırlanmıştır. Kariyer memnuniyetini ölçmek için ise (Greenhaus, Parasuraman, Wormley, 1990) tarafından geliştirilen “Kariyer Memnuniyeti Ölçeği” kullanılmıştır.

Kişilik Ölçüm Envanteri 38 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden ilk 20’si hedef yönelimli kişiliği, sonraki 3 soru kariyer gerçekliği kişilik özelliğini, 24 – 28 soru aralığı deneyime açıklık kişilik özelliğini ve 29 – 38 soru aralığı proaktif kişilik özelliğini ölçmektedir. Hedef yönelimli kişilik Button ve arkadaşlarının (1999) araştırmalarında kullandıkları ölçek ifadeleri kullanılarak ölçülmüştür. Proaktif kişilik Seibert ve arkadaşlarının (1999) çalışmalarında kullandıkları ölçek ifadeleri kullanılarak ölçülmüştür. Kariyer gerçekliği kişilik özelliği Briscoe ve arkadaşlarının (2006) araştırmalarında kullandıkları ölçek ifadelerinden faydalanılarak ölçülmüştür. Ankette kullanılan hedef yönelimli, proaktif ve kariyer gerçekliği kişilik özellikleri anket ifadeleri araştırmacı öğretim görevlisinin önerileri doğrultusunda Türkçe’ye uyarlanarak hazırlanmış ve bu şekli ile kullanılmıştır. Deneyime açıklık kişilik özeliğine ait anket ifadeleri ise Demir (2012)’in yüksek lisans tezinden alınarak kullanılmıştır.

Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları Ölçeği 27 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin dilimize uyarlanmış ve faktör analizleri yapılmış versiyonu Çakmak (2011)’in doktora tezinden alınarak kullanılmıştır. Bu ifadelerden ilk 13’ü sınırsız kariyer tutumunu, sonraki 14 ifade ise çok yönlü kariyer tutumunu ölçmektedir. Sınırsız kariyer tutumunu ölçen ifadelerden ilk 8’i sınırsız düşünce yapısını (psikolojik hareketlilik), sonraki 5 ifade ise örgütsel hareketlilik tercihini (fiziksel hareketlilik) ölçmektedir. Çok yönlü kariyer tutumunu ölçen ifadelerde ise ilk 8 ifade kendi kendini yönlendiren (öz-yönetimli) kariyer tutumunu ölçmekte sonraki 6 ifade ise değerlere göre yönlendirilen (değer odaklı) kariyer tutumunu ölçmektedir.

Kariyer Memnuniyeti Ölçeği ise anketin sonunda, demografik verileri ölçen sorulardan önce yer verilen 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin yapı geçerliliği test edilmiş ve dilimize uyarlanmış versiyonu ise Aktaş (2014)'ün çalışmasından alınarak kullanılmıştır.

5.7.2. Veri Analiz Tekniği

Araştırmada elde edilen veriler için öncelikle tanımlayıcı istatistikî analizlerin yanı sıra, hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılacaktır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS for Windows 20.0 programından yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin tümünde güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış; demografik değişkenlerin etkisini incelemek amacıyla T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Kişilik özellikleri, kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyeti ölçek ifadelerinin faktör analizleri, ölçek oluşturulurken yararlanılan çalışmalarda daha önce yapılmış ve geçerlilikleri kanıtlanmış olduğundan bu araştırmada tekrarlanmamıştır.

5.8. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

İşletmenin çalışanlarının kariyer gelişiminde etkin rol oynadığı ve kariyer memnuniyetini önemseydiği varsayılmıştır. Katılımcıların ankette yer alan ifadelere baskı altında kalmadan, dürüst ve samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı örneklemin temsil edici ve genelleştirme yapmaya yetecek kadar geniş olamamasıdır. Araştırmanın konu sınırlaması olarak, bağımsız değişkenler kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi, bağımlı değişken kariyer memnuniyetidir. Kişilik özellikleri ile kişilik özelliklerinden bağımsız ya da bağımlı olarak kariyer gelişimi dışında kariyer memnuniyetini etkileyen diğer değişkenler yok sayılmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZ YORUMLARI

6.1. Güvenilirlik Analizleri

6.1.2. Kişilik Ölçeği ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Kişilik özellikleri ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin tümü için Cronbach alpha değeri 0.92 olarak belirlenmiştir. Bu değer sosyal bilimler açısından güvenilir kabul edilen bir değerdir. Kişilik özelliklerinin alt boyutları için yapılan analiz sonuçlarında ise hedef yönelimli kişilik için Cronbach alpha değeri 0.88, kariyer gerçekliği kişilik özelliği için Cronbach alpha değeri 0.80, deneyime açıklık kişilik özelliği için Cronbach alpha değeri 0.73, proaktif kişilik için Cronbach alpha değeri 0.87 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik değerleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Kişilik Özellikleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Kişilik Özellikleri Alt Boyutları	Güvenilirlik
Hedef Yönelimli Kişilik	.885
Kariyer Gerçekliği	.803
Deneyime Açıklık	.738
Proaktif Kişilik	.874
Kişilik Özellikleri Ölçeği	.923

6.1.3. Kariyer Gelişimi Ölçeği ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Kariyer gelişimi ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin tümü için Cronbach alpha değeri 0.85 olarak belirlenmiştir. Yine bu değer de sosyal bilimler açısından güvenilir kabul edilen bir değerdir. Kariyer gelişiminin alt boyutları için yapılan analiz sonuçlarında ise sınırsız kariyer gelişimi için Cronbach alpha değeri 0.85, çok yönlü kariyer gelişimi için Cronbach alpha değeri 0.88 olarak hesaplanmıştır.

Sınırsız kariyer gelişiminin alt boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihi için ise Cronbach alpha değeri 0.56, sınırsız düşünce yapısı için Cronbach alpha değeri 0.87 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutunun güvenilirlik

değerinin düşük çıkma nedeni ölçek ifadelerinin ters kodlanmış olması olarak açıklanabilir. Ters kodlanmış ifadeler ankete cevap veren katılımcılar tarafından algılanma ve anlam karışıklıklarına yol açabilmekte bu nedenle güvenilirlik değerinin düşük çıkmasına etki edebilmektedir.

Çok yönlü kariyer gelişiminin alt boyutlarından kendi kendini yönlendiren kariyer için Cronbach alpha değeri 0.87, değerlere göre yönlendirilen kariyer için Cronbach alpha değeri 0.81 olarak hesaplanmıştır. Kariyer gelişimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik değerleri Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Kariyer Gelişimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Kariyer Gelişimi Alt Boyutları	Güvenilirlik
Sınırsız Kariyer	.850
Örgütsel hareketlilik tercihi	.563
Sınırsız düşünce yapısı	.879
Çok Yönlü Kariyer	.888
Kendi kendini yönlendiren	.874
Değerlere göre yönlendirilen	.814
Kariyer Gelişimi Ölçeği	.850

6.1.4. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Kariyer memnuniyeti ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 7) ölçeğin tümü için Cronbach alpha değeri 0.84 olarak belirlenmiştir. Bu değer de sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir kabul edilen bir değerdir.

Tablo 7: Kariyer Memnuniyeti Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Güvenilirlik
Kariyer Memnuniyeti Ölçeği	.840

6.2. Ölçme Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon Analizi

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri olan kişilik özellikleri, kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyetine ilişkin istatistikler Tablo 8’de sunulmuştur. Kişilik özellikleri ölçeğine ait hesaplanan ortalama 3.87 (std. sapma 0.43) olup katılımcıların “Katılıyorum” a yakın olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür. Buradan yola çıkılarak katılımcıların kişilik özelliklerinin alt boyutları olan hedef yönelimli kişilik (4.00, std. sapma 0.48), kariyer gerçekliği (3.96, std. sapma 0.56), deneyime açıklık (3.97,

std. sapma 0.60) ve proaktif kişilik (3.92 std. sapma 0.85) düzeylerinin yüksek olduğu belirtilebilir.

Kariyer gelişimi ölçeğine ait ortalamalar incelendiğinde ise ölçeğin geneline ilişkin ortalama 3.57 (std. sapma 0.45) olup katılımcıların yine “Katılıyorum” a yakın olumlu yanıtlar verdikleri saptanmıştır. Sınırsız kariyer gelişimi boyutunda ortalama 3.39 (std. sapma 0.62) olup katılımcılar “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yanıtına yakın cevaplar verirken çok yönlü kariyer gelişimi boyutunda 3.74 ortalama (std. sapma 0.61) ile katılımcılar “Katılıyorum” a yakın olumlu yanıtlar belirtmişlerdir. Buna sonuçlara göre katılımcıların sınırsız ve çok yönlü kariyer yönelimi düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Kariyer memnuniyeti ölçeğine ait ortalama ise 3.61 (std. sapma 0.76) olup katılımcıların bu boyut için de “Katılıyorum” a yakın olumlu yanıtlar verdikleri saptanmış ve kariyer memnuniyeti düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Ölçme Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler ve Boyutları	Std. Sapma	Ortalama
Kişilik Özellikleri	.43	3.87
Hedef Yönelimli Kişilik	.48	4.00
Kariyer Gerçekliği	.56	3.96
Deneyime Açıklık	.60	3.97
Proaktif Kişilik	.85	3.92
Kariyer Gelişimi	.45	3.57
Sınırsız Kariyer	.62	3.39
<i>Örgütsel hareketlilik tercihi</i>	.67	3.12
<i>Sınırsız düşünce yapısı</i>	.72	3.57
Çok Yönlü Kariyer	.61	3.74
<i>Kendi kendini yönlendiren</i>	.69	3.78
<i>Değerlere göre yönlendirilen</i>	.71	3.69
Kariyer Memnuniyeti	.76	3.61
N=142		

Kişilik özellikleri ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkinin varlığını sorgulayan Tablo 9’da görülebileceği üzere ana boyutlar bazında incelendiğinde kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi arasında pozitif yönlü %59 oranında ortadan biraz daha yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Tablo 9: Kişilik Özellikleri Kariyer Gelişimi Arasındaki Korelasyon Tablosu

	Kişilik Özellikleri	Kariyer Gelişimi
Kişilik Özellikleri	1 142	
Kariyer Gelişimi	.591** .000 142	1 142

****p<0.01**

Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle olan korelasyon analizi sonuçlarını gösteren Tablo 10 incelendiğinde anlamlı çıkan korelasyon katsayılarının orta düzeyde oldukları görülmektedir. Kişilik özelliklerinin tüm boyutları ve kariyer memnuniyeti için $p<0,01$ 'dir. Kişilik özellikleri ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Hedef yönelimli kişilik özelliği ile kariyer memnuniyeti arasında %39 oranında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer gerçekliği kişilik özelliği ile kariyer memnuniyeti arasında %42 oranında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki vardır. Deneyime açıklık kişilik özelliği ile kariyer memnuniyeti arasında %23 oranında düşük derecede pozitif yönlü bir ilişki vardır. Proaktif kişilik özelliği ile kariyer memnuniyeti arasında %47 oranında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Sınırsız kariyer yaklaşımının alt boyutlarından sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) ve örgütsel hareketlilik tercihi (fiziksel hareketlilik) ile kariyer memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çok yönlü kariyer yaklaşımının alt boyutlarından kendi kendini yönlendiren kariyer ve kariyer memnuniyeti arasında %48 oranında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. Çok yönlü kariyer yaklaşımının alt boyutlarından değerlere göre yönlendirilen kariyer ile kariyer memnuniyeti arasında %35 oranında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki mevcuttur.

Sınırsız kariyer yaklaşımının alt boyutlarından sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) ve hedef yönelimli kişilik özelliği arasında %29 oranında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Sınırsız düşünce yapısı deneyime açıklık kişilik özelliği arasında %19 oranında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Sınırsız düşünce yapısı ve proaktif kişilik özelliği arasında %35 oranında orta

düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Sınırsız düşünce yapısı ve kariyer gerçekliği kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sınırsız kariyer yaklaşımının alt boyutlarından örgütsel hareketlilik tercihinin (fiziksel hareketlilik) kişilik özellikleri ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çok yönlü kariyer yaklaşımı ve alt boyutları ile kişilik özellikleri ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Çok yönlü kariyer yaklaşımının alt boyutlarından kendi kendini yönlendiren kariyer ile hedef yönelimli kişilik özelliği arasında pozitif yönlü %51 oranında orta düzeyde, kariyer gerçekliği kişilik özelliği ile arasında pozitif yönlü %45 oranında orta düzeyde, deneyime açıklık kişilik özelliği ile arasında pozitif yönlü %30 oranında düşük düzeyde, proaktif kişilik ile arasında pozitif yönlü %55 oranında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Çok yönlü kariyer yaklaşımının alt boyutlarından değerlere göre yönlendirilen kariyer ile hedef yönelimli kişilik özelliği arasında pozitif yönlü %36 oranında orta düzeyde, kariyer gerçekliği kişilik özelliği ile arasında pozitif yönlü %17 oranında düşük düzeyde, deneyime açıklık kişilik özelliği ile arasında pozitif yönlü %24 oranında düşük düzeyde, proaktif kişilik ile arasında pozitif yönlü %35 oranında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Kariyer gelişimi alt boyutları olan sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi arasında ve kendi kendini yönlendiren kariyer ile değerlere göre yönlendirilen kariyer arasında literatüre paralel olarak pozitif yönlü ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006; Kale, Özer, 2012). Kendi kendini yönlendiren kariyer yaklaşımı ile örgütsel hareketlilik tercihi arasında ilişki bulunmamıştır. Değerlere göre yönlendirilen kariyer ile sınırsız düşünce yapısı arasında da ilişki yoktur. Örgütsel hareketlilik tercihi ve sınırsız düşünce yapısı arasında literatürde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanın psikolojik olarak çalıştığı örgütü değiştirmeye hazır olması fiziksel hareketlilik ile sonuçlanabilmektedir (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006; Kale, Özer, 2012).

Tablo 10: Boyutlar ve Alt Boyutlar Bazında Ölçeklere İlişkin Korelasyon Tablosu

	Hedef Yönelimli	Kariyer Gerçekliği	Deneyime Açıklık	Proaktif Kişilik	Kariyer Menuniyeti	Sınırsız Düşünce Yapısı	Örgütsel Hareketlilik Tercihi	Kendi Kendini Yönlendiren	Değerlere Göre Yönlendirilen
Hedef Yönelimli	1								
Kariyer Gerçekliği	.370** .000	1							
Deneyime Açıklık	.428** .000	.226** .007	1						
Proaktif Kişilik	.547** .000	.491** .000	.571** .000	1					
Kariyer Menuniyeti	.391** .000	.428** .000	.232** .006	.473** .000	1				
Sınırsız Düşünce Yapısı	.293** .000	.079 .348	.198* .018	.356** .000	.026 .759	1			
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	.107 .206	-.055 .514	.028 .738	.113 .181	-.052 .536	.513** .000	1		
Kendi Kendini Yönlendiren	.513** .000	.458** .000	.307** .000	.551** .000	.483** .000	.115 .171	.003 .975	1	
Değerlere Göre Yönlendirilen	.367** .000	.170* .043	.242** .004	.356** .000	.356** .000	.073 .389	-.048 .574	.541** .000	1

****p<.01, *p<.05, N=142**

6.3. Regresyon Analizi

Araştırmada yer alan ana hipotezlerin, kişilik özellikleri ve kariyer gelişiminin kariyer memnuniyetine etkisinin, test edilmesi amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11’de görülmektedir.

Analiz sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=22.235$ anlamlılık düzeyi $0.000<0.05$) ve kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (t kişilik özellikleri= 4.814; anlamlılık düzeyi: $0.000<0.05$). Kişilik özellikleri kariyer memnuniyetini %24.2 oranında açıklayabilmektedir. Ancak kariyer gelişimi yaklaşımlarının kariyer memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür (t kariyer gelişimi=0.887; anlamlılık düzeyi: $0.000<0.05$).

Tablo 11’de de görülebileceği üzere kişilik özelliklerine yönelik 1 birimlik artış kariyer memnuniyeti üzerinde 0.441 birim artışa neden olacaktır. Modele ilişkin sonuçlar (Tablo 11) aşağıdaki gibidir:

$$y = 0.492 + 0.441x$$

Tablo 11: Kişilik Özellikleri ve Kariyer Gelişiminin Kariyer Memnuniyetine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken Kariyer Memnuniyeti					
	Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anl. (p)
Regresyon	20.129	2	10.064	22.235	.000 **
Hata	62.917	139	.453		
Toplam	83.046	141			
R=.492 R²=.242 Düzeltilmiş R²=.231					
	Beta		T		İstatistiksel Anlamlılık (p)
Sabit			.193		.848
Kişilik Özellikleri	.441		4.814		.000 **
Kariyer Gelişimi	.080		.877		.382

****p< .05**

Kişilik özelliklerinin alt boyutları bir arada analize dahil edildiğinde model yine anlamlı sonuç vermektedir ($F=11.413$; anlamlılık düzeyi $0.000<0.05$). Ancak alt boyutlar bazında incelendiğinde hedef yönelimli kişilik özelliğinin kariyer memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir

(t hedef yönelimli kişilik = 1.899; anlamlılık düzeyi:0.060>0.05). Kariyer gerçekliği kişilik özelliğinin kariyer memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir (t kariyer gerçekliği = 2.751; anlamlılık düzeyi:0.007<0.05). Kariyer gerçekliği kişilik özelliği kariyer memnuniyetini %29.3 oranında açıklayabilmektedir. Kariyer gerçekliğine yönelik 1 birimlik artış kariyer memnuniyeti üzerinde 0.230 birim artışa neden olacaktır. Modele ilişkin sonuçlar (Tablo 12) aşağıdaki gibidir:

$$y = 0.542 + 0.230x$$

Deneyime açıklık kişilik özelliği kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (t deneyime açıklık = -0.751; anlamlılık düzeyi:0.454>0.05). Proaktif kişilik özelliğinin kariyer memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (t proaktif kişilik = 2.964; anlamlılık düzeyi:0.004<0.05). Proaktif kişilik kariyer memnuniyetini yine %29.3 oranında açıklayabilmektedir. Proaktif kişiliğe yönelik 1 birimlik artış kariyer memnuniyeti üzerinde 0.307 birim artışa neden olacaktır. Modele ilişkin sonuçlar (Tablo 12) aşağıdaki gibidir:

$$y = 0.542 + 0.307x$$

Tablo 12: Kişilik Özellikleri ve Alt Boyutlarının Kariyer Memnuniyetine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken Kariyer Memnuniyeti					
	Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anl. (p)
Regresyon	24.364	4	6.091	14.220	.000 **
Hata	58.682	137	.428		
Toplam	83.046	141			
R=.542 R²=.293 Düzeltilmiş R²=.273					
	Beta		T		İstatistiksel Anlamlılık (p)
Sabit			.876		.383
Hedef Yönelimli Kişilik	.167		1.899		.060
Kariyer Gerçekliği	.230		2.751		.007 **
Deneyime Açıklık	-.067		-.751		.454
Proaktif Kişilik	.307		2.964		.004 **

****p< .05**

Değişkenler arası etkinin sınandığı regresyon analizi sonucunda Kariyer gelişiminin alt boyutları açısından model istatistiksel olarak yine anlamlı sonuç vermektedir (F=21.469; anlamlılık düzeyi 0.000<0.05). Sınırsız kariyer gelişimi tercihi kariyer

memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (t sınırsız kariyer = -0.504; anlamlılık düzeyi:0.615>0.05). Çok yönlü kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (t çok yönlü kariyer = 6.550; anlamlılık düzeyi:0.000<0.05). Çok yönlü kariyer gelişimi kariyer memnuniyetini %23.8 oranında açıklayabilmektedir. Çok yönlü kariyere yönelik 1 birimlik artış kariyer memnuniyeti üzerinde 0.489 birim artışa neden olacaktır. Modele ilişkin sonuçlar (Tablo 13) aşağıdaki gibidir:

$$y = 0.487 + 0.489x$$

Tablo 13: Kariyer Gelişiminin Alt Boyutlarının Kariyer Memnuniyetine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken Kariyer Memnuniyeti					
	Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anl. (p)
Regresyon	19.725	2	9.862	21.649	.000 **
Hata	63.321	139	.456		
Toplam	83.046	141			
R=,487 R²=,238 Düzeltilmiş R²=,227					
	Beta		T	İstatistiksel Anlamlılık (p)	
Sabit			3.297	.001 **	
Sınırsız Kariyer	-.037		-.504	.615	
Çok Yönlü Kariyer	.489		6.550	.000 **	

****p< .05**

Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 14: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	İstatistiksel Anlamlılık (p)	Sonuç
H1: Çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyetleri üzerinde etkisi vardır.	.000 **	Kabul
H1a: Kariyer gerçekliği kişilik özelliği kariyer memnuniyetini etkilemektedir.	.060	Ret
H1b: Proaktif kişilik özelliği kariyer memnuniyetini etkilemektedir.	.007	Kabul
H1c: Deneyime açıklık kişilik özelliği kariyer memnuniyetini etkilemektedir.	.454	Ret
H1d: Hedef yönelimli olma kişilik özelliği kariyer memnuniyetini etkilemektedir.	.004 *	Kabul
H2: Çalışanların kariyer gelişimi tercihlerinin kariyer memnuniyetleri üzerinde etkisi vardır.	.382	Ret

Tablo 14: - devamı

H2a: Sınırsız kariyer yaklaşımı kariyer memnuniyetini etkilemektedir.	.615	Ret
H2b: Çok yönlü kariyer yaklaşımı kariyer memnuniyetini etkilemektedir.	.000 **	Kabul
H3: Çalışanların kişilik özellikleri ile kariyer gelişimi yaklaşımları arasında ilişki mevcuttur.	.000 **	Kabul

****p<.01, *p<.05**

6.4. Demografik Bulgular

6.4.1. Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi

Cinsiyet faktörü göz önüne alındığında yapılan analiz sonucunda katılımcıların “Katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Tablo 15’te belirtildiği üzere kişilik özellikleri için $p=0.85>0.05$ olduğundan cinsiyete göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fark çıkmamasının nedeni katılımcıların tümünün kişilik özellikleri ile ilgili ifadelerle “Katılıyorum”a yakın yanıt vermeleridir. Kariyer gelişimi için $p=0.55>0.05$ olduğundan yine cinsiyete göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer gelişimi açısından fark çıkmamasının nedeni kariyer gelişimi tercihlerini ölçen ifadelerde de katılımcıların tamamı “Katılıyorum”a yakın cevap vermişlerdir. Son olarak kariyer memnuniyeti değişkeni için de $p=0.85>0.05$ olduğundan yine cinsiyete göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer memnuniyetini ölçen ifadeler için de katılımcıların tümü “Katılıyorum”a yakın vermişlerdir, bu nedenle anlamlı bir fark oluşmamıştır.

Tablo 15: Cinsiyete Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti t-testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kişilik Özellikleri	Kadın	54	3.86	.354	.859
	Erkek	88	3.88	.477	
Kariyer Gelişimi	Kadın	54	3.60	.399	.559
	Erkek	88	3.56	.484	
Kariyer Memnuniyeti	Kadın	54	3.60	.711	.851
	Erkek	88	3.62	.803	

6.4.2. Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde yapılan analiz sonucunda “Katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Tablo 16’da belirtildiği üzere kişilik özellikleri için $p=0.17>0.05$ olduğundan eğitim durumuna

göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fark çıkmamasının nedeni katılımcıların tümünün kişilik özellikleri ile ilgili ifadelerle “Katılıyorum”a yakın yanıt vermeleridir. Kariyer gelişimi için $p=0.71>0.05$ olduğundan yine eğitim durumuna göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer gelişimi açısından fark çıkmamasının nedeni kariyer gelişimi tercihlerini ölçen ifadelerde de katılımcıların tamamı “Katılıyorum”a yakın cevap vermişlerdir. Kariyer memnuniyeti değişkeni için de $p=0.36>0.05$ olduğundan yine eğitim durumuna göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer memnuniyetini ölçen ifadeler için de katılımcıların tümü “Katılıyorum”a yakın vermişlerdir, bu nedenle eğitim durumuna göre anlamlı bir fark oluşmamıştır.

Tablo 16: Eğitim Durumuna Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kişilik Özellikleri	Üniversite	98	3.84	.448	.175
	Yüksek Lisans / Doktora	44	3.95	.392	
Kariyer Gelişimi	Üniversite	98	3.56	.451	.715
	Yüksek Lisans / Doktora	44	3.59	.460	
Kariyer Memnuniyeti	Üniversite	98	3.65	.750	.361
	Yüksek Lisans / Doktora	44	3.52	.805	

6.4.3. Göreve Göre Farklılıkların İncelenmesi

Katılımcıların şirketlerindeki konumları göz önüne alındığında analiz sonucunda yine “Katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Tablo 17’de gösterildiği üzere kişilik özellikleri için $p=0.01<0.05$ olduğundan görevlerine göre anlamlı bir fark mevcuttur. Kariyer gelişimi için $p=0.05=0.05$ olduğundan çalışanların şirketlerindeki görevlerine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer gelişimi açısından fark çıkmamasının nedeni kariyer gelişimi tercihlerini ölçen ifadelerde farklı görevlerde olsalar da katılımcıların tamamı “Katılıyorum”a yakın cevap vermişlerdir. Kariyer memnuniyeti değişkeni için de $p=0.92>0.05$ olduğundan yine görevlerine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer memnuniyetini ölçen ifadeler için de katılımcıların tümü “Katılıyorum”a yakın vermişlerdir, bu nedenle katılımcıların farklı görevlerde olması anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Tablo 17: Göreve Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti t-testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kişilik Özellikleri	Yönetici	88	3.96	.354	.001 **
	Çalışan	54	3.72	.507	
Kariyer Gelişimi	Yönetici	88	3.63	.381	.057
	Çalışan	54	3.48	.540	
Kariyer Memnuniyeti	Yönetici	88	3.62	.718	.922
	Çalışan	54	3.60	.848	

****p<.01**

Kişilik özelliklerine göre anlamlı farkın ortaya çıkması ardından kişilik özelliklerinin alt boyutlarına yönelik yapılan analizde deneyime açıklık alt boyutunda ($p=0.04<0.05$) ve hedef yönelimli kişilik ($p=0.00<0.05$) alt boyutunda göreve göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18: Göreve Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının t-testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kariyer Gerçekliği	Yönetici	88	3.95	.883	.554
	Çalışan	54	3.87	.815	
Deneyime Açıklık	Yönetici	88	4.05	.532	.045 *
	Çalışan	54	3.84	.703	
Proaktif Kişilik	Yönetici	88	4.02	.519	.126
	Çalışan	54	3.87	.640	
Hedef Yönelimli	Yönetici	88	4.11	.406	.000 **
	Çalışan	54	3.80	.539	

****p<.01, *p<.05**

6.4.4. Departmana Göre Farklılıkların İncelenmesi

Çalışanların departmanları ile kişilik özellikleri, kariyer gelişimi tercihleri ve kariyer memnuniyetleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelendiğinde, yapılan analiz sonucu yine “Katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Tablo 19’da gösterildiği üzere kişilik özellikleri için $p=0.11>0.05$ olduğundan çalışılan departmana göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fark çıkmamasının nedeni katılımcıların tamamının farklı departmanlarda çalışmaları da kişilik özellikleri ile ilgili ifadelerle “Katılıyorum” a yakın yanıt vermeleridir. Kariyer gelişimi için $p=0.02<0.05$ olduğundan çalışanların şirketlerindeki görevlerine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Tukey testi sonuçlarında görülebileceği üzere (Tablo 20) Finans ve İnsan Kaynakları departmanlarının kariyer gelişimi algılarının

farklılığından kaynaklanmaktadır. İnsan Kaynakları departmanı için kariyer gelişimi algısı ortalama 3.76 ve Finans departmanı için 3.41 olarak hesaplanmıştır. Son olarak kariyer memnuniyeti değişkeni için de $p=0.30>0.05$ olduğundan yine departmana göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer memnuniyetini ölçen ifadeler için de katılımcıların tümü “Katılıyorum”a yakın vermişlerdir, bu nedenle katılımcıların farklı departmanlarda çalışması anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Tablo 19: Departmana Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kişilik Özellikleri	Ar-Ge	12	3.82	.45	.117
	Finans	31	3.79	.36	
	Halkla İlişkiler	11	4.05	.29	
	Bilgi Teknolojileri	5	3.42	1.17	
	İnsan Kaynakları	29	3.94	.42	
	Operasyon	8	4.00	.52	
	Satış ve Pazarlama	36	3.92	.33	
	Tepe Yönetim	10	3.75	.31	
	Toplam	142	3.87	.43	
Kariyer Gelişimi	Ar-Ge	12	3.36	.33	.023 *
	Finans	31	3.41	.36	
	Halkla İlişkiler	11	3.69	.37	
	Bilgi Teknolojileri	5	3.26	1.02	
	İnsan Kaynakları	29	3.76	.43	
	Operasyon	8	3.64	.65	
	Satış ve Pazarlama	36	3.62	.40	
	Tepe Yönetim	10	3.62	.33	
	Toplam	142	3.57	.45	
Kariyer Memnuniyeti	Ar-Ge	12	3.18	.99	.305
	Finans	31	3.48	.74	
	Halkla İlişkiler	11	3.76	.77	
	Bilgi Teknolojileri	5	3.60	.83	
	İnsan Kaynakları	29	3.82	.63	
	Operasyon	8	3.82	.92	
	Satış ve Pazarlama	36	3.66	.68	
	Tepe Yönetim	10	3.46	.93	
	Toplam	142	3.61	.76	

* $p<.05$

Tablo 20: Kariyer Gelişimi Boyutu Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Tukey HSD						
(I) departman	(J) departman	Ort. farkı (I-J)	Std. hata	p	95% güven aralığı	
					En düşük	En yüksek
Finans	Ar-Ge	.049	.148	1.00	-.408	.508
	Halkla İlişkiler	-.285	.153	.580	-.759	.187
	Bilgi Teknolojileri	.144	.211	.997	-.505	.794
	İnsan Kaynakları	-.356 *	.113	.041	-.704	-.008
	Operasyon	-.237	.173	.871	-.771	.297
	Satış ve Pazarlama	-.210	.107	.512	-.540	.119
	Tepe Yönetim	-.214	.159	.878	-.705	.275

Bağımlı değişken: Kariyer Gelişimi*** p<.05**

Kariyer gelişimine göre anlamlı farkın ortaya çıkması ardından kariyer gelişiminin alt boyutlarına yönelik yapılan analizde değerlere göre yönlendirilen kariyer alt boyutunda ($p=0.03<0.05$) anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir (Tablo 21).

Tablo 21: Departmana Göre Kariyer Gelişimi Alt Boyutları Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Sınırsız Düşünce Yapısı	Ar-Ge	12	3.45	.72	.299
	Finans	31	3.32	.70	
	Halkla İlişkiler	11	3.70	.39	
	Bilgi Teknolojileri	5	3.17	.93	
	İnsan Kaynakları	29	3.63	.86	
	Operasyon	8	3.85	.81	
	Satış ve Pazarlama	36	3.67	.67	
	Tepe Yönetim	10	3.71	.56	
	Toplam	142	3.57	.72	
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	Ar-Ge	12	3.06	.63	.452
	Finans	31	2.90	.57	
	Halkla İlişkiler	11	3.40	.74	
	Bilgi Teknolojileri	5	3.00	.94	
	İnsan Kaynakları	29	3.21	.70	
	Operasyon	8	3.37	.81	
	Satış ve Pazarlama	36	3.11	.64	
	Tepe Yönetim	10	3.14	.74	
	Toplam	142	3.12	.67	

Tablo 21: - devamı

Kendi Kendini Yönlendiren Kariyer	Ar-Ge	12	3.50	.56	.130
	Finans	31	3.69	.73	
	Halkla İlişkiler	11	4.07	.67	
	Bilgi Teknolojileri	5	3.30	.03	
	İnsan Kaynakları	29	4.03	.60	
	Operasyon	8	3.68	.83	
	Satış ve Pazarlama	36	3.75	.67	
	Tepe Yönetim	10	3.83	.50	
	Toplam	142	3.78	.69	
Değerlere Göre Yönlendirilen Değerlere Göre Yönlendirilen	Ar-Ge	12	3.29	.87	.035 *
	Finans	31	3.56	.49	
	Halkla İlişkiler	11	3.42	.98	
	Bilgi Teknolojileri	5	3.56	.36	
	İnsan Kaynakları	29	4.04	.51	
	Operasyon	8	3.54	1.02	
	Satış ve Pazarlama	36	3.79	.59	
	Tepe Yönetim	10	3.63	.65	
	Toplam	142	3.69	.71	

***p<.05**

Değerlere göre yönlendirilen kariyer yaklaşımı alt boyutuna ilişkin Tukey testi incelendiğinde ise (Tablo 22) Ar-Ge ve İnsan Kaynakları departmanlarının değerlere göre yönlendirilen kariyer algılarının farklılığından kaynaklanmaktadır. İnsan Kaynakları departmanı için değerlere göre yönlendirilen kariyer algısı ortalama 3.76 ve Ar-Ge departmanı için 3.36 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 22: Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer Boyutu Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Tukey HSD						
(I) departman	(J) departman	Ort. farkı (I-J)	Std. hata	p	95% güven aralığı	
					En düşük	En yüksek
Ar-Ge	Finans	-.278	.234	.935	-1.001	.445
	Halkla İlişkiler	-.132	.288	1.00	-1.020	.755
	Bilgi Teknolojileri	-.275	.367	.995	-1.407	.857
	İnsan Kaynakları	-.754 *	.237	.038	-1.484	-.023
	Operasyon	-.250	.315	.993	-1.221	.721
	Satış ve Pazarlama	-.500	.230	.376	-1.209	.209
	Tepe Yönetim	-.341	.295	.943	-1.252	.569

Bağımlı değişken: Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer*** p<.05**

6.4.5. Şirkette Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelenmesi

Çalışanların mevcut şirketlerinde çalıştıkları toplam süreye göre yapılan analiz sonucu yine “Katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Tablo 23’te gösterildiği üzere kişilik özellikleri için $p=0.52>0.05$ olduğundan şirket kıdemine göre kişilik özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Fark çıkmamasının nedeni aynı şirketteki çalışma süreleri farklı olsa da katılımcıların tamamının kişilik özellikleri ile ilgili ifadeler “Katılıyorum”a yakın yanıt vermeleridir. Kariyer gelişimi için $p=0.84>0.05$ olduğundan çalışanların şirketlerinde çalıştıkları toplam süreye göre yine anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Kariyer gelişimi açısından fark çıkmamasının nedeni de kariyer gelişimi tercihlerini ölçen ifadelerde çalışma süreleri farklı olsa da katılımcıların tamamı “Katılıyorum”a yakın cevap vermişlerdir. Son olarak kariyer memnuniyeti değişkeni için de $p=0.38>0.05$ olduğundan yine şirket kıdemine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer memnuniyetini ölçen ifadeler için de katılımcıların tümü “Katılıyorum”a yakın vermişlerdir, bu nedenle katılımcıların şirketteki toplam çalışma sürelerinin farklı olması anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Tablo 23: Şirkette Çalışılan Süreye Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kişilik Özellikleri	1 -5	84	3.84	.47	.524
	6 – 10	35	3.92	.36	
	11 +	23	3.93	.38	
	Toplam	142	3.87	.43	
Kariyer Gelişimi	1 -5	84	3.59	.48	.842
	6 – 10	35	3.53	.38	
	11 +	23	3.58	.42	
	Toplam	142	3.57	.45	
Kariyer Memnuniyeti	1 -5	84	3.55	.75	.385
	6 – 10	35	3.65	.75	
	11 +	23	3.79	.83	
	Toplam	142	3.61	.76	

6.4.6. Yaşa Göre Farklılıkların İncelenmesi

Yaşa göre kişilik özellikleri, kariyer gelişimi tercihleri ve kariyer memnuniyetleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelendiğinde, yapılan analiz sonucu yine “Katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Tablo 24’te gösterildiği üzere kişilik özellikleri için $p=0.87>0.05$ olduğundan çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fark çıkmamasının nedeni katılımcıların tamamının farklı yaşlarda olsalar da kişilik özellikleri ile ilgili ifadeler “Katılıyorum”a yakın yanıt vermeleridir. Kariyer gelişimi için $p=0.54>0.05$ olduğundan yine yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Kariyer gelişimi açısından fark çıkmamasının nedeni kariyer gelişimi tercihlerini ölçen ifadelerde yaşlarında farklılaşma olsa da katılımcıların tamamı “Katılıyorum”a yakın cevap vermişlerdir. Son olarak kariyer memnuniyeti değişkeni için de $p=0.90>0.05$ olduğundan çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer memnuniyetini ölçen ifadeler için de katılımcıların tümü “Katılıyorum”a yakın vermişlerdir, bu nedenle katılımcıların farklı yaşlarda olması anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Tablo 24: Yaşa Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kişilik Özellikleri	20 – 25	11	3.91	.32	.875
	26 – 30	47	3.84	.53	
	31 – 35	25	3.84	.35	
	36 – 40	19	3.95	.41	
	41 +	40	3.89	.39	
	Toplam	142	3.87	.43	
Kariyer Gelişimi	20 – 25	11	3.78	.44	.542
	26 – 30	47	3.55	.54	
	31 – 35	25	3.55	.38	
	36 – 40	19	3.49	.30	
	41 +	40	3.60	.43	
	Toplam	142	3.57	.45	
Kariyer Memnuniyeti	20 – 25	11	3.69	.63	.090
	26 – 30	47	3.62	.82	
	31 – 35	25	3.27	.64	
	36 – 40	19	3.90	.56	
	41 +	40	3.66	.83	
	Toplam	142	3.61	.76	

6.4.7. Sektöre Göre Farklılıkların İncelenmesi

Çalışılan sektör bazında değişkenler incelendiğinde yine katılımcıların “Katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Tablo 25’te belirtildiği üzere kişilik özellikleri için $p=0.56>0.05$ olduğundan çalışılan sektörün hizmet ya da üretim olması anlamlı bir farka neden olmamıştır. Fark çıkmamasının nedeni katılımcıların tamamının farklı sektörlerde çalışmaları da kişilik özellikleri ile ilgili ifadelerle “Katılıyorum”a yakın yanıt vermeleridir. Kariyer gelişimi için $p=0.10>0.05$ olduğundan yine sektöre göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Kariyer gelişimi açısından fark çıkmamasının nedeni de kariyer gelişimi tercihlerini ölçen ifadelerde farklı sektörlerde çalışıyor olsalar da katılımcıların tamamı “Katılıyorum”a yakın cevap vermişlerdir. Son olarak kariyer memnuniyeti değişkeni için de $p=0.31>0.05$ olduğundan çalışılan sektöre göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer memnuniyetini ölçen ifadeler için de katılımcıların tümü “Katılıyorum”a yakın vermişlerdir, bu nedenle katılımcıların farklı sektörlerde yer alması anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Tablo 25: Çalışılan Sektöre Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti T Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kişilik Özellikleri	Hizmet	99	3.86	.45	.567
	Üretim	43	3.90	.38	
Kariyer Gelişimi	Hizmet	99	3.53	.46	.100
	Üretim	43	3.67	.42	
Kariyer Memnuniyeti	Hizmet	99	3.65	.72	.312
	Üretim	43	3.51	.85	

5.4.8. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıkların İncelenmesi

Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam süreye göre yapılan analiz sonucu yine “Katılıyorum” seçeneğine yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Tablo 26’da belirtildiği üzere kişilik özellikleri için $p=0.73>0.05$ olduğundan iş hayatındaki toplam kıdeme göre kişilik özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Fark çıkmamasının nedeni katılımcıların tamamının iş hayatındaki toplam çalışma süreleri farklılaşsa da kişilik özellikleri ile ilgili ifadelerle “Katılıyorum”a yakın yanıt vermeleridir. Kariyer gelişimi için $p=0.86>0.05$ olduğundan çalışanların iş hayatları boyunca çalıştıkları toplam süreye göre yine anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Kariyer gelişimi açısından fark çıkmamasının nedeni kariyer gelişimi tercihlerini

ölçen ifadelerde katılımcıların tamamı iş hayatındaki toplam çalışma süreleri farklı olmasına rağmen “Katılıyorum”a yakın cevap vermeleridir. Son olarak kariyer memnuniyeti değişkeni için de $p=0.37>0,05$ olduğundan yine toplam iş hayatına göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kariyer memnuniyetini ölçen ifadeler için de katılımcıların tümü “Katılıyorum”a yakın vermişlerdir, bu nedenle katılımcıların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerinin farklı olması anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Tablo 26: İş Hayatındaki Toplam Süreye Göre Kişilik Özellikleri, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Memnuniyeti Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
Kişilik Özellikleri	1 -5	49	3.86	.50	.730
	6 – 10	28	3.82	.36	
	11 +	65	3.90	.40	
	Toplam	142	3.87	.43	
Kariyer Gelişimi	1 -5	49	3.60	.55	.869
	6 – 10	28	3.57	.39	
	11 +	65	3.55	.38	
	Toplam	142	3.57	.45	
Kariyer Memnuniyeti	1 -5	49	3.59	.82	.374
	6 – 10	28	3.45	.65	
	11 +	65	3.69	.76	
	Toplam	142	3.61	.76	

Araştırma modelinde belirtilen kişilik özellikleri, kariyer gelişimi, kariyer memnuniyeti değişkenlerine ait ilişki ve farklılıkların incelenmesi, demografik değişkenler ile araştırma konusu olan değişkenler arasında var olan farklılıkların yapılan analizle sonucu ortaya koyulmasının ardından bir sonraki bölümde araştırma sonuçları özetlenecek; ileride yapılabilecek çalışmalar ve iş hayatı profesyonellerine yönelik öneriler sunulacaktır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyin sahip olduğu beklentiler ile örgütün amaçları arasında bağ kurulması örgütün devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Bu bağın kurulabilmesi de büyük ölçüde çalışanların kişiliğine bağlı olmaktadır. Ayrıca, örgütte çalışanlardan bazılarının zaman içinde işten ayrılmalarının temel nedeni kişisel tatmin olmaktadır. Tatminsizliğin başlıca kaynağı da çalışanların beklentileri ile örgüt işleyişi arasında var olan uyumsuzluktur. Çalışanların kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında uyum olması durumunda ise kişi ait olma ihtiyacını çalıştığı örgüte bağlılığını göstererek karşılayacaktır (Şenturan, 2014, 90).

Çalışanların kariyer gelişiminde kişilik özelliklerinin etkili olduğu daha önce yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır. (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006; Hermann, Hirschi, Baruch, 2015; Türkmen, 2010; Onay, Ataseven, 2010; Onay, Zel, 2011; Onay, Vezneli; 2012) Ancak kişilik özellikleri ve kariyer gelişiminin kariyer memnuniyeti üzerine etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada, çalışanların kişilik özelliklerinin ve kariyer gelişimlerinin kariyer memnuniyetleri üzerine etkisi araştırılmış ve demografik özellikleri bağlamında değişkenlerde farklılıklar oluşup oluşmadığı incelenmiştir. Çalışma, kariyer gelişimi sürecinin yeni ve önemli unsurları olan çok yönlü ve sınırsız kariyer düşüncesi hakkında daha fazla bilgi edinmeyi sağlamakta, çalışanların kariyer memnuniyetine etki eden kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi tercihlerinin açıklanması açısından önem arz etmektedir.

Bununla birlikte, çalışmanın literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında disiplinler arası bir nitelik taşıması ve bu alanlara katkılar nedeniyle de çalışma önemli olarak görülmektedir.

Araştırma kapsamına çeşitli sektörlerde çalışan ve yönetici kademelerine 142 kişi dahil edilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde çalışanların kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyetleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Sınırsız kariyer

yaklaşımı kariyer memnuniyeti üzerinde etkili olmazken çok yönlü kariyer yaklaşımının kariyer memnuniyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kariyerlerini kendi değerlerine göre yönlendirmeleri, mesleki davranışları ile kariyer yönetimlerinde içinde bulundukları örgütten bağımsız hareket etmeleri kariyer memnuniyetleri üzerinde etkili olmaktadır.

Boyutlar arası ilişkilerin tespiti için yapılan korelasyon analizi sonucunda literatüre paralel olarak kariyer gelişimi alt boyutları olan sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi arasında ve kendi kendini yönlendiren kariyer ile değerlere göre yönlendirilen kariyer arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006; Kale, Özer, 2012). Kendi kendini yönlendiren kariyer yaklaşımı ile örgütsel hareketlilik tercihi arasında ilişki bulunmamıştır. Bu konuda literatürde farklı bulgular mevcuttur. Değerlere göre yönlendirilen kariyer ile sınırsız düşünce yapısı arasında da ilişki yoktur. Örgütsel hareketlilik tercihi ve sınırsız düşünce yapısı arasında literatürden farklı olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanın psikolojik olarak çalıştığı örgütü değiştirmeye hazır olması fiziksel hareketlilik ile sonuçlanabilmektedir (Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006; Kale, Özer, 2012).

Kişilik özellikleri ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların kariyer gerçekliğine önem vermeleri, proaktif olmaları kariyerlerine duydukları memnuniyeti etkilemektedir. Ancak hedef yönelimli ve deneyime açık olmalarının kariyer memnuniyeti üzerinde etkisi tespit edilememiştir. Çalışanların kişilik özellikleri doğrultusunda oluşturdukları beklentileri karşılanmadığında kariyer memnuniyetsizlikleri ortaya çıkıp bu süreç işten ayrılma ile sonuçlanabilecektir. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımının alt boyutlarından sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) ve örgütsel hareketlilik tercihi (fiziksel hareketlilik) ile kariyer memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların psikolojik ya da fiziksel hareketliliğe açık olması kariyer memnuniyetleri ile ilişkili değildir. Çok yönlü kariyer yaklaşımının alt boyutlarından kendi kendini yönlendiren kariyer ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır. Çalışanların mesleki davranışları ve kariyer yönetimlerinde örgütten bağımsız hareket ediyor olmaları kariyer memnuniyetleri üzerinde etkili olmaktadır. Çok yönlü kariyer yaklaşımının alt boyutlarından değerlere göre yönlendirilen kariyer ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü

orta düzeyde ilişki mevcuttur. Yine çalışanın kendi kariyer yönetiminde örgüt değerlerinden çok kendi değerlerini rehber edinmesi kariyer memnuniyetini etkileyen bir unsurdur.

Sınırsız kariyer yaklaşımının alt boyutlarından sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) ve hedef yönelimli kişilik özelliği arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Hedef yönelimli kişilik özelliğine sahip çalışanlar beklentileri doğrultusunda örgüt değiştirme fikrine açıktırlar. Sınırsız düşünce yapısı deneyime açıklık kişilik özelliği arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Deneyime açık kişiler de beklentileri doğrultusunda örgüt değiştirmeye açıktırlar. Sınırsız düşünce yapısı ve proaktif kişilik özelliği arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Proaktif kişilerin de beklentileri doğrultusunda örgüt değiştirmeye açık olduğu sonucuna varılmıştır. Sınırsız düşünce yapısı ve kariyer gerçekliği kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sınırsız kariyer yaklaşımının alt boyutlarından örgütsel hareketlilik tercihinin (fiziksel hareketlilik) kişilik özellikleri ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çok yönlü kariyer yaklaşımı ve alt boyutları ile kişilik özellikleri ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Çok yönlü kariyer yaklaşımının alt boyutlarından kendi kendini yönlendiren kariyer ile hedef yönelimli kişilik özelliği arasında pozitif yönlü orta düzeyde, kariyer gerçekliği kişilik özelliği ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde, deneyime açıklık kişilik özelliği ile arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, proaktif kişilik ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Hedef yönelimli, kariyer gerçekliğine önem veren, deneyime açık ve proaktif çalışanlar mesleki davranışları ve kariyerlerinin yönetiminde örgütten bağımsız hareket etme eğilimindedirler. Çok yönlü kariyer yaklaşımının alt boyutlarından değerlere göre yönlendirilen kariyer ile hedef yönelimli kişilik özelliği arasında pozitif yönlü orta düzeyde, kariyer gerçekliği kişilik özelliği ile arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, deneyime açıklık kişilik özelliği ile arasında pozitif yönlü düşük düzeyde, proaktif kişilik ile arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yine hedef yönelimli, kariyer gerçekliğine önem veren, deneyime açık ve proaktif çalışanlar kariyerlerini örgütün değerlerinden çok kendi değerlerini dikkate alarak yönlendirme eğilimindedirler.

Demografik özellikler bağlamında değişkenler arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan analizlerde ilk önce cinsiyete göre kişilik özellikleri, kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyeti değişkenlerinin farklılaşma durumlarına bakılmış ve katılımcıların genel olarak “Katılıyorum” seçeneğine yakın yanıtlar verdikleri ve cinsiyete göre her üç değişken için de anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Eğitim durumu için yapılan analiz sonucunda da katılımcıların genel olarak “Katılıyorum” seçeneğine yakın yanıtlar verdikleri ve eğitim durumuna göre her üç değişken için de anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Göreve göre yapılan analiz sonuçlarında kariyer gelişimi ve kariyer memnuniyeti için anlamlı bir fark bulunamamış ancak kişilik özellikleri değişkeni için anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık çalışanların yöneticilere göre daha proaktif, kariyer gerçekliğine önem veren, daha deneyime açık ve daha hedef yönelimli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Departmanlara göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise kişilik özellikleri ve kariyer memnuniyeti değişkenleri açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüş, kariyer gelişimi için ise anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkarılmıştır. Değerlere göre yönlendirilen çok yönlü kariyer yaklaşımında departmanlara göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durum İnsan Kaynakları, Ar- Ge ve Finans departmanları çalışanlarının kariyer gelişimleri konusunda daha istekli oldukları ve daha kararlı bir duruş sergilediklerini göstermektedir. Bu departmanlarda çalışanların kariyer ile ilgili değerlerini kendi koşullarına göre tanımladıkları, kariyer başarılarını da bu koşullar üzerinden değerlendikleri söylenebilir. Para, statü, terfi gibi dış güdüleyiciler yerine, kişisel idealleri ve prensiplerini koruyarak motive olmaktadır. Diğer demografik değişkenler olan şirkette çalışılan toplam süre, yaş, çalışılan sektör (üretim-hizmet) ve iş hayatındaki toplam süre açısından kişilik özellikleri, kariyer memnuniyeti ve kariyer gelişiminin anlamlı farklılık göstermedikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak benzer araştırmalar daha kapsamlı ve daha büyük örneklem ile çalışılarak yapılabilir. Farklı sektörler arasında karşılaştırma ve nedensel analizler yapılabilir. İnsan kaynakları ve örgütsel davranışa ilişkin farklı değişkenler (kariyer başarısı, modernizasyon, sosyal kimlik, örgüt kültürü, ulus kültürü gibi) çalışma kapsamına alınarak kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi tercihlerinin bu farklı değişkenler ile ilişkisi incelenebilir. Sınırsız kariyer

yaklaşımında örgütsel hareketlilik tercihinine ilişkin olumsuz ifadeler dil ve anlatım zorluklarının ortadan kaldırılması amacıyla olumlu olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak çalışanların kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi tercihlerinin dikkate alınması ile üst yönetim ve insan kaynakları departmanı çeşitli örgütsel kariyer geliştirme faaliyetlerinden yararlanarak (kariyer rehberliği, eğitim ve geliştirme programları, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, ardışık terfi planlaması vb.) çalışanların memnuniyetlerini arttırmak için gerekli ortam ve koşulları sağlayabilirlerse nitelikli çalışanların elde tutulmasına katkı sağlayabilecek, işgücü devir oranlarına olumlu etki edebilecek, örgütlerin başarılı olmasında önemli bir rekabet avantajı sağlayabileceklerdir.



KAYNAKÇA

- Acar, N., 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: MPM Yayınları. No:640 (Aktaran: Çalık, Temel, Figen Ereş. 2006. **Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavamlar İlkeler**. Ankara: Gazi Kitabevi.)
- Adnan, Akın. 2005. “Takım Kariyer Modeli” ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 25: 1-18.
- Akoğlu Kozak, Meryem. 2001. Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aktaş, Hakkı. 2014. Kariyer Safhaları ile Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti ve Meslekî Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma. **International Journal of Social Science**. c. Summer II. s. 26: 195-212.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, 2001. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. bs. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Allport, Gordon Willard. 1937. **Personality**. New York: Holt. (Aktaran: Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. 2003. **Organizational Behavior**. 10th Ed. USA: Prentice & Hall Inc.)
- Aslan-Yılmaz, Hanzade. 2016. Bir Derleme: Benlik Kavramına İlişkin Bazı Yaklaşımlar Ve Tanımlamalar. **Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 48: 79-89.
- Ataman, Işık .1971. **Psikolojiye Giriş**. (Ders Notları). Ankara: Hacettepe Üniversitesi. (Aktaran: Özkalp, Enver. 1982. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.)
- Avcı, Umut, Ömer Turunç. 2012. **Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü**. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. c. 4. s. 2: 45-55.
- Aytaç, Serpil. 1997. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic-Sanayi Ltd. Şti.

- Aytemiz Seymen, Oya. 2004. Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/ Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 23. s. 1: 79-114.
- Bacanlı, H. 1990. Kendini Ayarlama Becerisinin Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barron, Kenneth E., Judith M. Harackiewicz. 2001. Achievement Goals and Optimal Motivation: Testing Multiple Goal Models. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 80. s. 5: 706-722.
- Barutçugil, İsmet. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İbrahim Ethem. 1992. **Örgütsel Davranış**. 1. bs. Ankara: Gül Yayınevi. (Aktaran: Özen Kutanis, Rana. 2003. **Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.)
- _____. 2000. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**; 3. bs. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayraktaroğlu, Serkan; 2008; **İnsan Kaynakları Yönetimi**; Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Baysal, Ayşe Can, Erdal Tekarslan. 2004. **Davranış Bilimleri**. Genişletilmiş 4. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bedük, Aykut; 2011; **Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**. Ankara: Atlas Akademi Yayınları.
- Bingöl, Dursun. 2013. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Blair, C.A., B.J.Hoffman, K.R. Helland. 2008. Narcissism in Organizations: A Multisource Appraisal Reflects Different Perspectives, **Human Performance**, c. 21. s. 3: 254-276.
- Boles, James S., John Andy Wood, Julie Johnson. 2003. Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work-Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and The Moderating Effects of Gender. **Journal of Personal Selling & Sales Management** c. 23. s. 2: 99-113.
- Briscoe, Jon P., Douglas T. Hall, Rachel L. Frautschy DeMuth. 2006. Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. **Journal of Vocational Behavior**. c. 69. s. 1: 30-47.
- Cairncross, M., L.Veselka, J.A. Schermer, P.A. Vernon. 2013. A Behavioral Genetic Analysis of Alexithymia and the Dark Triad Traits of Personality, **Twin Research and Human Genetics**. c. 16. s. 3: 690-697.

- Carter, G.L., A.C. Campell, S. Muncer. 2014. The Dark Triad Personality: Attractiveness to Women. **Personality and Individual Differences**. c. 56 s. 2014: 57-61.
- Chang, Daisy, D. Lance Ferris, Russell E. Johnson, Christopher C. Rosen, James A. Tan. 2012. Core Self-Evaluations: A Review And Evaluation Of The Literature. **Journal of Management**, c. 38. s. 1: 81-128.
- Cherrington, David. 1995. **The Management of Human Resources**. 4th Ed. USA: Prentice & Hall Inc.
- Clarke, M. 2009. Plodders, Pragmatists, Visionaries and Opportunists: Career Patterns and Employability. **Career Development International**. c. 14. s. 1: 8-28.
- Costa, P.T. ; R.R. McCrae. 1995. Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. **Journal of Personality Assessment**. c. 64. s.1: 21-50.
- Cross, Christine, Ronan Carbery. 1999. **Organizational Behaviour**. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Çakmak Otluoğlu, Övgü. 2011. Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, Temel, Figen Ereş. 2006. **Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavamlar İlkeler**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, Adnan. 2007. Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Boyutları. ed. M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay. **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**. Ankara: Gazi Kitabevi: 1-30.
- Çelik, Mazlum. 2007. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Aktaran: Çetin, Canan, Mehmet Lütfi Arslan, Esra Dinç. 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları.)
- _____. 2012. Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi; **"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 14. s. 2: 99-122.
- Çelik, Mazlum, Ömer Turunç, Necdet Bilgin. 2014. Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**; c. 11. s. 25: 491-508.
- Çetin, Canan, Mehmet Lütfi Arslan, Esra Dinç. 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları.

- Çetin, Fatih, H. Nejat Basım. 2014. Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler. ed. Ünal Sığır, Sait Gürbüz. **Örgütsel Davranış**. Genişletilmiş ve Güncellenmiş 2. bs. İstanbul: Beta Yayınları: 94-140.
- Çiftçi, Birgül. 2012. Kariyer Planlama. ed. Uğur Dolgun. Tekin Akgeyik, Uğur Dolgun, Birgül Çiftçi, Derya Ergun Özler, Deniz Kağncıoğlu, M. Ferhat Özbek, Aytül Çolak, Celalettin Serinkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Geliştirilmiş 3. bs. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım: 139-166.
- Dawis, Rene V., Lloyd H. Lofquist. 1984. **A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications**. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press. (Aktaran: Çelik, Mazlum. 2012. Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi; **"İŞ, GÜÇ"** **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 14. s. 2: 99-122.
- Demir, Cennet. 2012. Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi; İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirdelen, Derya, Şevki Ulama. 2013. Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **İşletme Bilimi Dergisi**. c. 1. s. 2: 65-89.
- Dessler, Gary. 2013. **Human Resources Management**. 13th Ed. USA: Pearson, Prentice & Hall Inc.
- Dikili, A. 2012. Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**. c. 17. s. 2: 473-484.)
- Dündar, Gönen. 2010. Kariyer Geliştirme. ed. Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Elliot, C., G. Church. [13.02.2016] 2005. Effects on Achievement Motivation on Behavior. <http://www.personalityresearch.org/papers/rabideau.html>.
- Enache, Mihaela, Jose M. Sallan, Pep Simo, Vicenc Fernandez. 2011. Examining The Impact of Protean and Boundaryless Career Attitudes Upon Subjective Career Success. **Journal of Management and Organization**. c. 17. s. 4: 459-473.
- Erdoğan, İ. 1997. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272. (Ataran: Bedük, Aykut; 2011; **Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular**. Ankara: Atlas Akademi Yayınları.)

- Erdoğmuş, N. 2003. **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (Aktaran: Aytemiz Seymen, Oya. 2004. Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/ Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 23. s. 1: 79-114.)
- Eren, Erol. 2006. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş 9. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- _____. 2008. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş 11. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkal, Buket. 2009. Kişilik Psikolojisi ve Kişilik Kuramları. ed. Enver Özkalp. **Davranış Bilimleri**. 10. bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları: 239-260.
- Erkuş, Ahmet, Akif Tabak. 2009. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çalışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 23. s. 2: 213-242.
- Eroğlu, Feyzullah. 1998. **Davranış Bilimleri**. 4. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- _____. 2009. **Davranış Bilimleri**. Genişletilmiş 9. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, Mümin. 2011. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayınları. İstanbul.
- Farzianpour, F., A.B. Fouroshani, S. Beyzaiee, S. Hosseini. 2012. Evaluation of the Self-Esteem Managers in Clinical Wards of Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences. **World Applied Sciences Journal**. c. 16. s. 5: 686-692.
- Fındıkçı, İlhami. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. bs. İstanbul: Alfa Yayınları.
- _____. 2009. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. bs. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gaertner, Karen N. 1989. Winning and Losing: Understanding Managers' Reactions to Strategic Change. **Human Relations**. c. 42. s. 6: 527-546.
- George, J. M., Gareth R. Jones. 1999. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 2nd Ed. USA: Addison-Wiley Publishing Company Inc.
- Greenberg, J. 2002. **Managing Behavior in Organizations**. 3rd Ed. USA: Prentice & Hall Inc.
- Greenhaus, Jeffrey ve Gerard A. Callanan. 2006. **Encyclopedia of Career Development**. Thousand Oaks: Sage Publications. (Aktaran: Seçer, Barış, Efe Çınar. 2011. Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 18. s. 2: 49-62.)

- Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman, Wayne M. Wormley. 1990. Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. **Academy of Management Journal**. c. 33. s. 1: 64-86.
- Güney, Salih. 2011. **Davranış Bilimleri**. 6. bs. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- _____. 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hall, Douglas T. 1996. Protean Careers of the 21st Century. **Academy of Management Executive**. c. 10. s. 4: 8–16.
- Hall, Douglas T. 2004. The Protean Career: A Quarter-Century Journey. **Journal of Vocational Behavior**. c. 65. s. 1: 1–13.
- Hall, Douglas, J.E. Moss. 1998. The New Protean Career Contact: Helping Organizations and Employees Adapt. **Organizational Dynamics**. c. 26. s.3: 41-59.
- Harley, S., M. Muller-Camen, Audrey Collin. 2004. From Academic Communities to Managed Organisations: The Implications for Academic Careers in UK and German Universities. *Journal of Vocational Behavior*. c. 64. s. 2 :329-345.
- Hazar, Çetin M. 2006. Kişilik ve İletişim Tipleri. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. c. 4. s. 2: 125-140.
- Hermann, Anne, Andreas Hirschi, Yehuda Baruch. 2015. The Protean Career Orientation as Predictor of Career Outcomes: Evaluation of Incremental Validity and Mediation Effects. **Journal of Vocational Behavior**. s. 88: 205-214.
- Heslin, Peter A. 2005. Conceptualizing and Evaluating Career Success. **Journal of Organisational Behaviour**. c. 26. s. 2: 113-136.
- Hodson, G., S.M. Hogg, C.C. MacInnis. 2009. The Role of “Dark Personalities” (Narcissism, Machiavellianism, Psychopathy), Big Five Personality Factors, and Ideology in Explaining Prejudice. **Journal of Research in Personality**. c. 43. s. 4: 686-690.
- Huczynski, Andrzej A., David A. Buchanan. 2007. **Organizational Behaviour**. 6th Ed. USA: Prentice & Hall Inc.
- Ibarra, H. 1999. Provisional selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. **Administrative Science Quarterly**. c. 44. s. 4: 764-791.
- Igarria, M.; J. H. Greenhaus; S. Parasuraman. 1991. Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis. **M/S Quarterly**. c. 15. s. 2: 151-169.
- Irak, Doruk Uysal. 2012. İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. **Türk Psikoloji Yazıları**. c. 15. s. 30: 12-22.

- Jackson, Robert L. Marthisjohn H., R. Mathis. 1994. **Personnel. Human Resource Management**. St Paul: West Publishing Company. (Aktaran: Aytaç, Serpil. 1997. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic-Sanayi Ltd. Şti.)
- Janssen, O., N. W. Van Yperen. 2004. Employees Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. **Academy of Management Journal**. c. 47. s. 3: 368-384.
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono. 2001. Relationship of Core Self-Evaluations Traits- Self- Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability - With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**. c. 86. s. 1: 80-92.
- Judge, T. A., A. Erez, J. E. Bono, C. J. Thoresen. 2003. The Core Self-Evaluations Scale: Development of A Measure. **Personnel Psychology**, c. 56. s. 2: 303–331.
- Judge, Timothy A., Daniel M. Cable, John M. Bourdreau, Robert D. Bretz. 1995. An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. **Personnel Psychology**. c. 48. s. 3: 458-519.
- Judge, T.A., J.A. LePine. 2007. The Bright and Dark Sides of Personality. J. Langan-Fox, C.L. Cooper ve R.J. Klimoski (eds.), **Research Companion to the Dysfunctional Workplace Management Challenges and Symptoms**, UK: Edward Elgar Publishing: 333-354.
- Kale, Emine, Selda Özer. 2012. İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 7. s. 2: 173-196.
- Kaynak, Tuğray. 1995. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. Gözden geçirilmiş ve yenilenmiş 2. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Klein, O., M.. Snyder, R. W. Livingston. 2004. Prejudice On The Stage: Self-Monitoring And The Public Expression Of Group Attitudes. **British Journal of Social Psychology**, c. 43. s. 2: 299-314.
- Kolasa, Blair J. 1979. İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. çev. Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe. İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası.
- Köknel , Ö. 1986. Kişilik. İstanbul: Altın Kitapları. (Aktaran: Hazar, Çetin M. 2006. Kişilik ve İletişim Tipleri. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. c. 4. s. 2: 125-140.)
- Kristof, A. L. 1996. Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. **Personnel Psychology**. c. 49. s. 1: 1-49.

- Lepnurm, Rein, Roy Dobson, Allen Backman, David Keegan. 2006. Factors Explaining Career Satisfaction Among Psychiatrists and Surgeons in Canada. **The Canadian Journal of Psychiatry**. c. 51. s. 4: 243–255.
- Luthans, Fred. 1992. **Organizational Behavior**. 6th Ed. USA: McGraw-Hill International Editions.
- _____. 2001. **Organizational Behavior**. 9th Ed. USA: McGraw-Hill International Editions.
- Mansfield, Edward D. 1993. The Effects of International Politics on Regionalism in International Trade. **Regional Integration and the Global Trading System**. Eds. Kym Anderson and Richard Blackhurst. London: Harvester Wheat-sheaf. (Aktaran: Çalık, Temel, Figen Ereş. 2006. **Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavamlar İlkeler**. Ankara: Gazi Kitabevi.)
- Mathis, Robert L., John H. Jackson. 1991. **Personnel/Human Resource Management**. 6th Ed. New York: West Publication Company.
- McLeod, S. A. 2014. Carl Rogers. www.simplypsychology.org/carl-rogers.html. [01.10.2015] (Aktaran: Aslan-Yılmaz, Hanzade. 2016. Bir Derleme: Benlik Kavramına İlişkin Bazı Yaklaşımlar Ve Tanımlamalar. **Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 48: 79-89.)
- McShane, Steven L., Mary Ann Von Glinow. 2014. **Organizational Behavior**. 2nd Ed. çev. Serdar Bozkurt, Ayşe Günsel. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mirvis, P., Douglas T. Hall. 1994. Psychological Success and The Boundaryless Career. **Journal of Organizational Behavior**. c. 15. s. 4: 365-380.
- Morgan, C. T. 1998. **Psikolojiye Giriş**. çev. Hüsnü Arıcı ve diğ. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları. (Aktaran: Hazar, Çetin M. 2006. Kişilik ve İletişim Tipleri. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. c. 4. s. 2: 125-140.)
- Nauta, Aukje, Annelies van Vianen, Beatrice van der Heijden, Karen van Dam, Marja Willemsen. 2009. Understanding The Factors That Promote Employability Orientation: The Moderating Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 82. s. 2: 233–251.
- Ng, T.W.H., L.T., Eby, K.L. Sorensen, D.C. Feldman. 2005. Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Metaanalysis. **Personel Psychology**. c. 58. s. 2: 367–408.
- Okakın, Neslihan, Müjdat Şakar. 2015. **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**. Yenilenmiş 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları.

- Onay, Meltem, Burçin Ataseven. 2010. New Directions for Boundaryless and Protean Careers: What Do Human Resources Managers Make Differently?. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c. 14. s. 20: 435-464.
- Onay, Meltem, Uğur Zel. 2011. Kişi – Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 12. s. 2: 265-278.
- Onay, Meltem, Zeynep Vezneli. 2012. Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyelerin Kariyer Yaşamı. **Sosyal ve Beşeri İlimler Dergisi**. c. 4. s. 1: 193-202.
- Ordun, Güven. 2004. Kişilik, ed. Erdal Tekarslan, A. Can Baysal. **Davranış Bilimleri**. Genişletilmiş 4. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın: 101-146.
- Orpen, Christopher. 1994. The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*. c. 15. s. 1: 27-37.
- Ostroff, C., M. Schulte. 2007. Multiple Perspectives of Fit in Organizations Across Levels of Analysis. C. Ostroff , T.A. Judge, (Ed.). **Perspectives on Organizational Fit**. New York: Lawrence Erlbaum: 3-69. (Aktaran: Irak, Doruk Uysal. 2012. İşyerinde Birey-Çevre Uyumı: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. **Türk Psikoloji Yazıları**. c. 15. s. 30: 12-22.)
- Özden, Mehmet. 2001. **Bireysel Kariyer Yönetimi “Profesyonel’in El Kitabı”**. Ankara: Ümit Yayınları.
- Özen Kutanis, Rana. 2003. **Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. 2005. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, Enver. 1982. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. 1999. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Palmer, Margaret. J. ve Kenneth T. Winters. 1993. **İnsan Kaynakları**. (Çeviren: Doğan Şahiner). İstanbul: Reprosal Matbaası. (Aktaran: Aytaç, Serpil. 1997. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic-Sanayi Ltd. Şti.)
- Paulhus, D.L, K.M. Williams. 2002. The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. **Journal of Research in Personality**. c. 36. s. 6: 556–563.

- Payne, S. C., S. S. Youngcourt, J. M. Beaubien. 2007. A Meta-analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net. **Journal of Applied Psychology**. c. 92. s. 1: 128-150.
- Peiperl, M., Y. Baruch. 1997, Back to Square Zero. The Post-Corporate Career. **American Management Association**. c. 2. s. 4: 7-22.
- Pervin, L. A. 1968. Performance and Satisfaction as a Function of Individual-Environment Fit. **Psychological Bulletin**. c. 69. s. 1: 56-68.
- Pervin, L.A. O.P. John. 2001. **Handbook of Personality: Theory and Research**. New York: Guilford. (Aktaran: Ordun, Güven. 2004. Kişilik, ed. Erdal Tekarslan, A. Can Baysal. **Davranış Bilimleri**. Genişletilmiş 4. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın: 101-146.)
- Rauthmann, J.F., G.P. Kolar. 2013. The Perceived Attractiveness and Traits of The Dark Triad: Narcissists Are Perceived As Hot, Machiavellians and Psychopaths Not. **Personality and Individual Differences**. c. 54. s. 5: 582-586.
- Robbins, Stephen P. 1994. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam Basım ve Yayım A.Ş.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. 2003. **Organizational Behavior**. 10th Ed. USA: Prentice & Hall Inc.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge, Neharika Vohra. 2011. **Organizational Behavior**. 14th Ed. USA: Pearson.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1997. **Personel Yönetimi**. 8. bs. ; Bursa: Furkan Ofset.
- _____. 2009. **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. bs. Bursa: Furkan Ofset.
- Sağsan, M. 2003. Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde “İnsan”. **Bilgi Dünyası**. c. 3 s. 2: 205-230.
- Sakal, Önder, Sebahattin Yıldız. 2015. Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi. **Journal of Yasar University**. c. 10. s. 40: 6612-6623.
- Salihoğlu, Güneş Han. 2014. Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. T.C. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saltzstein, Alan L., Yuan Ting, Grace Hall Saltzstein. 2001. Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. **Public Administration Review**. c. 61. s. 4: 452-467.

- Sanusi, M.Z., T.M. Iskandar, J.M.L. Poon. 2007. Effects of Goal Orientation and Task Complexity on Audit Judgment Performance. **Malaysian Accounting Review**. c. 6. s. 2: 123–139.
- Saruhan, Şadi Can, Müge Leyla Yıldız. 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**. Gözden Geçirilmiş 2. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schein, Edgar H. 1978. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Massachusetts: Addison-Wesley. (Aktaran: Çelik, Mazlum. 2012. Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi; "**İŞ, GÜÇ**" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. c. 14. s. 2: 99-122.)
- Schermerhorn, Jonn R., James G. Hunt, Richard N. Osborn. 2000. **Organizational Behavior**. 7th Ed. USA: Jonh Wiley and Sons Inc.
- Schneider, B. 1987. The People Make The Place. **Personnel Psychology**. c. 40. s. 3: 437-453.
- Seçer, Barış, Efe Çınar. 2011. Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 18. s. 2: 49-62.
- Segers, J., I. İnceoğlu, D. Vloeberghs, D. Bartram ve E. Henderickx. 2008. Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators. **Journal of Vocational Behavior**. c. 73. s. 2: 212–230.
- Seligman, Linda. 1994. **Developmental Career Counseling and Assessment**, 2nd ed. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. (Aktaran: Çalık, Temel, Figen Ereş. 2006. **Kariyer Yönetimi Tanımlar Kavamlar İlkeler**. Ankara: Gazi Kitabevi.)
- Shani, A.B. Rami, James B. Lau. 1996. **Behavior in Organizations: An Experimental Approach**. 6th Ed. USA: Irwin.
- Shokoufeh, S. 2014. Erzurum’da Farklı Branşlarla İlgilenen Sporcular ile Spor Yapmayan Sedanterlerin Kişilik ve Saldırganlık Düzeylerinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sığrı, Ünsal, Sait Gürbüz. 2014. **Örgütsel Davranış**. Genişletilmiş 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Spain, Seth M., Peter Harms ve James M. LeBreton. 2013. The Dark Side of Personality at Work. **Journal of Organizational Behavior**. c. 35. s. S1: 41-60.
- Sullivan, S.E. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**. c. 25. s. 3: 457-484.
- Sullivan, S.E., M.B. Arthur. 2006. The Evolution of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. **Journal of Vocational Behavior**. c. 69. s. 1: 19-29.

- Şenturan, Şermin. 2014. **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif, H. Serdar Öge. 2009. **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. 2001. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Geliştirilmiş 2. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taşdan, Gamze. 2014. Örgüt Kültürünün Akademisyenlerin Kariyer Gelişimi Üzerine Etkisi Hitit Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, Polat. 2011. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Türkmen, Mustafa. 2010. Bireysel Kariyer Yönetiminde Kişilik Faktörü: Manisa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. **CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. c. 5. s. 2: 38-45.
- . 2011. Manisa Merkezde Özel ve Devlet Okullarında Çalışan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Çok Yönlü Kariyer (Protean Career) Tutumlarının İncelenmesi. **11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı**. Poster Bildiri. Antalya: 36-37. (Aktaran Onay, Meltem, Uğur Zel. 2011. Kişi – Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 12. s. 2: 265-278.)
- Uğur, Adem. 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adapazarı: Sakaya Kitabevi.
- Ünlü, S. 2001. Kişilik Kuramları. **Psikoloji**. ed. Ayhan Hakan. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları (1288).
- Wai, M., N. Tiliopoulos. 2012. The Affective and Cognitive Empathic Nature of the Dark Triad of Personality. **Personality and Individual Differences**. c. 52. s. 7: 794-799.
- Warr, Peter B. 2007. **Work, Happiness, and Unhappiness**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (Aktaran: Irak, Doruk Uysal. 2012. İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. **Türk Psikoloji Yazıları**. c. 15. s. 30: 12-22.)
- Waterman, R. H., J. A. Waterman, B. A. Collard. 1994. Toward A Career-Resilient Workplace. **Harvard Business Review**. c.72. s. 4: 87-95.
- Whymark, K., Steve Ellis. 1999. Whose career is it anyway? Options for career management in flatter organisation structures. **Career Development International**. c. 4. s. 2: 117-120. (Aktaran: Dikili, A. 2012. Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**. c. 17. s. 2: 473-484.)

Yıldırım, Kasım. Aykut Emre Bozdoğan. 2009. Öğretmen Adaylarının Kendini Ayarlama Psikolojilerinin BelirlenmesineYönelik Bir Durum Çalışması. **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.10. s. 3: 129-134.a

Yüksel, Öznur. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KARIYER GELİŞİMİNİN KARIYER MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

Bu anket formu, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İKY programında, Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığından devam etmekte olan yüksek lisans tezine kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması anket sorularına vereceğiniz içten ve gerçek cevaplara bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar toplu şekilde değerlendirilecek olması nedeniyle, anket formuna isim yazmanız istenmemektedir. Desteğiniz ve katkınız için teşekkür ederim.

Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi
Özlem YAVAŞ

Değerlendirme Ölçeği

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıda kariyeriniz ile ilgili kişilik özelliklerinize yönelik ifadelerde size en yakın gelen yanıtı işaretleyiniz (x) olarak işaretleyiniz.		1	2	3	4	5
A1	En iyi yaptığım görevleri, zayıf hissettiklerime tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
A2	Hata yapmayacağımı bildiğim görevleri yaptığımda, işimde daha mutlu olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
A3	Yapmaktan en çok mutlu olduğum görevler, en iyi yaptığım şeylerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
A4	Çalışma arkadaşlarımdan bir şeyleri ne kadar iyi yaptığım ile ilgili düşünceleri benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
A5	Görevlerimi hatasız gerçekleştirdiğimde, kendimi zeki hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
A6	Bir görevi kabul etmeden önce, onu başarıyla yapacağıma dair yeterince emin olmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
A7	Önceden iyi yaptığım görevler üzerinde çalışmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
A8	Bazı görevleri birçok çalışma arkadaşımın daha iyi yaptığında kendimi zeki hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
A9	Görevi iyi yaptığımı bilsem bile, çalışma arkadaşlarımdan bu başarıyı farkettiğinde memnun olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
A10	İyi bir iş çıkararak, çalışma arkadaşlarıma etkilemek önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

A11	Mücadele gerektiren bir iş yapma fırsatı benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
A12	Zor bir görevde başarısız olduğumda, bir sonraki görevde daha fazla çalışmayı planlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
A13	Beni yeni şeyler öğrenmeye zorlayan görevlerde çalışmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
A14	Yeni şeyler öğrenme fırsatı benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
A15	Oldukça zor bir görevde çalışırken elimden gelenin en iyisini yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
A16	Bir önceki performansımı geliştirmek için çabalarım.	☐	☐	☐	☐	☐
A17	Yeteneklerimi arttırma fırsatının tanınması benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
A18	Bir problemi çözmede zorlandığımda, yeni yaklaşımlar deneyerek hangisinin uygulanabilir olduğunu görmek beni mutlu eder.	☐	☐	☐	☐	☐
A19	Birçok işte, insanlar başarılı olmak için yola çıktıkları her neyse onda başarılı olurlar.	☐	☐	☐	☐	☐
A20	Birçok görevdeki performansınız ortaya koyduğunuz çabaya göre artar.	☐	☐	☐	☐	☐
A21	Kariyer tercihim, kendimin özgün bir parçası olarak düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
A22	Kariyerimin bu şekilde olmasını özgür irademle seçtim.	☐	☐	☐	☐	☐
A23	Kariyer tercihim benim için anlamlı ve değerlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
A24	Kendimi analitik düşünen, araştırmacı, birisi olarak görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
A25	Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi olarak görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
A26	Kendimi zeki birisi olarak görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
A27	Kendimi sanatçı ruhlu, duygulu birisi olarak görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
A28	Kendimi hassas, ince ruhlu, nazik biri olarak görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
A29	Sürekli olarak kendimi geliştirmek için yeni yollar arayışı içerisindeyim.	☐	☐	☐	☐	☐
A30	Nerede olursam olayım, yapıcı bir değişim konusunda kendimi güçlü hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
A31	Hiçbir şey fikirlerimin gerçeğe dönüştüğünü görmekten daha heyecan verici değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
A32	Bir konuda beğenmediğim bir şey görürsem, düzeltmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
A33	Gerçekleşme ihtimali ne olursa olsun, bir şeye inanıyorsam onun gerçek olmasına çabalarım.	☐	☐	☐	☐	☐
A34	Diğer insanlar karşı çıksalar dahi, fikirlerim için mücadeleyi etmeyi severim.	☐	☐	☐	☐	☐
A35	Çevredeki fırsatları görmede uzmanımdır.	☐	☐	☐	☐	☐
A36	Her zaman bir şeyleri daha iyi yapmanın yollarını ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
A37	Bir fikre inanırsam, hiçbir engel beni gerçekleştirmekten alıkoyamaz.	☐	☐	☐	☐	☐
A38	İyi bir fırsatı başkalarından çok daha önce farkederim.	☐	☐	☐	☐	☐
	Aşağıda kariyeriniz gelişiminize yönelik ifadelerde size en yakın gelen yanıtı işaretleyiniz (x) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
B1	Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.	☐	☐	☐	☐	☐
B2	Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.	☐	☐	☐	☐	☐

B3	Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.	☐	☐	☐	☐	☐
B4	Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
B5	Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.	☐	☐	☐	☐	☐
B6	Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.	☐	☐	☐	☐	☐
B7	Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.	☐	☐	☐	☐	☐
B8	Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.	☐	☐	☐	☐	☐
B9	Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B10	Mevcut şirketim için çalışma imkânı bulamayıp, kendimi boşlukta hissedirdim.	☐	☐	☐	☐	☐
B11	Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
B12	Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez.	☐	☐	☐	☐	☐
B13	İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
B14	Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
B15	Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
B16	Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var.	☐	☐	☐	☐	☐
B17	Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.	☐	☐	☐	☐	☐
B18	Kendi kariyerimden kendim sorumluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
B19	Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
B20	Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim.	☐	☐	☐	☐	☐
B21	Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvenmişimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
B22	Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
B23	Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
B24	Benim için en önemlisi, kariyer başarımları hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
B25	Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularına uyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
B26	Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
B27	Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim.	☐	☐	☐	☐	☐
	Aşağıda mevcut kariyerinizden memnuniyetinize yönelik ifadelerde size en yakın gelen yanıtı işaretleyiniz (x) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
C1	Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
C2	Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐

C3	Maddi kazanımlarım düşünıldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
C4	Atama ve terfi durumu düşünıldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐
C5	Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünıldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐

Demografik Sorular

Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek

En son aldığınız diploma ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim (Lise) ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek lisans / Doktora

Göreviniz ☐ Çalışan ☐ Yönetici

Yaşınız

Çalıştığınız departman

Şirketinizdeki çalışma süreniz

(Sadece yıl olarak belirtiniz.)

Çalıştığınız sektörü belirtiniz

(Turizm, sağlık, finans vb.)

İş hayatındaki toplam çalışma süreniz

(Sadece yıl olarak belirtiniz.)

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

Ek 2: Kişilik Özellikleri İfadelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Skorları

Kişilik Özellikleri İfadeleri	Güvenilirlik
Performans hedef yönelimli kişilik 1	.923
Performans hedef yönelimli kişilik 2	.922
Performans hedef yönelimli kişilik 3	.922
Performans hedef yönelimli kişilik 4	.920
Performans hedef yönelimli kişilik 5	.920
Performans hedef yönelimli kişilik 6	.922
Performans hedef yönelimli kişilik 7	.922
Performans hedef yönelimli kişilik 8	.922
Performans hedef yönelimli kişilik 9	.921
Performans hedef yönelimli kişilik 10	.921
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 1	.923
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 2	.920
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 3	.921
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 4	.920
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 5	.920
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 6	.921
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 7	.920
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 8	.921
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 9	.923
Öğrenme hedef yönelimli kişilik 10	.920
Proaktif kişilik 1	.921
Proaktif kişilik 2	.921
Proaktif kişilik 3	.919
Proaktif kişilik 4	.920
Proaktif kişilik 5	.919
Proaktif kişilik 6	.920
Proaktif kişilik 7	.921
Proaktif kişilik 8	.920
Proaktif kişilik 9	.919
Proaktif kişilik 10	.922
Deneyime açıklık 1	.921
Deneyime açıklık 2	.920
Deneyime açıklık 3	.921
Deneyime açıklık 4	.923
Deneyime açıklık 5	.923
Kariyer Gerçekliği 1	.921
Kariyer Gerçekliği 2	.923
Kariyer Gerçekliği 3	.920
Kişilik Özellikleri Ölçeği	.923

Ek 3: Kariyer Gelişimi Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Skorları

Kariyer Gelişimi İfadeleri	Güvenilirlik
Sınırsız Kariyer Gelişimi 1	.840
Sınırsız Kariyer Gelişimi 2	.841
Sınırsız Kariyer Gelişimi 3	.845
Sınırsız Kariyer Gelişimi 4	.849
Sınırsız Kariyer Gelişimi 5	.841
Sınırsız Kariyer Gelişimi 6	.839
Sınırsız Kariyer Gelişimi 7	.850
Sınırsız Kariyer Gelişimi 8	.839
Sınırsız Kariyer Gelişimi 9	.844
Sınırsız Kariyer Gelişimi 10	.847
Sınırsız Kariyer Gelişimi 11	.852
Sınırsız Kariyer Gelişimi 12	.842
Sınırsız Kariyer Gelişimi 13	.841
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 1	.840
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 2	.838
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 3	.841
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 4	.843
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 5	.850
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 6	.841
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 7	.843
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 8	.848
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 9	.847
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 10	.859
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 11	.853
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 12	.849
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 13	.849
Çok Yönlü Kariyer Gelişimi 14	.845
Kariyer Gelişimi Ölçeği	.923

Ek 4: Kariyer Memnuniyeti İfadelerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Skorları

Kariyer Memnuniyeti İfadeleri	Güvenilirlik
Kariyer Memnuniyeti 1	.825
Kariyer Memnuniyeti 2	.792
Kariyer Memnuniyeti 3	.834
Kariyer Memnuniyeti 4	.791
Kariyer Memnuniyeti 5	.790
Kariyer Memnuniyeti Ölçeği	.840

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı	ÖZLEM YAVAŞ
Doğum Tarihi	26.05.1989
Doğum Yeri	Üsküdar – İstanbul
Lise	2003 - 2007 Erenköy Kız Lisesi (YDA)
Üniversite 1	2007 – 2012 İstanbul Üniversitesi – İşletme
Üniversite 1 (Erasmus)	2009 – 2010 Hogeschool Van Amsterdam – Business Administration (5 Ay)
Üniversite 2	2011 – 2015 Anadolu Üniversitesi – Uluslararası İlişkiler
Yüksek Lisans	2012-... Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Yayınları	The Incompatibility of the Dual-Concern Model and Conflict Management Styles Scales, 2009, Dolma, Serkan, Yağızhan Yazar, Özlem Yavaş, The Association on Employment Practices and Principles (AEPP) Proceedings of the 18th Annual International Conference, San Francisco. Effects of Personality on Employees New Career Approaches, 2016, Yavaş, Özlem, Serdar Bozkurt, 2nd Annual International Conference On Social Sciences Proceedings Book, İstanbul.
Staj Tecrübeleri	07.2010 - 09.2010 (1,5 Ay) Mehtap Mutfak Eşyaları San. ve Tic. A.Ş. - İnsan Kaynakları Stajyeri 07.2013 - 08.2013 (20 İş Günü) Arçelik A.Ş. - İnsan Kaynakları Stajyeri
İş Tecrübeleri	06.2014-10.2015 Tosyalı Holding - İnsan Kaynakları Elemanı (1 yıl, 4 ay) 04.2016-... Novartis A.Ş. İnsan Kaynakları Operasyonları Proje Destek Asistanı (1 yıl, 3 ay)