

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİYER PLANLAMASININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kemal ÖZARSLAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**EYLÜL 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİYER PLANLAMASININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Kemal ÖZARSLAN**

**1303811784**

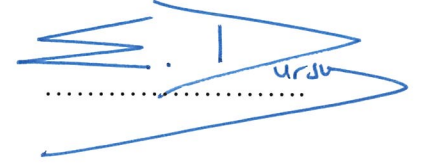
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**


**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303811784 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Kemal ÖZARSLAN'ın ilgili yönetmeliklerin belirlediği tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “KARİYER PLANLAMASININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

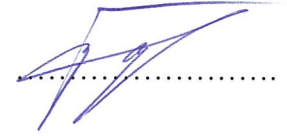
**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



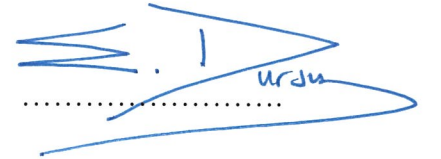
**Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Türker TOPALHAN**  
**Gazi Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Asım YÜZBAŞIOĞLU**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi: 08 Eylül 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “KARİYER PLANLAMASININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01.09.2015  
Kemal ÖZARSLAN

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlaması esnasında değerli zamanlarını ayıran ve bana olumlu eleştirileri ile yön gösteren Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN'a, tezimin oluşmasında büyük katkı sahibi olan, eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve zor anlarımda her zaman destek olan sevgili eşim Zühal ÖZARSLAN'a ve tüm aile fertlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Eylül 2015

Kemal ÖZARSLAN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR .....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>4</b>
<b>1. KARIYER YÖNETİMİ VE PLANLANMASI SÜREÇLERİ.....</b>	<b>4</b>
1.1 Kariyer Kavramı.....	4
1.1.1 Kariyerin Tanımı.....	5
1.1.2 Kariyerin Kapsamı .....	6
1.2 Kariyer Yönetimi ve Süreçleri .....	7
1.2.1 Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	7
1.2.2 İşletme Açısından (Örgütsel) Kariyer Yönetimi.....	9
1.2.3 Bireyler Açısından Kariyer Yönetimi .....	10
1.3 Kariyer Planlama.....	11
1.3.1 Kariyer Planlamanın Tanımı.....	11
1.3.2 Kariyer Planlamanın Önemi .....	11
1.3.3 Kariyer Planlamanın İş Hayatındaki Yeri.....	11
1.3.4 Kariyer Planlamasının Kapsamı .....	12
1.3.5 Kariyer Planlamanın Aşamaları.....	13
1.3.6 Örgütsel Kariyer Planlama.....	14
1.4 Kariyer Yönetimi.....	15
1.5 Kariyer Geliştirme.....	16
1.5.1 Hayal Dönemi (Fantasy Stage, 7-11 yaşlar) .....	16
1.5.2 Deneme Dönemi (Tentative Stage, 11-18 yaşlar).....	16
1.5.2.1 İlgi basamağı (11-12 yaşlar) .....	17
1.5.2.2 Yetenek basamağı (12-14 yaşlar).....	17
1.5.2.3 Değer basamağı (15-16 yaşlar).....	17
1.5.2.4 Geçiş basamağı (17-18 yaşlar).....	17
1.5.3 Gerçekçi Dönem (Reality Stage, 18-22 yaşlar) .....	17
1.6 Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar .....	18
1.7 Yetkinlik Kavramı .....	18
1.8 Kariyer Yaklaşımları (Kuramları) .....	18
1.8.1 Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı .....	19
1.8.2 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	20
1.8.3 Esnek Kariyer Yaklaşımı .....	20
1.8.4 Portföy Kariyer Yaklaşımı.....	21
1.8.5 Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı .....	21

1.8.6	Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı .....	22
1.9	Kariyer Evreleri .....	22
1.9.1	Keşfetme-Arama Evresi .....	23
1.9.2	Kurma Evresi .....	24
1.9.3	Kariyer Ortası Evresi .....	24
1.9.4	Kariyer Sonu Evresi .....	25
1.9.5	Azalma-Emeklilik Evresi .....	26
1.10	Kariyer Kalıpları .....	26
1.10.1	Kararlı Kariyer Kalıbı .....	26
1.10.2	Geleneksel Kariyer Kalıbı .....	26
1.10.3	Spiral (Kararsız) Kariyer Kalıbı .....	27
1.10.4	Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı .....	27
1.11	Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları .....	27
1.11.1	Kariyer Haritaları .....	28
1.11.2	Kariyer Rehberliği .....	28
1.11.3	Kariyer Danışmanlığı .....	28
1.11.4	Kariyer Merkezleri .....	29
1.11.5	Koçluk .....	30
1.11.6	Eğitim ve Geliştirme Programları .....	30
1.11.7	İş Rotasyonu .....	31
1.12	Kariyer Yönetim Uygulamaları .....	31
1.12.1	İç İşe Alım .....	31
1.12.2	Terfi .....	32
1.12.3	Aktarım/Yer Değiştirme/İş Rotasyonu .....	32
1.12.4	İşten Çıkarma .....	33
1.12.5	Emeklilik .....	33
1.12.6	Oryantasyon Programı .....	34
	<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	35
<b>2.</b>	<b>ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ALGILARI</b> .....	35
2.1	İş Tatmininin Kavramsal Çerçevesi .....	35
2.2	İş Tatmininin Kapsamı ve Gelişimi .....	36
2.3	İş Tatmininin Genel Özellikleri .....	38
2.3.1	İş Tatmininin Boyutları .....	39
2.3.2	İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	40
2.3.2.1	Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkileri .....	41
2.3.2.2	Eğitim düzeyinin iş tatminine etkileri .....	42
2.3.2.3	Yaş faktörünün iş tatmini üzerindeki etkileri .....	42
2.3.2.4	Kişisel faktörler .....	42
2.3.2.5	Örgütsel faktörler .....	45
2.4	İş Tatmininin Önemi .....	48
2.5	İş Tatminini Gerekli Kılan Değişkenler .....	49
2.6	İş Tatmininin Değişkenleri .....	51
2.7	İş Tatminine Dair İncelenmenin Yararları .....	52
2.8	İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri .....	52
2.9	Kariyer Planlamanın İş Tatmini Açısından Önemi .....	55
	<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	57
<b>3.</b>	<b>ARAŞTIRMANIN PLANI VE YÖNTEMİ</b> .....	57
3.1	Araştırmanın Planlanması .....	57
3.1.1	Araştırmanın Amacı ve Sorusu .....	57
3.1.2	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	57

3.1.3	Araştırmanın Literatüre Katkıları .....	58
3.2	Araştırmanın Yönetimi .....	58
3.2.1	Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi .....	58
3.2.2	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi .....	59
3.2.3	Araştırma Ölçeklerinin Belirlenmesi .....	59
3.2.4	Araştırma Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler .....	59
3.3	Araştırma Bulguları ve Yorumlanması .....	60
3.3.1	Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları .....	60
3.3.2	Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	68
3.3.3	Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ya da Korelasyon Analizi Bulguları ve Yorumlanması .....	70
3.3.4	Regresyon Analizi ve Bulguların Yorumlanması .....	72
3.3.5	T-Testi Bulguları ve Yorumlanması .....	75
	<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	83
	<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	83
	<b>KAYNAKÇA</b> .....	87
	<b>EKLER</b> .....	99
	Ek-A: Anket Formu .....	100
	<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	104

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3.1</b>	: İş tatmini ölçeğine ilişkin açıklanan varyans tablosu.....	60
<b>Tablo 3.2</b>	: İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu. ....	61
<b>Tablo 3.3</b>	: İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu. ....	63
<b>Tablo 3.4</b>	: Kariyer planlaması ölçeğine ilişkin açıklanan varyans tablosu.....	64
<b>Tablo 3.5</b>	: Kariyer planlama ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.....	66
<b>Tablo 3.6</b>	: Kariyer planlama ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu.....	67
<b>Tablo 3.7</b>	: Demografik özellikler tablosu. ....	69
<b>Tablo 3.8</b>	: İş tatmini ve kariyer planlama ölçeklerine ilişkin korelasyon tablosu. ....	70
<b>Tablo 3.9</b>	: İş tatmini ve kariyer planlamanın programlı çalışma boyutuna ilişkin regresyon tablosu.....	72
<b>Tablo 3.10</b>	: İş tatmini ve kariyer planlamanın kariyer gelişimi boyutuna ilişkin regresyon tablosu.....	73
<b>Tablo 3.11</b>	: İş tatmini ve kariyer planlamanın şirket içi kariyer olanakları boyutuna ilişkin regresyon tablosu.....	73
<b>Tablo 3.12</b>	: İş tatmini ve kariyer planlamanın kariyer hedefleme boyutuna ilişkin regresyon tablosu.....	74
<b>Tablo 3.13</b>	: İş tatmini ve kariyer planlama toplam puanlarına ilişkin regresyon tablosu.....	75
<b>Tablo 3.14</b>	: Cinsiyet ile kariyer planlama ölçeğine ilişkin t testi tablosu. ....	76
<b>Tablo 3.15</b>	: Cinsiyet ile iş tatmini ölçeğine ilişkin t testi tablosu. ....	77
<b>Tablo 3.16</b>	: Yaş ile kariyer planlama ölçeğine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.....	79
<b>Tablo 3.17</b>	: Yaş ile işi tatmini ölçeğine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu. ....	81
<b>Tablo 4.1</b>	: KMO değerleri tablosu.....	83

## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1.1** : Organizasyonel kariyer gelişim modeli ..... 15  
**Şekil 3.1** : İş tatmini ölçeği faktör analizine ilişkin screeplot grafiği. .... 61  
**Şekil 3.2** : Kariyer planlama ölçeği faktör analizine ilişkin screeplot grafiği. .... 65

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>dig.</b>	:	Diğerleri
<b>F</b>	:	Frekans
<b>KMO</b>	:	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>Ort.</b>	:	Ortalama
<b>vd.</b>	:	ve diğerleri
<b>s</b>	:	sayfa
<b>SS</b>	:	Standart sapma
<b>Var.</b>	:	Varyans
<b><math>\alpha</math></b>	:	Alfa
<b>P</b>	:	Ana kütle korelasyon katsayısı
<b>N</b>	:	Örneklem genişliği
<b>R<sup>2</sup></b>	:	Faktör yükünün karesi
<b>t</b>	:	Test istatistiği
<b><math>\beta</math></b>	:	Kariyer planlama puanındaki 1 birimlik artışın iş tatmininde neden olduğu artış miktarı
<b>p</b>	:	Güven derecesi

## ÖZET

### **KARİYER PLANLAMASININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİSANSÜSTÜ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

ÖZARSLAN, Kemal

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN

Eylül 2015, 104 Sayfa

Kariyer yönetiminin insan açısından öneminin kavrandığı dönemlerden beri insanlar işyerlerinde daha iyi bir mevki edinmek ve onun sağlayacağı maddi kazanç ve sosyal statüden yararlanmak amacıyla kariyer planı yaparlar. Bu araştırma, çalışanların doğalarında bulunan kariyer planlaması sonucu makam edinme ve onu koruma dürtüsünün çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini araştırmak üzerine kuruludur.

Çalışmanın birinci bölüm içeriğinde kariyer kavramına dair tanımlama, kapsamı, kariyer yönetimi ve süreçleri, kariyerle ilgili yaklaşımlar ve kariyerin evreleri, kariyer yönetiminin sistem araçları, kariyer yönetim uygulamaları yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, iş tatmini kavramsal açıdan tanımlanmış daha sonra, iş tatminine dair özellikler, iş tatmininin önemi, iş tatmininin gerekli olmasının sebepleri, iş tatmini incelemesinin yararları ve iş tatmini ölçüm tekniklerine yer verilmiştir. Anket verilerinin incelenerek değerlendirildiği üçüncü bölüm ise, uygulama kısmını oluşturmuştur.

Kariyer planlamasının önemsenmesi ve doğru bir şekilde yapılmasının iş tatmini üzerinde ne denli büyük bir etki yarattığı bu çalışma ile ortaya konulmuştur. İş hayatına henüz başlamamış, başlamak üzere olan ve hali hazırda iş hayatına devam eden kişilere verilecek kariyer planlamanın önemini ön plana çıkaran çeşitli eğitimler

ve doğru y6nlendirilmelerine yardımcı olacak bilinçlendirme çalışmaları çalışanların iş tatmini d6zeylerini artırmada 6nemli etki yapacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Kariyer Planlama, İş Tatmini

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF CAREER PLANNING ON JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON GRADUATE STUDENTS**

ÖZARSLAN, Kemal

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist Professor Erdal DURSUN

September 2015, 104 Pages

The term that since understanding of the importance of career management by people, people do career planning for financial gain and become a better location and make use of it provide social status in their workplace. This research on the employees in the nature of result of career planning obtains an appointment and the urge to protect it of employees job satisfaction effect.

The content of first chapter of the study includes definition of the concept of career, its scope, career management and processes, approaches related with career, stages of career and system tools of career management, and the career management practices. The second chapter of the study defines the job satisfaction in conceptual sense, then deals with the characteristics related with job satisfaction, importance of job satisfaction, the reasons why job satisfaction is necessary, benefits of studying on job satisfaction and job satisfaction measurement techniques. The third chapter in which survey data is examined and evaluated constitutes the applied part of the study.

This working has shown that; important think is care career planning and doing truth form those can show what a huge effect on job satisfaction. People that didn't start business life almost start and people that working in business life right now will

give some working about highlight career planning and that will help you to find truth direction about awareness works will make a big effect on raising their level of job satisfaction of employees.

**Keywords:** Career, Career Planning, Job Satisfaction

## GİRİŞ

Kişinin ömür boyu edindiği işe dair deneyim ve etkinlikler bağlamında zihninde oluşan düşünceler ve gerçekleştirdiği davranışlara göre şekillenen kariyer, bireylerin çalışma hayatları ve sosyal hayatlarında belirledikleri hedeflerin deneyimlerine göre şekillenmektedir. Özellikle kişinin vizyonu olarak özetlenebilen kariyer, sosyal hayatın iş hayatıyla sentezlenmesi, hedeflenmesi ve o hedefe doğru hareket edilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Söz konusu aşamaların hepsinin merkezinde ise insan faktörü bulunmaktadır (Can, 1998: 92).

Kariyer yönetimini başarıyla gerçekleştirmiş bir birey, kendisini yaptığı işte kalıcı görmektedir. Bu da hem özgüveni sağlar hem de güdülemeyi artırır. Kariyer yönetiminin içerdiği kavramlar doğrultusunda, iş tatmini, iş görenlerin işlerinden ve işyerlerinden memnuniyet duyma dereceleri yüksekken kişinin işine karşı genel ve olumlu tutum sergilemesi, aynı zamanda işini severek yapması olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle denilebilir ki; kendisini gerçekleştirmiş, özgüven kazanmış ve güdülenmiş bir birey, iş tatminini sağlama yolunda önemli mesafe kat etmiştir. İş tatmini sağlamış işi sahiplenmiş, kendisine güveni yerine gelmiş bir çalışanın kariyer planını gerçekleştirmek anlamında engeli kalmamıştır (Erdoğan, 2003: 124).

Günümüz şartlarında yükselen eğitim seviyesi ve mesleki sorunlar tüm mesleki eğitim alanlarını etkilediği gibi lisansüstü öğrencilerinin de kariyer planlamalarını doğrudan etkilemektedir.

Yapılan bu araştırma, lisansüstü öğrencilerinin bugüne kadar yapmış oldukları kariyer planlarını inceleyerek gelecekteki kariyer planlarının daha gerçekçi ve planlı olmasına yardımcı olması ve kariyer yönetiminde seçmiş oldukları yöntem doğrultusunda iş tatmini sağlayarak çalışmasını sürdürecektir önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır. İş tatmini çalışanı sosyal statü yönünden de üst düzeye çıkarmakta, yaşam standardını yükseltmektedir. İşinden ve işin kendisine sağladığı getirilerden memnun olan kişilerin kariyer planı konusunda düşünceleri, tercihleri ve bu

tercihlerden memnuniyetlerini araştıran bir saha çalışması da gerçekleştirilmiştir (şimşek, 2004: 70).

Çeşitli kurumlarda görev yapan katılımcıların hedeflerini yükselterek ve uygun kariyer planlaması yöntemi ve kariyer yönetimi sistem araçlarını kullanarak daha başarılı olmaları sağlanacaktır. Aynı zamanda bu çalışma kariyer planlarının gelişimine yönelik olduğu için lisansüstü ğrencilerinin çalıştıkları kurumdaki iş tatminlerini ortaya çıkartarak daha doğru tercihler yapma ve daha doğru kararlar almalarını sağlayacak olup, topluma ve devlete daha faydalı olmaları açısından önemlidir. Bu durumun bireyin işteki başarisına katkı sağlamanın dışında, kişilik gelişimini gerçekleştirme, zėveni artırma, yani kimlik oluşumunu sağlayan konularda hatırı sayılır yararlar sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun sonucunda hizmet kalitesi de artacaktır. Doğru yöntem uygulanarak oluşturulmuş kariyer yönetimi ile sağlanan iş tatmini, (nver, 2009: 19).

1. Kişinin maddi ve manevi yönden beklentisine ulaşmasını sağlar.
2. Firmada iş tatmini sağlanan personelin çalışması toplam kaliteyi artırır.
3. İşletme genelinde verimlilik düzeyi süreklilik arz eden bir düzeye çıkar.
4. İşletmeleri verimli çalışan bir ekonomi ülke genelinde krlılık ve verimlilik göstergelerine olumlu yansır.
5. Doyumu sağlanmış birey sosyal tatmini beraberinde getirir.
6. Başarılı kariyer planının sağladığı iş tatminine ulaşan kişilerden oluşan toplum, huzuru yakalamakta zorlanmayacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı; kariyer planlama süreç ve uygulamalarını, bu sürece etki eden unsurları incelemek ve bu unsurların iş tatminine etkisini tespit etmektir.

Araştırmanın yönteminde ise; eser inceleme ve literatür taramasında süreli yayınlar, kitaplar, tezler, bildiriler, araştırma raporları, makaleler materyal olarak kullanılacaktır. Anket uygulamasında veriler SPSS programına girilerek oradan çıkan sonuçlar doğrultusunda değerlendirme yapılıp araştırma sonuca bağlanacaktır.

#### Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Günümüzde kariyer planlaması çalışanlar için hem gelecekte kendisine olan güveni tazelemek gerekse işyerinde huzurla ve beklentilerini tatmin etmiş şekilde çalışmasını sağlamak açısından oldukça önemlidir. Araştırmada elde edilen veriler işığında kariyer yönetimi ve kariyer planlamasının taşıması gereken yapısal özellikler

belirlenmiş, saha çalışması olarak yapılan anket çalışması ise Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2014-2015 eğitim öğretim yılında yüksek lisans eğitimini sürdüren 250 kişi ile sınırlandırılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLANMASI SÜREÇLERİ**

Bu bölümde kariyer kavramının tanımlanması, neyi ifade ettiğinin belirtilmesi ve kariyer yönetiminin nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Literatürde kariyer kavramının tanımlanması amacıyla yapılan çalışmalara yer verilmesinin ardından kişilerin kariyer yönetiminde etkilenen olgu açısından toplumsal, kurumsal ve bireysel yönlerden etkileri üzerinde durulmuştur. Bölümün son kısmında kişinin kariyer planlaması süreci ve aşamaları açıklanmıştır.

#### **1.1 Kariyer Kavramı**

Kariyer kavramının oldukça eskiye dayanan bir geçmişi vardır. Kimi zaman bireyin bir " uzmanlık" alanında kendini adanması, kimi zaman ise aralarında fazla ilişki olmayan birden çok işi yapmak anlamına geldiği görülmektedir.

İnsanların geçmişten beri kendisini seçmiş olduğu meslek dalında geliştirerek işe başladığı zamanki bilgi ve birikimini artırmak, bu artışı mesleki anlamda üst aşamaya, toplumsal anlamda bir üst sınıfa geçmek, iş gören olmaktan çıkıp yönetici olmak gibi kariyer planları olagelmıştır. 1800'lü yıllarda sanayi devriminin gerçekleşmesi, kitle üretimine geçen firmaların artması ve işletmelerin kurumsallaşması bilimsel yöneticilik kavramını ortaya çıkarmıştır. Ast olarak çalışanların yönetici olabileceği düşüncesinin de bu dönemlerde oluşmaya başladığı kabul edilebilir. Anılan gelişmeler, kariyer yönetimi oluşumunu dolayısıyla da iş tatmini kavramının iş görenler üzerinde etkili olmaya başlamasını sağlamış kabul edilir (Şimşek, 2004: 89).

### 1.1.1 Kariyerin Tanımı

Kariyer, bireyin kendini gerçekleştirme sürecidir. Genel literatüre bakıldığında kariyer kavramının tanımlanmasında tam bir uzlaşma sağlanamadığı ve değişik araştırmalarda bu kavrama ayrı ayrı anlamların yüklendiği görülmektedir.

Fransızca “carriere” kelimesinden Türkçe’ye geçen bu kavram, Fransızca’da; iş, diplomatik kariyer, yükselmeye açık bir iş pozisyonu, günlük kullanımda ise hedefe götüren yol benzeri manalarda kullanılmaktadır. Kariyer, Oxford sözlükte; kişinin hayat boyu seçtiği yön ve bu yöndeki gelişimi olarak karşılık bulur. Türkçe sözlükte ise kariyer ifadesi için “bir işte belirli bir zaman ve emekle ulaşılan aşama, başarı ve uzmanlık” olarak bahsedildiği görülür. Kariyere dair göze çarpan ilk unsur, kariyerin yerli ve yabancı literatürde farklı karşılıklarının olmasıdır. Aslen kariyer, gerek yerli gerekse yabancı sözlüklerde “başarı ve gelişim” i ifade ediyor olmasının yanı sıra, özünde başkalklar içermektedir. İngilizce’deki tanımda “yaşamda gelişme” öne çıkarılırken Türkçe anlamında “bir meslekte gelişime” işaret edilmektedir (Şimşek, 2004: 96).

Kariyer, bir bireyin mesleki alanda devamlı yükselmesi demektir. Kariyer için sözlükte verilen karşılık; “arena”, kullanımdaki ise, “meslek ve yaşam”dır (Aytaç, 2005: 5). Literatüre bakıldığında; Hall (1994: 264, akt. Seymen, 2004), kariyer kavramını, “bir bireyin bir ömür iş bakımından kazandığı deneyim ve gerçekleştirdiği etkinlikler karşısında belirlediği tutum ve davranışlar bütünü” şeklinde; ise “insanların ömür boyu tutunduğu işlerin tümüdür.” şeklinde tanımlamaktadır (Okakin 2008: 139).

Ulusal literatüre bakıldığında “insanların hayat boyu elde ettiği muhtelif işler ve söz konusu işlere iştirakle ilgili tavrı”, Aytaç, (1997: 20) “insanların karşılanabilen istekleri, görkemi, psikolojik hediyeler ve hayatını daha iyi bir şekle sokmayı içeren bir kavram” şeklinde tanımladığı görülmektedir.

En basit haliyle söylemek gerekirse, kariyer, kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işler ile ilgili makamlardır (Özgen v.d., 2002: 179).

Yukarıda yer alan kariyere ilişkin tanımlardan çalışmanın konusu ve içeriğine uygun olan “insanların ömür boyu elde etmiş olduğu, iş tecrübesi ve bu tecrübeye gerçekleşen etkinliklere dair oluşan algı tutum ve davranışlar bütünü” tanımlaması esas alınmış ve çalışma, kişinin iş hayatındaki gelecek planlarını içeren unsurlar üzerine oluşturulmuştur.

### 1.1.2 Kariyerin Kapsamı

Kariyer, farklı anlam ve amaçlarla kullanılıyor olmasına rağmen, temelde “başarıyı” çağrıştırır ve bireyin davranış ekseninde oluşmuş, hayatın sonuna dek süren işler bütünüdür. Bireyin psikolojisinin ve organizasyondaki hal ve hareketlerinin önemli olduğu düşüncesi, çalışma geçmişinde ömürlük eğitim ve öğrenmenin önemszenmesi ve artan rekabet koşullarının gereğini yerine getirmek üzere insanların gelişme gayretleri kariyer olgusunun şekillenmesinde giderek etkili bir hal almış ve söz konusu olgu kullanım alanının kapsamını genişletmiştir (Salihoğlu, 2014: 32).

Kariyer literatürünün büyük çoğunluğunda dikkatler, “kariyerin bireysel yolculuk olarak kabul gördüğü” düşüncesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Dany v.d., 2003: 705, akt. Seymen, 2004). Burada adı geçen yolculuk; kariyeri, işler, meslekler veya işletmeler arasındaki coğrafi bir “hareket” şeklinde bir olgu kılar. Yolculuk imgesi, kariyer olgusunun yer ve zamanlar arası hareketlilik olarak iki önemli boyutunu birleştirir. Kariyer bakımından izlenen yol; işverenler, işletmeler, iş örgütü benzeri dışsal etkenlerce veya kendiliğinden kariyer yolcusunca tespit edilir. Kariyer yolculuğu yukarı, aşağı, geri, yana bir yön izleyebilir veya kişiye yönelebilir. Aynı zamanda değişken hızlarda ilerleyen bir seyre sahip olabilir (Inkson, 2003: 8, akt. Seymen, 2004).

Kariyerle ilgili fikirlerin değişerek bugünkü duruma geldiği ve yarın durumunun değişimle bugünkünden farklı olacağı öngörülmektedir. Sabit bir işte ve tek işveren adına iş yapmayı içeren ömürlük kariyer düşüncesi yerini işletmelerin, kişisel kariyer üzerinde herhangi bir denetim imkânına sahip olmadığı ve iş görenlerin kariyerlerini planlayıp ve denetleyebileceği düşüncesinin hâkim olduğu anlayışa bırakmıştır (Can vd., 2001: 159; Ölçer, 1997: 89; Aytaç, 2003: 49).

Jones ve De Fillippi (1996: 89, akt. Seymen, 2004) insanların uzun vadeli umutlarını tek bir işletmeye bağladığı anlayışın, yerini insanın kendine has kariyer planlamasına terk ettiğini belirtmektedir.

Benzer ifadelerle Özden de (2005: 162), kariyeri geliştirmenin işletmelerin kişilere yaptığı güzellik olduğu bir durumdan, bireysel üstünlük sağlanan bir süreç haline dönüştüğü üzerinde durur. Kariyerin, organizasyonel veya işsel sıralamada bilindik şekilde yukarı eğilimli olarak geliştiği düşüncesi terk edilmektedir (Dany v.d., 2003: 705; akt. Seymen, 2004: 82).

Hall (1998: 60; akt. Özden, 2005: 16)'a göre, kariyer, örgüte bağlılık, yetenekler, değerler benzeri unsurların artık organizasyondan çok iş görenlerce tanımlanır ve bu eğilimi ifade eder biçimde, geçici veya sözleşmeli elemanların oranı artmıştır. İş hayatının bütünü tek firmada geçirme düşüncesi gözden düşmekte ve çalışanların aynı işyerinde kalıcı olma süreleri kısalmaktadır. Önceleri firmaların işi ve işyerini çok fazla değiştiren kişilere bakışı, bu kişilerin “bir yerde dikiş tutturamaması” şeklinde iken, şimdilerde buna “deneyim zenginliği” denmekte ve üstüne üstlük firmaya farklı bakış açıları kazandıracakları gerekçesiyle özel tercih sebebi haline gelmektedir (Özden, 2005: 16).

## **1.2 Kariyer Yönetimi ve Süreçleri**

Bu bölümde, çalışanlar için iş hayatı bakımından gelecek kaygısını ifade eden kariyer kavramının yönetilmesi ve uygun yol haritasının çizilmesi açısından seçilen kariyer yönetimi yönteminin kapsamı gereken unsurlar yer almaktadır.

### **1.2.1 Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

1980’lü yıllardan itibaren yaşanan hızlı değişimler yeni bir dünya düzenini beraberinde getirmiştir. Küreselleşme olarak da ifade edilebilen bu dönemin en belirgin özelliği üretim, finans, pazarlama ve insan kaynakları yönetimleri gibi birçok alanda radikal değişimleri zorunlu kılması olmuştur. İşletmelerin ayakta kalması ve değişen dış şartlara ayak uydurma çabalarını sonuca ulaştırmada önem arz eden insan sermayesini ileri düzeye taşıyarak ve daha elastik organizasyon yapılarını oluşturmak bir zorunluluk haline gelmiştir (Güney, 2014: 15). Özellikle çalışanların; bilgi, beceri ve ilgilerini çözümlenmeye yardım etmek amacı ve kariyer gelişim çalışmalarını düzenleme ve planlamanın çalışanlar açısından zorunluluk halini alması sonucu onların mesleki geleceklerinin hayati unsuru olan kariyer planlama süreçlerinin sürekli gelişmesi ve iş görenlerin bu gelişmeleri kendi hallerinde izleme olanağının sınırlı olması kariyer yönetiminin süreç takibini ve söz konusu süreç çerçevesinde oluşturulacak kariyer planlarını gündeme getirmiştir.

Literatüre bakıldığında, kariyer yönetiminin, kurum, kuruluş ya da işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacağı insanları belirli bir plan dâhilinde donanımlı olarak yetiştirme süreci (Şimşek, 2004: 16); işe alma, potansiyeli belirleme, danışmanlık,

eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarının da içinde olduğu, bu çalışmalardan yararlanarak, bireyin ilgi ve yatkınlık durumunun organizasyonel fırsatlarla eşleştirilmesi ve varılması hedeflenen diğer organizasyonel sonuçlara ulaşılması amacıyla tasarlanmış çalışmaların bütünü olarak tanımlandığı görülmektedir (Pilavcı, 2007: 8).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer yönetimi, çalışan kişilerin, bireysel kariyer planlarının örgütün kariyer sistemi ile sentezlendiği; hazırlama, uygulama, kontrol bölümlerinden ibaret olan ve devamlı nitelikteki pek çok süreci kapsayan bir yönetsel alandır. Kariyer yönetimi, çalışanın, kariyer planlarını gerçekleştirebilmesi amacıyla örgüte desteklenmesi şeklinde de belirtilebilir.

Bu şekilde, çalışanların kariyer planlarını gerçekleştirmesi sağlanmış, organizasyonunsa insan kaynağı gereksinimini gidermek üzere amaç, plan ve stratejiler oluşturması sağlanmış olacaktır. Kariyer yönetimi kısa bir ifade ile bir organizasyon çalışanlarının mesleki geleceklerinin planlanmasını ve bu planların gerçekleşmesini temin edecek ferdi ve örgütsel çalışmaları kapsayan sürecin tümü şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel açıdan kariyer yönetiminin, çalışan beklentileriyle örgüt beklentilerini aynı anda ve paralelde karşılaması günümüz işletmeciliğinde zorunluluk halini almıştır. Söz konusu beklentiler, birey için kariyer, örgüt için vizyon planlamasını gerekli kılar. Hem iş gören hem de işletme, başarıyı hedeflediğinden aynı yönlü şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Kariyer yönetiminin, işletmenin gelecekteki insan kaynağı gereksinimini gidermek ve işletmenin mali imkânlarını belirlenmiş yöntemler kullanarak değerlendirmek anlamında yeri ve önemi büyüktür (Kurter, 2011: 128).

Kişisel bağlamda kariyer, yükselme ve firma değiştirmeler yoluyla çalışanın arzuladığı mevkie varabilmesi bağlamında önem taşır. Kariyer planlaması, kariyere dair rota geliştirme, eğitim, geliştirme çalışmaları, değerleme, danışmanlık benzeri kariyer yönetimi yöntemleri vasıtasıyla, organizasyon stratejileriyle çalışanın kariyer arzusunun eşleştirilmesini hedefler. Kariyer yönetiminin amacı, çalışanların firmada, ilgi alanları, bireysel nitelik ve yetenekleri doğrultusunda işlerde çalıştırılmasını sağlamaktır. Bu yolla kişilerin gereksinimleri ve hedefleri aracılığıyla onlarda iş tatmini, işletmede de etkinlik ve verimliliğin artması mümkün olmaktadır (Aytaç, 2005: 77).

Kariyer yönetimi, firma çalışanlarının yeteneklerini ve çıkarlarının çözümlenmesine imkân tanınması ve kişinin kariyer geliştirme çalışmalarını planlaması nedeniyle önemlidir. Kariyer yönetiminin organizasyonlarda geçerliliğini korumasındaki önemli etken, örgütle çalışan hedeflerinin uyumunun, iş tatmini ve organizasyondan ayrılmama kararında belirleyici olmasıdır. Kariyerle kişinin becerilerinin ve ilgi alanlarının firma çıkarlarıyla uyumlu hale getirilmesi, hem çalışan hem yöneticilerce devamlılık çerçevesinde sürdürülmelidir (Aytaç, 2005: 85). Çalışanlar için kariyer yönetimi; kendi bilgi, yetenek, ilgi ve arzuları çerçevesinde biçimlenirken, firma için kariyer yönetimi, iş, pozisyon ve kısa ve uzun vadeli organizasyonel öncelikler dairesinde kurulmuştur (Öğüt, 2003: 180).

Gürüz ve ekibinin (2004), kariyer yönetimi bakımından işletmeler için önem taşıma sebepleri; “işlerin yenilenmesi ve karmaşık bir vaziyet alması, bilgi ve yeteneklerin sürekli şekilde güncellenmesi, gelişmiş firmaların daha çok personel çalıştırması ve çalışanların yukarı doğru terfi ettirilememesi nedeniyle yatay hareketliliğe ve uzmanlaşmaya yönelmeyi zorunlu hale getirmesi, işten ayrılma oranlarının azaltılması ve örgütten lüzumu halinde eleman temin ederek iş görende güdüleme ve bağlılık sağlanması” şeklinde özetlemiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 186).

### **1.2.2 İşletme Açısından (Örgütsel) Kariyer Yönetimi**

İşletme yönetimleri açısından kariyer yönetimi bireyin çalışma yaşamına başlama, terfi, transfer, ödüller, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi yönetsel konularda alınacak rasyonel kararları içerir. Bu şekilde çalışma yaşamı planlanır. Kariyer planlamanın çalışanların yanı sıra işletmelere getireceği pek çok avantaj vardır. Bunlar; işletmelerin çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaların azalması, bireysel ve örgütsel performansın yükselmesi, elemanların işine ve işletmesine daha çok bağlılık duyması ve güdüleme artışı, içeriden eleman sağlama gibi sıralanabilir. Bunun için ise işletme yönetimlerine düşen görev, personelin mesleğinde ilerleme ihtiyaçları konusunda duyarlı davranması, çalışanları için uygun kariyer fırsatları yaratmak ve bu konuda onları bilinçlendirmek, iş zenginleştirme, kariyer rehberleri oluşturma, mentorluk, eğitim ve geliştirme programları oluşturma, iş atölyelerinin kurulması, kariyer

atölyeleri oluşturulması, kariyer planlama grupları kurulması şeklinde özetlenebilir (Öğüt, 2003: 238).

### **1.2.3 Bireyler Açısından Kariyer Yönetimi**

Kişisel kariyer yönetimi, çalışanın yeteneklerini ve ilgi odaklarını ele alması, kariyer fırsatlarını irdelemesi, kariyer hedeflerini belirlemesi ve geliştirmeye en uygun etkinliklerin planlaması bölümlerinden oluşur. Bireylerin her dönemde kariyer planlaması yapmaları veya planlarını güncel tutmaları gerekir. İş değişikliklerinde, işle ilgili başarımların eksikliklerinde ve yeni iş arayışlarında bu türden planlamalar zorunlu etken olarak öne çıkmaktadır (Yalçın, 2007: 231).

Birey çalışma gücünü elde edip işe girdikten sonraki aşamada kendine hedef belirler ve kariyer yapmaya başlar. Giriş, bir organizasyona dâhil olmayı kapsar. Bu yolla bir organizasyona üye olan çalışan, kariyer geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi bir pozisyon hedefleri doğrultusunda çalışma hayatını planlamaktadır. Genç yaşta kişiler, çalışma bağlarının yakın, elastik ve yapıcı niteliğe sahip bulunacağı öngörülmektedir. Bu düşünce çalışanın üstlerle bağının kendisi açısından önemsendiğini gösterir. Çalışan, kariyeri ve çalışmalarına ilişkin hedeflerinin üstleri tarafından bilerek desteklenmesini istemektedir. Çalışanların kariyerine dair hedef ve gereksinimler toplumlar ve kültürler tarafından şekillendirilmektedir. Bu durum; Japon kültüründe “bir yerde çalışma hayatının tamamını geçirmek” bir erdem olarak kabul görülür ve kişinin ilerlemesi genellikle şirket içinde olur. Bu da çalışanlarda işgücü devir oranını düşürür. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise çalışanın yükselmesinin en çok tercih edilen yöntemi şirketler arası transferdir (Spector, 1997: 93, akt. Kaya, 2007).

Her bireyin iş yaşamı için kendine belirlediği bir kariyer planı vardır. Bir örgütün parçası olduktan sonra bu planı en iyi şekilde yürütmeyi, işinde başarılı olmayı ve belli bir seviyeye gelmeyi amaçlar. Bu süreçte örgütten beklediği de kendisi için belli bir kariyer yönetimi oluşturarak kendisine destek olmasıdır. Bireylerin örgütten en büyük beklentileri sahip oldukları kariyer planlarının bilinmesi ve hem örgüt hem de üstleri tarafından desteklenmesidir.

### **1.3 Kariyer Planlama**

Bu bölümde, kariyer planlama konusu açıklanmış, bu doğrultuda tanımlama, öneminin ve kapsamının vurgulanması, aşamalarının ifade edilmesi kariyerin seçimi ve geliştirilmesi gibi kariyer yönetiminin kapsamı ele alınmıştır.

#### **1.3.1 Kariyer Planlamanın Tanımı**

Kariyer planlaması, çalışanları bilgi, beceri ve ilgilerini gözden geçirmeleri, mesleki ve kişisel açıdan güçlü ve zayıf özelliklerini ölçmeleri, örgüt bünyesindeki ve örgüttekilerin haricindeki fırsatları tespit etmeleri, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini tespit ederek bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygulanabilir planlar yapmaları anlamına gelmektedir (Barutçugil, 2004: 321). Konuya dair başka bir tanım, kariyer planlamasına, çalışanların elindeki kariyere dair imkânlar ve kısıtlamalar, seçimlerinin ve neticelerinin bilincinde olarak kariyerde odaklanılan yerin belirlemesi ve belirli kariyer arzusuna eriştirecek çalışma, eğitim ve bunlara dair mesleki gelişim yöntemlerinin tasarlanmasından ibaret bir süreç olarak ifade eder.

#### **1.3.2 Kariyer Planlamanın Önemi**

Günümüzde, bilim ve teknoloji hızla gelişiyor olması, küreselleşmenin her alandaki sınırları kaldırmasının sonucu, toplumsal ve ekonomik etmenlerde büyük değişimlerin yaşanması özellikle örgütlerde önemli değişimlere sebep olmuştur. İş hayatındaki ve anlayışındaki değişiklikler, artık, çalışanlara bir örgütte sürekli istihdam garantisi verilmemesi sonucunu doğurmaktadır (Fındıkçı, 1999: 345). Bu sebeple, çalışanların iş yaşamlarında, gitmek istedikleri yeri ve oraya ulaşmak amacıyla yapmaları gerekeni daha iyi anlayabilmeleri için mutlaka, nerede olduklarının, ne yapabildiklerinin ve gelecekte ne yapabileceklerinin bilincinde olmaları gerekir. Söz konusu bilinci sağlayacak olansa kariyer planlamadır.

#### **1.3.3 Kariyer Planlamanın İş Hayatındaki Yeri**

Kariyer planlaması, özellikle kariyerine yeni başlayan genç çalışanlar yönünden diğer çalışanlara göre daha önemlidir. Çünkü eğitimi süren çalışanların,

bilgi, yeteneklerini ve ilgilerini belirleyerek kariyer hedeflerini tamamlamaları için önlerinde uzun bir çalışma hayatı bulunmaktadır. Pratikte, söz konusu planlamada kendilerine veri sağlayan kimi kariyer planlaması çalışmaları bulunmaktadır. Kariyer hedefleri çerçevesinde deneyim sahibi bireylerle görüşmek, hedeflenen kariyere ilişkin bilgi sunulmasına yardım edecek kurslara katılmak, yarı zamanlı çalışmak veya staj uygulaması yürütmeye benzer çalışmalar iş görenlere iş yeri, işin yapımı açısından gerekenlere yönelik bilgi sağlanması ve bilgi, yetenek ve hedeflerinin saptanması ile uyum derecesini görme imkânı sağlar (Sümer, 1998: 62). Kısaca, kariyer planlaması, çalışanı ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirmesi, kariyerine dair amacın tespiti, ardından da bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak çalışmaların planlanmasıdır. Kariyer planlama süreci, kişi ve örgüte dair adıyla iki boyutta irdelenir. Bu süreçte, kişinin kariyer hedefleri ile organizasyonun amaçlarını uzlaştırmaya çalışır.

Çağımızın hızlı değişimine uyum sağlamak amacıyla insanların devamlı olarak gelişmeleri ve hayatın sonraki bölümünün yönetimini en iyi şekilde yapabilmeleri bakımından performans ve potansiyellerini üst seviyeye çıkartmalıdır. Kariyer yönetimini en belirgin özelliğini sergileyen bu dönem hem organizasyon, hem de şahıs yönünden kariyer yönetimde hayati bir yere sahiptir (Soysal ve Söylemez, 2014: 24).

#### **1.3.4 Kariyer Planlamasının Kapsamı**

Kariyer kavramı insan odaklıdır. Bir işe başlayan şahıs, beklentilerini karşılamak ve doyumunu sağlamak, gelecek planlarını hayata geçirmek ve mesleki anlamda ilerleme sağlamak yani başarıyı yakalamak arzusundadır ve neticede tüm bunları gerçekleştirmiş kişi mutlu olur. Kişinin kendine en uygun kabul ettiği, kendine güvenini sağladığı ve başarıyı yakalayacağı işi seçeceği öngörülür. Böylelikle çalışanın kariyer yaşamı başlamış olur. Kariyer planlaması, çalışanın becerilerindeki ve var olan bilgi birikimindeki gelişimle, iş hayatını sürdürdüğü organizasyondaki yükselmenin planlanmasıdır (Vergiliel, 2003: 171).

### 1.3.5 Kariyer Planlamanın Aşamaları

İş hayatında çalışanların mesleki geleceğini belirleyen kariyer planlamasının iki aşaması vardır. Bu aşamaların ilkinde çalışan, kendisini tanıma imkânı bulur. Bununla beraber çalışan arzusu ve becerilerine göre gelecekte olmayı arzuladığı yer ve pozisyonu belirlemek durumunda olacaktır. Çalışan açısından bu sürecin en önemli aşamasıdır. Bu yolla; kişi kariyerini planlar. İkinci aşamada; çalışanın kariyerinin organizasyon dâhilinde ve organizasyonun çalışana sağladığı olanaklar bağlamında irdelenmesi ve o yönde biçimlendirilmesidir. Böylece organizasyon hedefleri ön planda tutularak kişisel amaçları organizasyon amaçlarının gerçekleştirileceği biçimde şekillendirmeye çalışılmaktadır. Bu noktada yapılması gereken çalışanın ve örgütün amaçlarının bütünleştirilmesinin sağlanmasıdır (Adıgüzel, 2009: 292).

Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere kişinin kendini ve çevresini de dikkate alarak, kariyer hedefleri belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin düzenlenmesi gayretidir. Diğer bir ifadeyle; kariyer planlaması, kişinin bilgi, beceri ve güdülerinde gelişim sağlayarak görev aldığı örgütteki mesleki ilerlemesinin planlanmasıdır. Çalışanın özvarlığını keşfi ile başlayıp, şahsiyetin tanınması ve geliştirilmesiyle süren bu süreçte; çalışan, başarıyı yakalayacağı işi belirler. Mevcut olanakların değerlendirilmesi sonucu olarak ve kariyerde belirli bir hedefe ulaşılan dönemde ise kişisel kariyer hedefleri gerçekleştirilmiş olur. Çalışan açısından kariyerin planlamasında izlenen aşamalar; kendini ölçme aşaması, olanakların tanınması aşaması, amaçların belirlenmesi aşaması ve tasarıların hazırlanması ve uygulanması aşaması olarak 4 başlıkta toplanabilir (Soysal ve Söylemez, 2014: 24).

Kariyer planlamasına başlarken ilkin ulaşılabilecek hedefe dair bir saptamada bulunulmalıdır. Hangi noktaya ve hangi dönemde erişilmesinin arzulandığı noktada kararlı bir şekilde ilerlenmelidir. Umulmadık bir zamanda muhtemel bir aksaklığa maruz kalınabileceği akılda tutularak alternatif bir planlama hazırlanmış olmalıdır.

Planlamanın ikinci aşamasını çalışma alanının saptanması oluşturmaktadır. Hangi çalışma alanlarının ve işletmelerin gelecek vaat ettiğini ve içlerinden hangilerinin gereksinim sahip duyduğu belirlenmelidir. Belirtilen süreçler yürütülürken kişinin birikim ve yetkinlikleri dikkate alınmalıdır.

İsabetli çalışma alanı ve pozisyonu tercihinin ardından bireyin birikim, yetkinlik ve kabiliyetlerini uygulayabileceği mevkiler için strateji belirlenmelidir. Kayda değer olan kuvvetli taraflarını geliştirmek ve zayıf yanlarını en az seviyeye indirmek gerekir. Bunun gerçekleşmesi evvela güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine bağlıdır. En uygun yöntem, çalışanın olabildiğince tarafsız olarak kendini dinlemesidir.

Alınan kararları uygulamak üzere yapılan çalışmalardan meydana gelen bir aşamadır. Bu süreçte araştırma yapılabilir, sektörün uzmanlarıyla görüşülebilir veya yapılması tasarlanan işte başarıyı yakalamış örnekler incelenebilir (Taşlıyan, v.d., 2011: 235). Kariyer planlarında değişiklik yapılması mali durumu bozabilir. Zaman zaman bireyin kariyer planına ve durumuna göz atmasında yarar vardır.

### **1.3.6 Örgütsel Kariyer Planlama**

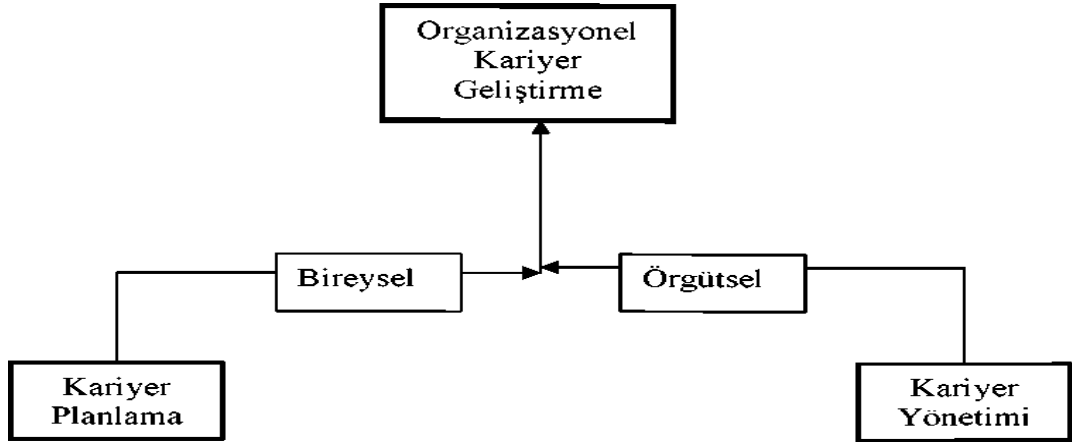
Küresel boyut kazanan iş yaşamı ve bilhassa teknolojik, iktisadi ve toplumsal değişimler, işletmeleri, kariyer yönetimi ve planlaması alanında önemli çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Örgütler iki açıdan personelinin kariyer yönetiminde başarılı olmak durumundadırlar. Bunlardan ilki, kişisel kariyer gelişiminin özendirilerek benimsetilmesi, diğeri ise çalışanların daha fazla katkıda bulunmalarının sağlanmasıdır (Şimşek, 2004: 91).

Organizasyonel kariyer planlaması, işletme kanalıyla yapılan bir aksiyondur. İşletme yöneticileri, hedef ve ulaşılmak istenen yol doğrultusunda çalışanın kariyer planlarının yapılması ve değerlendirilmesi aşamasını tekrar şeklinde hayata geçirirler. Örgütsel kariyer planlaması, bilhassa kişisel kariyer planlamaları ile örgütsel hedeflerin hayata geçirilmesi çerçevesindeki etkinliklere destek ve örgütsel hedeflerle kişisel hedeflerin adaptasyonunu ihtiva etmektedir (Sav, 2008: 25).

Bugün teknolojide yaşanan hızlı değişimler ve personelin kariyer yönetimindeki ağırlığını artırmak istemesi, işletmelerde insan kaynakları çalışmalarının birbirleriyle bağlı şekilde incelenmesine benzer gerekçelerle kariyer geliştirmenin sistematik şekilde hayata geçirilmesi doğrultusunda yoğunlaşmaktadır. Bunun nedeni; kariyer geliştirmenin sadece kişisel bir olgu olmamasıdır. İşletme ve personel kariyer geliştirmede ortak hareket eder (Erdoğan, 2009: 30).

Örgütsel kariyer yönetimde, örgütlerin çalışanları seçiyor olması, etkin bir kariyer yönetimi için örgütsel gayelerle bireylerin hedeflerinin birbirine tamamlayıcı olması ve çalışanların kariyer beklentilerinin geliştirilmesinde örgütün onlara destek olması gerekir. Kişiler açısından kariyer yönetimde ise, kişinin vasıflarının yaşamın sonraki yıllarında kariyer yaşamı süresince etkin olacağı konusu önem taşır. Çalışanın kendisini keşfiyle başlayan, kişilik tanımlama ve geliştirmeyle süren bu süreçte; çalışanın hangi işte başarı elde edeceği belirlenmektedir. Fırsatlar değerlendirilerek kariyerde belli bir düzeye erişilen söz konusu aşamada ise çalışanın kariyer hedeflerine erişilmiştir (Soysal ve Söylemez, 2014: 24).

Örgütsel kariyer belirli bir süreç sonunda gelişimini tamamlamaktadır. Söz konusu süreç Şekil 1.1’de gösterilmiştir.



Şekil 1.1: Organizasyonel kariyer gelişim modeli (John Bemardin, 2003: 194; (akt. Şimşek, 2004).

#### 1.4 Kariyer Yönetimi

Örgütler, esas amaç olarak üretim etkinliğini arttırmak istediklerinden boş pozisyonların doldurulması konusu, üzerinde önemle durulmasını ortaya çıkaran bir planlama yöntemi seçimini zorunlu kılmaktadır. Bu yöntem, işletmelerde kariyer yönetimi konusunun önemini vurgulamaktadır. Toplumun ve örgütün değişen taleplerini başarı ile karşılayan çalışanların elden kaçırılmaması, ilerleyebilmesi, yeteneğinin açığa çıkarılarak geliştirilmesi gibi konular kariyer yönetiminin insan kaynakları planlamasındaki yerinin önem kazanmasını sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi, farklı bir özelliğe sahiptir. Bu özellik ise iş görenlerin örgüt içerisinde hareketlilik sağlanması, bu yolla da bireylerin güdülenmesinin sağlanmasıdır. Kariyer yönetimi uygulamaları yapılan

kurumlarda, çalışanlar zaman içerisinde elde edeceği statüyü öngörür. Bu öngörü, çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. Çalışanlar, icra ettikleri meslekte yükselme beklentisine sahiptir. Ancak; mesleki yükselmeyi gerçekleştirmek ve terfi edebilmek her zaman kolay değildir. Çalışanların iş hayatında yükselebilmesi ve bu yükselmenin sıhhatli olabilmesi kariyer yönetimi uygulamalarıyla yakinen alakalıdır (Erdoğan, 2009: 32). Çalışanların, kariyer gelişimi, belirli karar noktalarında görünen bilinen etmenlerin etkileriyle sınırlı kalmamaktadır (Kurter, 2011: 79).

## **1.5 Kariyer Geliştirme**

Kariyer, kişinin toplum hayatına dâhil olmasından itibaren başlayan ve kendisini gelecekte görmek istediği yerin belirlendiği uzun ömürlü bir süreçtir. Bu süreç belirli dönemlerden oluşmakta ve her dönem kendine özgü özellikler taşımakla birlikte kişinin kendisini bir sonraki döneme hazırlamasını sağlamaktadır. Bu dönemler yaş guruplarına göre aşağıda ifade edilmiştir (Yayla, 2011: 5-10).

### **1.5.1 Hayal Dönemi (Fantasy Stage, 7-11 yaşlar)**

Söz konusu süreç genel gelişimin çocukluk dönemidir. Bu sürecin en kritik gelişim görevi çocukların oyunları azar azar bırakıp işe yönelmesini sağlamasıdır. Ginzberg ve arkadaşlarına göre; çocuklar meslek tercihlerini oldukça küçük yaşlarda net ve anlaşılır olarak dile getirirler. Ancak; çocukların bu tercihlerinde zevk unsuru ön plandadır. Çocukların kendileri için uygun gördükleri meslek hoşlandıkları meslektir. Bu dönemdeki çocukların bir etkinliğe katılması hoşlanmalarına bağlıdır. Söz konusu evrenin sonuna doğru anne-babanın onayı ya da başka ihtiyaçların doyumu işten alınacak hazzın önüne geçmeye başlar (Eratay, 1993: 193).

### **1.5.2 Deneme Dönemi (Tentative Stage, 11-18 yaşlar)**

Bu dönemde çocuk kendi güçlü ve zayıf yanlarını, mesleklerin gerektirdiği vasıfları ve çalışana sağladığı olanakları tanımaya başlar. Çocukta gelişen zaman kavramı, şimdiki eylemlerinin geleceğini etkileyeceğinin farkına varmasını sağlar. Bu dönem dört alt basamağa ayrılır (Eratay, 1993: 194-195).

### **1.5.2.1 İlgi basamağı (11-12 yaşlar)**

Ergenlik dönemine girmeye hazırlanan çocuk, hangi etkinliklerden hoşlandığının hangilerinden hoşlanmadığının farkındadır. İş belirlenmesinde beğenilerin taşıdığı önemi saptamaya ve ilgileri ile seçimlerini yönlendirmeye başlar.

### **1.5.2.2 Yetenek basamağı (12-14 yaşlar)**

Bu basamakta ise çocuklar yeteneklerine yönelik zihinsel aktivitelerde bulunmaya başlamıştır. Bu düşünce iş belirlemede becerilerin önemini kavramayı beraberinde getirir.

### **1.5.2.3 Değer basamağı (15-16 yaşlar)**

Bu dönemde çocuklar bir mesleğin farklı tatminler de sağlayabileceğinin farkına varmaya başlarlar. Seçimlerini saptarken işin özü ile birlikte kalan farklı taraflarına da önem verirler ve çeşitli işlerin çalışanlara çeşitli hayat standardı getirdiğini görürler.

### **1.5.2.4 Geçiş basamağı (17-18 yaşlar)**

Bu noktada genç, objektif ve doğru tercihler yapmak durumunda kaldığının farkına varmıştır. Kendini ifade ve gelecek düşüncesi konusunda zamanla bağımsızlığını kazanmaktadır.

### **1.5.3 Gerçekçi Dönem (Reality Stage, 18-22 yaşlar)**

Mesleklerin zorunlu kıldığı mezuniyet durumları ve kişilerin iş hayatına girdikleri dönemler çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu da söz konusu dönemin zaman sürecini diğerlerinden farklı kılar. Sınama evresinde fiziki açıdan gelişmenin genel gelişim yönünden kayda değer bir rol yürütürken, bu evrede etkili olmadığı belirlenmiştir (Yayla, 2011: 5-10).

Kariyer açısından asıl kritik öneme sahip olan husus kişinin iş tercihinin yerinde olup olmadığını analiz etmesidir. Birey, hedeflediği durumlarla gerçekleşeni karşılaştırmak durumundadır. Görevinde kendisini ispatladıkça ve kendini görmek

istediği pozisyon için yeterli görmeye başladıkça iş yapma kaygısından azar azar başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyaçları çerçevesinde ilerler. Bu safhada kariyer gelişme hızı yüksektir. Bu dönem çalışanların kariyerinde en üretici olanıdır (Aytaç, 2005: 4).

### **1.6 Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar**

Çalışanlar, iş hayatları boyunca bir kısım kariyer sorunlarıyla karşılaşır. Bu sorunlar bireyi doğrudan etkiler. Kişiler çalışma yaşamlarında başarıyı yakalamak istiyorlarsa bu sorunların üstesinden gelmek zorundadırlar. Kariyerde karşılaşılan sorunların sebepleri kuskusuz herkes için aynı olmayacaktır. Şahısın bulunduğu kariyer devresi, cinsiyet, becerilerin yitirilmesi, bireyin kendisi ve örgüt kültürü gibi faktörler kariyer sorunlarının gerekçeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek isteyen bireyler bu sorunları başarıyla yönetebilmelidirler. Aynı zamanda sorunlarla başa çıkma konusunda örgütler de çalışanlarını çeşitli biçimlerde desteklemelidir (Vergiliel, 2003: 190).

### **1.7 Yetkinlik Kavramı**

Bireyin, bir ya da birden çok sonucu olan bir davranış sergilemesi durumunda; söz konusu durum onun bir ya da birçok özelliğini de ifade eder. Bu nedendir ki; yetkinlik için; fiillerin, bu fiillerin sistemdeki yerinin, davranışların ve sonuçlarının, davranışlar ve fiillerdeki anlam ve amacın tespiti gerekir (Budak, 2008: 157).

### **1.8 Kariyer Yaklaşımları (Kuramları)**

Personelin benzer iş alanında bir işten diğer bir işe yukarı dikey ilerleme kaydettiği veya tek bir işte ya da onun işlevsel bir kolunda yukarıya doğru hareketle ilerlediği kariyer yolu geleneksel kariyer yaklaşımı olarak adlandırılır. Söz konusu yolun sınırları açık şekilde belirlenmiş, kişilerin sahip kurabilecekleri diyaloglar ve yapacakları görevler net olarak belirtilmiş olmalıdır. Bu yaklaşımda kişiler, gelecekte yol alabilecekleri kariyer yolu hakkında tam bilgi sahibi olsalar bile, yukarı yükselirken tercih edilebilecek bir yol seçeneğinin bulunmaması, personelin yürüttükleri görevden ve uygulama alanından keyif almamaları ve bunun sonucunda

da örgüte bağlılıklarında ve iş tatminlerinin azalması çalışanları örgüt dışı iş arayışlarına sevk etmiştir (Ölçer, 1997: 100).

İdari ve organizasyonel değişmelerin etkilemesi sonucu kariyer sistemlerinde de değişimler gerçekleşir. Sadeleşmiş ve kademe sayısı azalmış bir işletmede kariyer seçenekleri ve imkânları da azalmaktadır. Bu durum ise, bilginin daha fazla önem kazanmasını, ücret ve ödüllerin konum yerine niteliklerine göre verilmesini beraberinde getirmiştir (Koca, 2009: 19). Söz konusu gelişmeler eşliğinde isteklendirme teknikleri de değişmiştir. Erdoğan (2003: 651- 652), bu değişimler sonucunda oluşan yeni kariyer yaklaşımlarının önemli noktalarını şu şekilde ifade etmektedir:

1. Dikey kariyer hareketlerin yerini yatay kariyer hareketleri alır,
2. Kariyerin bir işletme ile sınırlı olmaktan çıkıp sıklıkla iş değişiklikleri yaşanır,
3. Örgütsel bağlılık zayıflar,
4. Örgütlerin kişiye sunduğu kariyer fırsatları azalır,
5. Geniş ölçekli işletmelerden ayrılan kişiler, sonrasında bu işletmelerle iş yapan taşeron, tedarikçi veya müşteri şeklinde kariyer yolculuklarını sürdürürler,
6. Geniş ölçekli işletmelerden kopan idareciler, kendilerini bir işletmeye bağlamaktan ziyade mesleklerinde ve iş yürüttükleri sektörlerde kendilerini konumlandırmaya başlarlar,
7. Kişiler kariyerlerinde iş-aile dengesini kurmaya çalışırlar.

### **1.8.1 Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı**

Çok yönlü kariyer, çalışanca idare edilen nitelikteki süreçtir. Bu kariyer tipi; çalışanın eğitim ve deneyimlerini, bir veya birden çok işletmedeki işini ve mesleki alandaki değişimleri içermektedir. Bu yeni dönemde işletmenin rolü, çalışan kariyerini ilerletmek amacıyla muhtelif fırsat ve kaynaklar (mentorluk, koçluk, kurs ve yetkinlik artırmak vb.) sunmak, çalışanların kariyer sorumluluklarını kendileri tarafından üstlenilmesine destek vermek, süregelen öğrenme için zeminler sağlayarak teşvik etmek şeklinde sıralanabilir (Erdoğan, 2003: 535).

Bu yaklaşım, işletmenin kariyer sürecindeki rolünü, iş görenlerin kariyerlerinin yükseltilmesi ve geliştirilmesi için imkân ve fırsatlar (mentorluk, network, koçluk,

eğitim ve geliştirme gibi) sunmak, kariyere dair sorumluluklarını üstlenmek, öğrenme ortamını sürekli hale getirmek ve onları teşvik etmek olarak ifade eder (Soysal, 2003: 241). Hall ve Moss, (1998: 22-37, akt. Özden 2005) ise çok yönlü kariyer yaklaşımının özelliklerini şöyle sıralar:

- a) Kariyer yönetimi, örgütçe değil çalışanın kendince gerçekleştirilir.
- b) Kariyer; tecrübe, yetenekler, öğrenmeler, geçişler ve tanımlanabilen değişikliklerden ibarettir ve ömürlüktür.
- c) Süreklilik arz eden öğrenme, kendisini yönlendirme ve gelişmelerden ibaret olup bireyseldir.
- d) Değişimde başarı için; değişimin alan bilgisinden edinim bilgisine, iş emniyetinden istihdam edilebilirliğe, organizasyonel kariyerdan çok yönlü kariyere ve kendi işinden diğer tüm işlerin düzenli olması gerekir.
- e) Örgütte, atamalar yapma, gelişime ilişkin ilişkiler kurma, bilgi ve diğer gelişim kaynakları sağlama konusunda kişiye destek olunmalıdır.
- f) Psikolojik başarı, bu kariyer yolunun amacı olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu kariyer modeli popülerliğini daha az ödül, daha fazla hareketlilik ve belirsizlik açısından günümüz ekonomi ve çalışma ilişkilerine uygunluktan almaktadır.

### **1.8.2 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

Bir kuruluşta görev yürütmekten ziyade, iş olanaklarının değerlendirilmesi, sınırsız kariyer yaklaşımının esasını teşkil eder. Çalışanların kariyer hareketliliği, kuruluşlar arası olabileceği gibi, çalıştığı kurum içi farklı bölümlere de olabilir. Bu nedenle yaklaşımda, personeli kaçırmamak üzerine kurulu olan geleneksel kariyerdan farklı şekilde, kariyer hareketlilik ve çeşitliliği kavramları önem kazanmıştır. Bunun sonucunda da kariyerin keşfi, kariyer safhalarından en önemlisi haline gelir. İşletmelerde gelişmişlik, sorumlulukların netliği, niteliklilik ve gözetim yerine; revizyon yeteneği, tümleşiklik ve yenilik yaratma kritik hususlar olarak yerini almıştır (Soysal, 2003: 246).

### **1.8.3 Esnek Kariyer Yaklaşımı**

Esnek kariyer yaklaşımında kişiler tek bir mevkiye bağlı olarak kalmazlar. Dikey bir kariyer devamlılığı halinde özelliklerine göre kariyerlerini sürdürürler.

Kariyerlerini yönetme sorumluluğu daha çok kişinin kendisindedir. Çalışan sürekli olarak kendini geliştirmeye çalışarak kendisi için oluşabilecek fırsatları takip etmelidir. İşletmeler bu noktada kişilerin özelliklerini ve yetkinliklerini iyi belirlemeli, gerekli yetkinlikleri sağlamak için çalışanlarını desteklemelidir. Aynı zamanda gelişimlerini gözlemlemeli, sürekli çalışanları değerlendirmeli ve sonuçlara göre kişilere verilebilecek görevleri belirleyerek çalışanları doğru işlere yönlendirmelidirler. Böylece çalışanlar için tek bir görev ve alan dışında birden fazla görev ve alanda başarılı olma imkânı sağlanır (Bayraktaroğlu, 2008: 165).

#### **1.8.4 Portföy Kariyer Yaklaşımı**

Bu kariyer yaklaşımı Handy tarafından geliştirilmiştir. Portföy kariyer yaklaşımında kişiler tek bir işletmeye bağlı, belirli ve düzenli bir ücret karşılığında çalışmak yerine; farklı işletmelerde işletme ihtiyaçları ve uzmanlık alanları doğrultusunda çalışmakta ve yaptıkları her işin karşılığını almaktadırlar. Böylece tek bir işi yapan tek bir işletme için çalışmak yerine kendi özelliklerine uygun birden fazla işletmede çalışmaktadırlar (Erdoğan, 2003: 38).

Templer ve Cawsey' e göre, kariyerin bir gereği ve iş gören-işletme diyalogları ile ilgili olarak, portföy kariyer yaklaşımında aşağıdaki varsayımlar söz konusudur (Aytaç, 2005: 247):

- a) İş gören, örgütsel hiyerarşide ilerlemesi için işe alınmak yerine belli bir görevi yerine getirmek üzere sözleşme ile süreli işe alınır,
- b) Eğitim ve gelişim kişisel sorumluluk olarak öngörülür,
- c) Kısa vadeli performans ölçüm sonuçları değerlendirilir,
- d) Yedekleme ve kariyere dair geliştirme programları çoklukla çekirdek çalışanlar için planlanır.

#### **1.8.5 Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı**

Bu kariyer yaklaşımı teknik kariyer ile idari kariyer ilişkisini içermektedir. Teknik olarak yetişmiş ve eğitim almış çalışanlar, kariyerlerinin belli bir noktasından sonra yönetici olarak çalışma yaşamlarına devam etmek isterler. Bu aşamada teknik olarak yetişmiş olan çalışanların bazı yönetsel ve insan ilişkilerine dayalı eğitimleri

de almaları ve bu anlamda da kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmeleri gerekir (Dikili, 2012: 480). Bu kariyer yaklaşımında işletmeler uzmanlık alanında yetişmiş kişiler arasından yönetici olabilecek kişileri belirlemeli ve yönetsel anlamda eksiklikleri belirlenerek buna yönelik eğitmeli ve geliştirmelidirler. Bu tip çalışanlara yönettiği diğer çalışanlarla ilişkiler ve gerekli bilgi aktarımı sağlamalarına yönelik özellikler sağlanmalı ve kendi yönetim planlarını geliştirip uygulama becerisi kazandırılmalıdır.

### **1.8.6 Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı**

Ağ tipi kariyer yaklaşımında iş görenler ve idareciler açısından dikey veya yatay olarak geçiş yapmak mümkündür. Böylece bir çalışan diğerinin önünde kariyer engeli oluşturma etkisi azaltılabilmekte, çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı olmakta ve işletmede birçok kariyer fırsatı yaratılmaktadır (Dikili, 2012: 480). Bu kariyer yaklaşımında çalışanlar sadece dikey olarak değil yatay olarak da terfi alabilmekte ve kendilerini de çok yönlü olarak geliştirme fırsatı bulabilmektedirler.

### **1.9 Kariyer Evreleri**

Bireyler iş yaşamları boyunca belli aşamalardan geçerek kariyer evreleri süreçlerini tamamlarlar. Araştırmacılar kariyer evreleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapmışlardır.

Aytaç (2005: 60), keşif, kurulma (örgüte giriş ve kariyer başı), kariyerin ortası, kariyerin sonu, azalma (emeklilik) olarak sınıflandırmaktadır.

Sabuncuoğlu (2005: 171), kariyer evrelerini, kendini tanıma (keşfetme), kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırmaktadır.

Aldemir, Ataol ve Budak (2001: 205), kariyer evrelerini üç başlık altında toplamışlardır. Bunlar, çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası ve çalışma yaşamının son yıllarıdır.

Özden (2005: 157), keşfetme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak sınıflandırmaktadır.

Can, Akgün ve Kavuncubaşı (2009: 160), kariyer evrelerini iş öncesi evre, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması ve emeklilik aşaması olarak sınıflandırmaktadır.

Schein (1971: 126, akt. Bakioğlu, 1994), kariyer basamaklarını; giriş öncesi, giriş, temel yetiştirme ve başlangıç, ilk düzenli değerlendirme, mesleği uygun bulma, meslekten çıkış ve çıkış sonrası olarak sınıflandırmaktadır.

Argon ve Eren (2004: 256), hangi kùltürden olursa olsun, tüm çalışanların kariyer süreci; keşfetme, kurma, orta kariyer, geç kariyer ve gerileme evrelerinden oluşur (Yarnell, 1998: 4).

Tanımlardan hareketler kariyer evrelerini 5 başlık altında sınıflandırabiliriz. Bunlar; keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu, azalma-emeklilik evreleridir.

### **1.9.1 Keşfetme-Arama Evresi**

Bireyin kariyeri ile ilgili çalışmalara başladığı aşamadır. Bu aşamada birey neler yapabileceğini, yetkinlik ve özelliklerinin hangi meslek ya da alan için daha uygun olduğunu analiz eder. Gerekirse bununla ilgili bazı testlerden geçer. Bazı işler denemeye başlayarak işe uygun olup olmadığını test eder. O işe ilgili güçlü ve zayıf yanlarını görme fırsatı bulur. Kendini tanır ve geliştirmeye çalışır. Bu evre bireyin doğumundan 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsar (Bayraktaroğlu, 2008: 147-148). Kariyer araştırma çabasının gelişimi ve pozisyon olanaklarını yakalama, bir kısım kurs ve seminerlere katılarak şekillenir. Kişinin kariyer gelişiminde yön tayini ise çalışanın gelişim odaklı davranışlarında yönlendiricidir. Çalışanlar, kariyere dair bildiklerini değer, ilgi, yatkınlık seviyesi, zayıf yönleri ve çevre araştırmasıyla elde ederler. Kariyer seğıiminde etkinliği sağlamayı amaçlayan çalışanlar, iyi bir araştırma yapmak durumundadır. Bunun sonucunda ise kariyer bilgisi artmakta ve kariyerde başarılı olması için gereken yetenek ve davranışlar bilinir hale gelmektedir. Sonuçta, söz konusu evrenin verimli tamamlanması, gelişime dair davranış ve etkinliklere katılmada gönüllü olunmasını gerektirir.

Kişi değişik iş alternatiflerini değerlendirir ve bunun sonucunda kendi yetenek ve ilgi alanlarıyla bağlantı kurmaya çalışır (Özgen, v.d. 2002: 182). Başarılı bir kariyer keşif stratejisiyle bütünleşirse düzgün kararlar alınabilir. şahsiyet, kabiliyet ve tutumlar personelin kariyer seğıimini etkileyecektir.

### **1.9.2 Kurma Evresi**

Kurma aşaması üç aşamalı merdivene benzetilebilir. Çalışan, birinci aşamada öncelikle keşfetme sırasında kazandığı kendine has ilgi, beceri ve değerlerine ilişkin bilgiler eşliğinde kariyer hedefini belirler. İkinci aşamada çalışan tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla işe sarılması söz konusudur. Üçüncü aşamadaysa ulaşılan pozisyonun korunması için geribildirimlerle durumunun güçlendirilmeye, geri kalmamaya ve fırsat yakalanırsa daha ileri atak yapabilme fırsatını bulmaya çalışması söz konusudur (Çiftçi, 2007: 143).

Bu aşamada gözlenen en önemli sonuç “gerçek şoku”dur. Gerçek şoku, çalışanın işe dair umutlarıyla yeni iş ve işletmenin gerçekleri arasındaki farkı ifade eder. Çalışanlar, çoğunlukla ilk iş ve işyeri seçtikleri zaman genelde gerçeklikten uzak, yüksek beklentiler içine girerler. İşe ilk yerleşmelerinde arzuladıkları ile sunulanlar arasındaki farkı görmeleri zaman alacaktır. Bu nedenle en azından başlangıçta müdahaleci değildirler (Aytaç, 2005: 66).

Bu evre ülke şartlarına göre önem kazanmaktadır. Ülkelerin işsizlik durumu bireyi bu aşamada fazlaca etkilemektedir. Çoğu zaman birey istediği nitelikte ve şartlarda bir iş ya da şirketle iş hayatına atılamayabilir. Ekonomik ya da diğer nedenlerle iş hayatına atılır. Fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik duygusunun ön plana çıktığı bir aşamadır. Bu evrede ne kadar doğru şekilde ilerler ve seçim yaparsa sonraki aşamaları kendisi için o kadar kolay olacaktır. Birey bu evrede girdiği bir yandan başladığı işi öğrenmeye çalışırken diğer yandan işe göre şekillenmeye ve işe uyum sağlamaya çabalamaktadır. Kendini işine göre geliştirmeye çalışmaktadır. Bu evre 26 yaş ile 35 yaş arasını kapsayan bir süredir (Çiftçi, 2007: 145).

### **1.9.3 Kariyer Ortası Evresi**

Birey, kurma evresindeki çabaların sonucu olarak kariyerinde belli bir yere gelmiştir. Bu evrede güvenliğe dair gereksinimin önemi azalır; başarı, itibar görme ve özgürlük beklentisi önem kazanır (Can v.d., 2001: 160). Birçok insan, kariyer ikilemini ilk kez orta kariyer evresinde yaşar. Bu evre, çalışanların performanslarının kurma dönemindeki gelişimini sürdürme, hareketsizleştirme ve düşürmeye başlanması bakımından seviye tespit dönemidir. Esasen, önceki verimliliğine rağmen bireyin bir "öğrenen" olmayı sürdürüp sürdürmeyeceği kararı bu evrede verilir. Birey

artık bir öğrenciden çok uygulayıcı durumundadır (Sabuncuoğlu, 2005: 171). Bu dönem yeniden değerlendirme dönemi olarak da kabul edilir. Birey, kariyer hedeflerini gözden geçirir, bunun sonucunda iş değişikliği kararı da alabilir.

Kariyer ortası evresinde çocukların büyümesiyle birlikte sorunları da artar. Çalışanın iş yaşamı haricinde ailesine daha fazla zaman ayırma isteği belirir. İşinde oldukça ustalaşmış, birçok işi fazla çaba göstermeden otomatik olarak yerine getirir hale gelmiştir. Çalışan için ilk ciddi sağlık sorunları da yine bu evrede kendini gösterir. Çalışanın sorumluluklarının artması, iş arkadaşlarına önderlik etme, bu dönemin karakteristik özelliklerindedir. Söz konusu evrede işinde ilerlemiş bir kişi, yönetim kademesinde yukarı doğru hızla yol almaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 131). Yaşam devrelerindeki orta yaş krizine de karşılık gelen bu devrede, önceki evrelerde maddi ve manevi ihtiyaçları giderildiğinden kişiler yeni avantaj elde edemez, sonuçta yöneticilerin tepkisiyle karşılaştıklarından işten ayrılarak kariyerlerinde önemli değişiklikler yapabilirler (Aytaç, 2005: 69). Bu nedenle daha enerjik hale getirilmesi gereken bireye bu krizi aşma, tükenmişliği önleme amacıyla katkıda bulunarak, etkili kariyer geliştirme programlarıyla yardımcı olunabilir.

#### **1.9.4 Kariyer Sonu Evresi**

Çalışanın olgunluk evresinde olmakla birlikte fiziksel olarak yaşlandığı evredir. Söz konusu evrede öğrenme yavaşlar, kazanılan tecrübe birikimi kullanılır. Çalışan bu evrede öğretici durumundadır. Öğretici olarak çevresinden saygı görür. Orta yaş krizi sorunlarını aşan çalışan, hayata farklı bir anlam vermiştir ve bu doğrultuda yaşar. Ayrıca çalışanın sağlık sorunları kendisini daha çok uğraştırmaya başlar. Kariyer ortası evresinde ortaya çıkan sorunların bir kısmı, bu evrede de görülür. Bu evrede kariyerinde yükselme eğilimi görülme oranı çok düşüktür. Bireyin kariyeri durgunluk sürecine girmiştir. Özellikle evre sonuna doğru çalışanın işe dair ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer. Kariyerin en uzun evresidir, çalışanın kariyerinin sonuna geldiği aşamadır. Kimi çalışanlar, çalışma basamağının en üst düzeyindedir. Çalışanların bu evrede performanslarının azaldığını ve büyük olasılıkla ellerindeki işlerine odaklandığını görmek mümkündür (Korkmaz 2003: 51). Bu evre 51 yaş ile 65 yaş arasını kapsar. Bu evre kişinin mevkisini koruma dönemi olarak belirtilmektedir.

### **1.9.5 Azalma-Emeklilik Evresi**

Bu evre 65 yaş ve sonrası süreçtir. Azalma-emeklilik evresine kişi kariyer sonu evresinde yavaş yavaş girmeye başlamış, bu evrede tamamen bu dönemi yaşamaya geçmiştir. Emekliliği yakınlaştıkça çalışanın gücünün, sorumluluklarının ve kariyer olanaklarının azaldığı görülür. Emeklilik, kariyerin sonlanma halidir. Kimi çalışanlar emeklilik dönemi için planlar yaparken, kimileri işletmeden ayrılmayarak danışmanlık yapmak ve o güne kadarki deneyimlerinden işletme ve az tecrübeli çalışanların faydalanmasını sağlarlar. Emeklilik, çalışanın yaşamına yeni kariyer yöntemlerinin hâkim olduğu, ilave amaçların belirlendiği, revize sorumlulukların ortaya konulduğu evredir. Ancak tamamı ile kazanılmış bir kişilik kimliğine elinde bulundururken iş kimliğinin yitirilmesi, emeklilerin birçoğunun kendini faydasız ve verimlilikten uzak hissetmesine yol açacaktır (Bayraktaroğlu, 2006: 133).

### **1.10 Kariyer Kalıpları**

Kariyer kalıbı, çalışanların, çalışma yaşamı süresince iş ve kariyere dair davranışlarını simgeler ve genel olarak dört grupta toplanır (Can v.d., 2009: 164).

#### **1.10.1 Kararlı Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbı “doğrusal kariyer kalıbı” olarak da adlandırılır. Bu tip kariyer kalıbında kişi okuldan mezun olduktan sonra bir örgütte çalışmaya başlar ve kariyeri boyunca örgütler değişse bile yaptığı iş aynı kalır ve değişmez. Bu tercihin nedeni kararlı kariyer kalıbına uygun hareket eden bireylerin yapmakta oldukları işten yeterince tatmin olmaları ve bu nedenle çalıştıkları örgütleri değiştirme ihtiyacı duymamalarıdır. Öte yandan bu tarz çalışanlar mevcut işlerinde uzun yıllar çalıştıkları için konularında uzman ve yetkin olan kişilerdir (Koca, 2009: 25).

#### **1.10.2 Geleneksel Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbında birey belirli bir uzmanlık alanında kalarak edindiği tecrübe ve kıdemle beraber yıllar geçtikçe kariyer basamaklarında yukarı doğru bir hareketlilik içine girer ve bu kariyer yolunda emekliliğe kadar devam eder. Bu nedenle bu kariyer modelini benimseyen bireyler bütün iş hayatları boyunca aynı

meslekte kalmaya yönelik planlar yaparlar ve mesleklerinde ilerlemelerini sağlayacak olan kariyer yollarını önceden belirlerler (Can v.d., 2009: 166).

### **1.10.3 Spiral (Kararsız) Kariyer Kalıbı**

Spiral kariyer modeli, bireyin iş hayatı boyunca var olan bilgi ve yetkinliklerine yeni beceriler ekleyerek birbiriyle ilgili ancak farklı meslek dallarında çalıştığı kariyer modelini ifade etmektedir. Bu modelde bireyler her bir pozisyonda yedi ile on yıl arasında değişen sürelerde çalışırlar ve bu sürelerin sonunda kariyerlerini yeniden şekillendirerek daha önceki işleriyle ilgili olan bir başka meslek dalına geçerler (Özden, 2005: 132). Birey bir örgütte iş hayatına başlar ve belli bir süre aynı meslekte ilerler, daha sonra önüne çıkan yeni fırsatlar ile mesleklerinde değişiklik yapar ve kendilerine sürekli bir şeyler ekleyerek yeni mesleklerde çalışmaya devam eder.

### **1.10.4 Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer tipini benimseyen bireyler ise mevcut işlerinde bir ile dört yıl gibi kısa sürelerde kalırlar ve birbiri ile tamamen ilgisiz olan işlere geçme eğilimi gösterirler. Bireyler bir işi deneyip diğerine geçerek iş yaşamlarına devam ederler. Genellikle eğitim düzeyi düşük kişiler (b) tipi bir kariyer kalıbında ilerlerler. Sürekli devam ettikleri bir örgüt ya da meslek olmadan farklı işlerde çalışırlar. Bir meslekte kariyerlerine devam edecek kadar aynı örgütte çalışmaya devam etmezler (Aydemir, 1995: 43).

### **1.11 Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları**

Kariyer yönetiminin planlanacağı bir kısım sistem araçları bulunmaktadır. Söz konusu sistem araçlarının tanımlanmasında ve içeriğinin ifade edilmesinde değerlendirilmesi bakımından yarar vardır. Bu sistem araçları şunlardır (Özden, 2005: 120):

### **1.11.1 Kariyer Haritaları**

Kariyer haritaları bir örgütte işler arasında yapılabilecek geçişlerin gösterildiği tüm pozisyonların yer aldığı şemalardır. Şemada bir işten diğerine hangi şartlar ve deneyimle geçilebileceği net olarak belirtilir. Bir çalışanın bir üst düzeye ne zaman geçeceği ya da unvana ne zaman erişebileceği, dikey ve yatay kariyer hareketleri kariyer haritaları vasıtasıyla personele bildirilir. Dikey manevra, personelin idareci kademesindeki yükseliş yönlü hareketini ifade eder. Yatay manevra ise personelin işletmede aynı seviyede ancak değişik iş ve departmanlara transferini ifade eder (Özden, 2005: 126). Pozisyonlar arasında dikey ya da yatay yönlü geçiş yapılabilmesi amacıyla izlenen yollara ise “kariyer yolları” denir.

Bir kariyer haritasında; makamın görev ve sorumlulukları, o makam açısından gerekli yetkinlik, bir pozisyondan diğerine hangi seviyede deneyim ile geçilebileceği, yatay olarak ilerleme yolları, dikey olarak ilerleme yolları açık olarak yer alır.

### **1.11.2 Kariyer Rehberliği**

Kariyer geliştirmeye dair önemli bir araç olan rehberlik, işletmeden deneyimli bir kişinin deneyimsiz personele kariyer gelişiminde yardımcı olmak üzere verilir ve söz konusu aşamada rehber; çalışanlara okuyacağı kitapları, gideceği kursları, arayabilecekleri meslekleri, belli yetenekleri geliştirmek üzere talimatlarına uyacağı danışmanların kimler olduğu, kariyer imkânlarını, bölgesel yükseköğretim kurumlarındaki eğitimleri ve işletmenin kurs imkânlarını bildirir. Amacı, personelin örgüte veya işe uyumlarında kendilerinin yeterlilik eksikliklerini azaltarak geliştirilmesi için tavsiyede bulunmaktır (Aydemir, 1995: 23).

Personele destek unsuru olarak ve eğitmen olarak hizmet veren rehberler, az deneyimli iş görenlerin, edindikleri bilgilerin güvenilir olması için işletmenin bilgi ve bilgi yönlendirme altyapısı hakkındaki bilgilerin tamamına sahip olmalıdır (Can, 1998: 161).

### **1.11.3 Kariyer Danışmanlığı**

Gelişmiş firmalarda iş birimleri ve birimler nezdinde ki unvanların miktarı çoğalmakta; bu sebeple de, kariyer yolları ve kariyer haritaları karmaşık hale gelmekte, kariyer rehberliği eksik hale gelmektedir. Kariyer rehberliğinin eksik

kalması durumunda kariyer danışmanlığı devreye girer. Personelin kariyeriyle ilgili olarak atılacak adımların sistemli olmasını sağlamak, ilerleyebilme imkânlarının değerlendirilmesini sağlamak ve gelişim ve öğrenim fırsatlarını bilebilmek için kariyer danışmanlığı gereklidir.

Kariyer danışmanları örgüt içinden seçilebileceği gibi örgüt dışından da sağlanabilir. İşletme içi danışmanlarının psiko-sosyal açıdan yetkin düzeyde, organizasyonel kültürün bilincinde ve işletme gerçeklerini bilen, tecrübe sahibi ve olgun insanlar olmaları, uygulamanın başarıya ulaşması bakımından önemli görülür, üst yönetim bu yetkinlikte işletme içinden birisini bulamıyorsa işletme dışından özel bir kuruluş veya eğitim kurumlarından yararlanmalıdır (Şimşek, 2004: 93).

#### **1.11.4 Kariyer Merkezleri**

Kariyer yönetimi uygulamalarının desteklenmesi amacıyla, personelin kendini değerlendirmesine katkı sağlayan, kurs ve danışmanlık hizmeti sağlayan kuruluş bünyesindeki departmanlardır. Bu merkezler, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; geliştirilmiş, fonksiyonel misyonlar yüklenmiş ve kurumsallaştırılmış halidir. Bu nedenle sadece gelişmiş ölçekteki kuruluşlarda uygulanabileceği söylenebilir.

Kariyer merkezlerinin işlevleri şunlardır (Aytaç, 1997: 140):

- Grup atölyeleri kurmak,
- Yazılı okuma malzemeleri hazırlayıp eğitimler organize etmek,
- Kariyer yolları ve iş gerekleri ile ilgili bilgi sunmak,
- Kabiliyet ve yetkinlik sınamaları uygulamak,
- Kuruluş içi ve dışı kurs ve gelişim faaliyetleri sunmak.

Kariyer atölyeleri, personelin diğer çalışanlardan bilgi edinerek kendi kendilerini tanımlaması, kariyerlerini geliştirme yöntemleri konusunda değerlendirmesi çalışmalarıdır.

Yazılı kaynaklar, çalışana kendini çözümü ve kariyer planlaması ile kariyer hedeflerini saptama konularında işlevsel bilgiler sunar. Bu alıştırma kitapları iş görenlerin kendilerini tanımlarına, becerilerini saptamalarına, isabetli imkânları öğrenmelerine, görevlerini tanımlarına ve vizyonlarını geliştirmelerine imkân tanır.

Beceriye ve yetkinliğe dair testler, çalışanın belli konulardaki yetkinlik düzeylerini belirlemede kullanılır. İşe alımda faydalanılan birçok testten kariyer yönetimi enstrümanı olarak da yararlanılabilir.

### **1.11.5 Koçluk**

Koçluk, işletme personelini geliştirme teknikleri içinde en yenisidir. 90'lı yıllarda ortaya çıkan bu yöntem, belirli bir ekibe belirli bir amaç için özel kurs, panel ve etkinlik düzenlenerek o amaca yönelik kişiyi yetiştirme yöntemi şeklinde ifade edilebilir (Aytaç, 1997: 147). Bir başka deyişle koç, idarecilerin yönetimle ilgili yeteneklerinin iyileştirilmesi ve onların zayıf yönlerinin güçlendirilmesi amacıyla görevlendirilen işletme içi veya dışı danışmandır (Özden, 2001: 59).

Koçlar çalışanların kariyer planı yapmalarına destek verirler. İş görenlerin kuruluş içinde terfi etmelerine yönelik gereken kabiliyet ve yetkinliklerini geliştirme çalışmalarını anlamalarına yardımcı olurlar. Etkili bir koçluk için personel ve yöneticiler arasında sağlıklı ve iletişime açık ilişki olmalıdır (Şimşek, 2002: 162).

Örgütlerde bir kariyer koçunun kişilere aşağıda yer alan konularda yardımcı olabileceği Enelow tarafından belirtilmiştir (Soysal, 2009: 35):

- a) Doğru endüstride doğru işi bulmak,
- b) Kariyer değişimlerinde yardımcı olmak,
- c) Kişisel çıkmazlara çareler geliştirmek (aile, iş, yerleşim, yaş, fiziki engel),
- d) Araştırma enstrümanı ve tekniklerinden faydalanmada destek sunmak,
- e) Mülakat tekniklerini öğretmek,
- f) Bir iş teklifinin müzakere edilmiş biçimi konusunda bilgilendirmek,
- g) Doğru referanslara sahip olduğundan emin olmalarını sağlamak,
- h) Tecrübelerini aktarmak.

### **1.11.6 Eğitim ve Geliştirme Programları**

Günümüz çalışanın eğitim ve öğrenme ihtiyacı ve ihtiyacının giderilmesinin kurum için taşıdığı önem, bu işin sadece çalışanların gayretlerine bırakılmamasını gerektiriyor. Diğer bir ifade ile kurumların hazırlanacak öğrenme ortamı ile çalışanların ömürlük öğrenme alışkanlığı kazanmaları, onları eğitmek ve geliştirmek vazgeçilmez sorumluluk olarak ifade edilebilir (Soysal, 2009: 34).

### **1.11.7 İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, personelin kuruluştaki yatay yer değiştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Aytaç, 1997: 148). Başka bir tanıma göre iş rotasyonu, şahsın önceden hazırlanmış bir programa ve tahmini zamanlara göre, o an yapmış olduğu işe dair diğer bir takım çalışma ya da görevlere aktarımı ve bunların sırayla hayata geçmesi şeklinde belirtilebilir.

### **1.12 Kariyer Yönetim Uygulamaları**

Çalışanlar tarafından uygulanan ve yönetimlerce desteklenmesi gereken kariyer yönetim uygulamaları bulunmaktadır. Söz konusu uygulamaları içerik olarak ifade etmekte yarar bulunmaktadır. Bu uygulamalar sırasıyla şu şekildedir:

#### **1.12.1 İç İşe Alım**

Kariyer yönetiminin en önemli adımı işe alımdır. Bir örgütte ihtiyaç duyulan işgücünün temin edilmesi işe alımdır. İç işe alım ihtiyaç duyulan işgücünün dış kaynaklar yerine iç kaynaklardan temin edilmesidir. Dış kaynaklardan iş gören temini yapılırken izlenen tüm adımlar aynı şekilde iç işe alımda da uygulanır. Öncelikle açık pozisyonun gerekleri ve ihtiyaç duyulan nitelikler belirlenir, buna uygun olarak pozisyon belirtilir ve iş duyurusu hazırlanır. Çalışanlar arasından uygun olanlar başvuruda bulunur ve pozisyon için en uygun olan çalışan seçilerek pozisyon kapatılır.

İç işe alım, dış kaynaktan işe alıma göre bazı konularda daha yararlıdır. Bahse konu yararları Aslan aşağıdaki gibi sıralamıştır (Soysal, 2009: 36-37):

- a) Daha basittir ve kısa süre gerektirir.
- b) Adayların çalışmaları ve başarıları konusunda ayrıntılı ve gerçekçi bilgiye ulaşılabilir.
- c) Adaylar işletmeyi ve normlarını bildiklerinden işe adaptasyon zamanı kısadır.
- d) Etkin bir güdülenme aracıdır.
- e) Kuruluşun personeline öncelik verilmesi çalışanların moralini yükseltir.

İç işe alımı, terfi ve aktarım veya yer değiştirmeden ayıran temel fark, iş ilanı verilerek isteklilerin müracaatının sağlanmasıdır (Özden, 2001: 159).

### **1.12.2 Terfi**

Personelin terfi ettirilmesi kariyer yönetiminde önemli konulardandır. Terfi, iş görenin mevcut pozisyonundan daha fazla yetki ve sorumluluk üstleneceği üst düzey diğer bir mevkiye geçmesidir. Terfi, çalışana işinde ya da mevcut konumunda yükselme fırsatıyla genelde çalışanlara önemli görev, güç ve yüksek ücret durumu sağlar. Psikolojik açıdan ise terfi, çalışanın güvenlik, aidiyet ve bireysel gelişim tatminini sağlar.

İşletmelerin, kariyer yönetiminde sağladığı başarı, açık ve nesnel bir terfi politikası belirlenmesine ve bunun adil uygulamasıyla mümkündür. Bu türden bir yaklaşımın, kurumsallaşmanın bir gereği olduğu söylenebilir. Aslında terfilerin, ne şartlarda, kimlerce ve ne şekil yapılacağı, bir unvana terfi için gereken niteliklerin ne olduğu önceden belirlenmiş olmalı ve tüm çalışanların bilgisine sunulmalıdır. Bu nedenle terfi uygulamalarında performans değerlendirmesinin önemi çok büyüktür. Terfilerin nesnel şekilde yapılabilmesi için performans değerlendirmenin de nesnel olması ve kararın değerlendirme sonuçlarına göre takdir edilmesi önemlidir. Aksi halde kişilerin kariyer değerlendirmeye, yönetim ve planlamasına ve firmanın kararlarına karşı olan güvenleri azalır. Bu da firmada huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olur (Aytaç, 2005: 127).

### **1.12.3 Aktarım/Yer Değiştirme/İş Rotasyonu**

Kuruluşta bir pozisyonun boşalması durumunda oraya eşit nitelikte bir başka elemanın atanması transfer olarak adlandırılır. Personelin aynı pozisyonda muhafaza edilerek, farklı bir göreve ya da o işlemede aynı iş biriminden benzer bir göreve atanması transfer veya yer değiştirme şeklinde tanımlanabilir (Özden, 2001: 165).

Bireylerin örgüt içerisinde yatay olarak yer değiştirmesi faaliyeti iş rotasyonu olarak adlandırılır. Diğer bir ifadeyle, iş görenin aynı düzeyde veya benzer beceri ve yetenek gerektiren işlerde çalıştırılması durumu olarak ifade edilebilir (Can, 1998: 184).

“İş rotasyonunun temelde iş görene sağladığı iki olumlu katkı vardır. Birincisi, yer değiştirme sonucunda örgüt içi ve dışı alternatif kariyer fırsatlarının oluşmasına neden olabilmesi, ikincisi ise iş görenin kendini geliştirme ve yeni beceriler edinme fırsatını sağlamasıdır.” Bunun yanında, iş rotasyonu uygulaması ile örgüt içinde farklı bölümlerde çalışma imkânı bulan iş gören, gelecekte örgütte yönetici olarak çalışma fırsatı bulduğunda, çalıştığı bölümlerin yapısı, işleyişi ve eksiklikleri hakkında bilgi sahibi olabilecektir. Buna karşılık, iş rotasyonunun eğitim giderlerinde artışa neden olması, değişimin ilk zamanlarda çalışan verimini düşürmesi ve çalıştığı bölüm değiştirilen iş görenin takım çalışmasına uyumda sıkıntı yaşamaması gibi bazı olumsuzlukları da bulunmaktadır (Can, 1998: 184).

#### **1.12.4 İşten Çıkarma**

Son yıllarda ekonomide yaşanan değişimlerin örgütlere olumsuz yansımaları sonucunda bazı örgütler işten çıkarma yöntemi ile işletmelerini daraltma/küçültme yoluna gitmektedir. Bu duruma yönelik bazı yasal önlemler alınsa da işten çıkarma örgütlerin öncelikli seçtiği bir çözüm yolu haline gelmiştir.

Yüksek nitelikli çalışanlar işten çıkarıldıktan sonra daha kolay iş bulurken, daha düşük nitelikteki ya da niteliksiz çalışanın iş bulması daha zor ihtimaldir. Bu nedenle işten çıkarma yerine öncelikle örgüt içinde yer değiştirme, iş rotasyonu konusunda çözüm aranmalı ve eğer işten çıkarma yapılacaksa belli bir süre öncesinde mutlaka çalışana bilgi verilmelidir.

#### **1.12.5. Emeklilik**

Örgütün birey üzerinde odaklanan kararlarından biri de emeklilik kararıdır. Aslında örgütlerin çoğunda emeklilik kararını çalışanlar kendileri verirler. Ancak bazı durumlarda örgütler iş görenleri emekliliğe özendirmek için çeşitli uygulamalar yapabilirler (Aytaç, 2005: 179).

Örgüt küçülmeye gitmek amacıyla ya da emekliliğe hak kazanmış, artık çalışmak istemediği kişi ile yollarını ayırabilir. Hatta bu tip çalışanları emekliliğe zorlayabilir. Diğer bir uygulamayla da örgüt emekliliğe hak kazanmış çalışandan memnun ve yollarını ayırmak istemiyorsa, tecrübe ve bilgisinden yararlanmak

amacıyla farklı görevler sunabilir. Çalışandan emekliliği döneminde danışman olarak yararlanabilir, çalışmaya devam edebilirler.

#### **1.12.6 Oryantasyon Programı**

Örgütte işe yeni başlayan, aktarılan, terfi ettirilen çalışanlar için uygulanan programlardır. Amacı; çalışanı yeni işine, görevine, kurumuna alıştırmak belli kural ve bilgileri aktarmaktır. Oldukça önemli olan bu programlar çalışanın örgüt ile daha kolay kaynaşmasını örgüt kültürünü daha kısa sürede benimsemesini sağlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ALGILARI

Bu bölümde iş tatmini konusu ele alınmış olup; araştırmanın ikinci ana teması olan iş tatmini konusunda literatür alt yapısına yer verilmiştir. Konunun kavranması ve açıklanması açısından önem arz eden iş tatmini kavramsal açıdan tanımlanmış daha sonra, iş tatminine dair özellikler, iş tatmininin önemi, iş tatmininin gerekli olmasının sebepleri, iş tatmini incelemesinin yararları ve iş tatmini ölçüm teknikleri ele alınarak son kısımda kariyer planlamanın iş tatmini açısından önemini vurgulayan bölüme yer verilmiştir.

#### 2.1 İş Tatmininin Kavramsal Çerçevesi

İş tatmini; şahısta, iş ortamı veya birey ile işyeri şartlarının uyumunun sonucunda sağlanan memnuniyet ve şahsın işe karşı olumlu bir tutum ve tavrı olarak ifade edilmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 254, akt. İşcan ve Timuroğlu, 2007).

İş tatminine yönelik birçok tanım söz konusudur. Genel tanım iş tatmininin, personelin işten duyduğu memnuniyettir. İş tatmini, kişinin yaptığı işin özelliği ile beklentisi uyumlu olursa gerçekleşen ve personelin işinden mutluluk hissetmesini belirten bir kavramdır. İş tatmini, bireyin yöneticilerden, işin kendinden, çalışma ortamından, örgütünden elde etmeye çalıştığı, iç yatıştırıcı ve rahatlatıcı bir duygu olarak da kabul edilmektedir (Öcal, 2008: 31).

İş tatmini, iş görenlerin işlerinden ve işyerlerinden ne kadar memnuniyet duyduklarının belirlenmesi; çalışanın işe karşı genel olumlu tutumunun ifadesi aynı zamanda işini ne kadar severek yaptığı ile ilgilidir. Başka bir açıdan iş tatmini, personelin fizik ve zihin sağlıklarıyla beraber, bireysel, bedensel ve ruhsal duygularının bir belirtisidir.

İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki vardır. Genel kanı, özel yaşamda mutsuz personelin işyerinde mutluluk arayacağıdır.

Çalışanların örgütlerine duydukları güven arttıkça işlerinde tatmin elde etme düzeyleri de artmaktadır. Özellikle, örgütün çalışanlarına destek vermesi, kişilerin gerek toplam iş tatminleri gerekse dış tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte kişinin, çalışma arkadaşları ya da üstüyle işbirlikçi ve arkadaşça bir ortamda etkileşimde bulunması da onun işten aldığı tatmini etkileyebilmektedir.

İş tatmini sağlanan bir bireyin psikolojik şiddetle karşılaşma ya da bu şiddet karşısında direnç durumu, diğer iş görenlere göre çok daha sağlıklı ve dirençli olarak sürdürülebilir bir nitelik taşıyabilecektir.

## **2.2 İş Tatmininin Kapsamı ve Gelişimi**

İş tatmini konusu hem özel sektörde hem de kamu sektöründe oldukça mühim bir mevki ye sahiptir. Örgütlerin amaçlarına en iyi biçimde ulaşmalarında ve devamlılıklarını sürdürmelerinde etkili olan en kayda değer faktörlerden biri iş tatminini sağlamaktır. Kurumun çalışanına yönelik yapacağı çalışmalar, iş tatminini ve ardından başarıyı getirecektir.

Eğer bir çalışanın elde ettiği başarılarla yöneticisi veya kurum çalışanları tarafından değer verilirse çalışan kurumu ile bir bütün haline gelir ve mutluluğu daha da artmaya başlar. Bir çalışanın yaptığı iş sahiden iyiye ve takdire layıkça onun yöneticisi tarafından takdir edilmesi yalnızca çalışana değil örgüte de çok şey kazandıracaktır.

İş tatminini üç boyutta incelemek mümkündür. Bu kapsamda ön görülen maddeler aşağıda belirtilmiştir (Şimşek, 2002: 92):

1. İş tatmini ekseriyetle maddi kazanımların hangi ölçü ile karşılanabildiği ya da beklentilerin hangilerini karşıladığının belirlenmesidir.
2. İş tatmini, çok yönlü tutumların birbirleriyle ilişkilerini temsil eder. Örneğin ücret, işin aslı, yöntem tarzı, terfi olanakları, çalışma arkadaşları vb.
3. İş durumuna duygusal yanıt olan iş tatmini görülemez, yalnızca ifade edilir.
4. İşletmelerde iş tatminine verilen önemin muhtelif gerekçeleri vardır.

Bunlar:

5. Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumdaki ekonomik gelişmeye paralel olarak belli gelire ulaşan insanların ihtiyaçları da değişir. Eğitim düzeyinin artmasıyla beklentiler de değişmektedir.
6. Toplumsal gelişmenin getirdiği kuruluşun uygarlaşması da söz konusudur. Kuruluşlardaki iş biçim ve gerekleri de değişime uğramıştır. Başlangıçta performansta iyileştirme amacı taşıyan bu heves yakın geçmişte toplumsal sorumluluğa şekli almıştır.
7. ABD’de 1930’larda sendikacılığın hareketlilik kazanması, büyük sendikalar oluşturulması ve 1937’de Wagner işçi-işveren ilişkileri kanununun çıkarılması ile toplu pazarlığın kanuni bir varoluş kazanmasında o devlet içerisinde iş tatminine olan eğilimi fazlalaştırmıştır.
8. Organizasyonlarda örgütsel farklılaşma uygulama gereği ve revizyona ayak direktme ve yeniliği benimsetme gereği iş tatmininin önemini ayrıca ilgi konusu haline getirmiştir. İş tatmininin çalışma hayatında geniş yer tutmasının ve önemli olmasının daha birçok nedeni vardır.

Bunlardan ilki, iş tatminini arttırmak verimliliği arttırmaktır. İkincisi, çalışan bireylerin tatminini yükseltmenin içsel insani değeri vardır. Ek olarak, iş tatminini arttırmanın başka pozitif yönleri de bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışları artar, yaşam tatmini artar, örgütsel amaca zararı dokunan davranışlar ve devamsızlık azalır (Cook, 2008: 17, akt. Şimşek, 2002).

İş tatminine verilen önem yüksek olduğu takdirde çalışanların hem iş hayatını hem de günlük hayatını etkileyen ve kayda değer olan şu faktörler ortaya çıkıyor (Şen, 2008: 18):

1. Daha az iş değiştirme,
2. İş kazaları ile karşılaşma riskinin düşük olması,
3. Huzurlu ve mutlu bir aile yaşantısını sürdürebilme,
4. Sosyal ihtiyaçlarını karşılama,
5. Örgüt bağlılığının artması,
6. Stressiz bir yaşam elde etme.

### 2.3 İş Tatminin Genel Özellikleri

Araştırma ve çalışmalar neticesinde, çalışan kişilerce kayda değer bulunan bir konunun da takdir görme beklentisi olduğunu varsayılmaktadır. Takdir görmek kişileri başarıya taşıyan yollardan birisi olarak görülmektedir (Eren, 1998: 421).

Yeri ve zamanı iyi belirlenmiş övgü, çalışmasından dolayı takdir edilen bir çalışanın iş tatminini etkileyecektir. Takdir görme sıkça kullanılan bir iş tatmini unsurudur. Fakat takdir etme yöntemleri ülkeler arasında değişeceği gibi kuruluştan kuruluşa ve işletmedeki konumlar arasında da farklılıklar gösterebilir. Personelin performansının gereğine göre takdir görmesi, değerlendirilerek ödüllendirilmesi, personelin işinden her zaman övünç duyması, elde ettiği kariyerde ilerleme olanağının kendisini tatmin etmesi iş tatminini de iyi bir doğrultuda yönlendirmektedir (Chin v.d., 2002: 373, akt; Erdoğan, 1996: 153).

İş tasarımı, verimliliği yükseltme ve kişinin tatminini arttırmak için iş yapılandırmasının isteklendirme yaklaşımlarına uygulanmasıdır. Farklı bir deyimle, yönetici görevini yürütenler işin yapısını değiştirmek suretiyle işi iş görene daha müsait hale getirerek iş yapma arzusunu arttırmaktadırlar (Eren, 2007: 548).

Modern iş sistemleri, işin daha düşük beceri gerektiren ve işin başarılmasından dolayı hiç bir tatmin sağlamayan, personeli katı bir aletsel denetim altında konumlandıran daha ufak parçalara ayırmıştır. Bu çerçevede çalışanları güdüleyerek işlerinden tatmin olma durumlarını geliştirmek ve üretimi en yüksek düzeye ulaştırmak ise yöneticilerin esas problemlerinin en önemlilerindedir (Erdoğan, 1991: 171).

İş tatmini bir dinamiklik içermektedir. Yönetim kademesindekiler iş tatminini bir defaya mahsus yüksek olarak sağladıktan sonra onu birkaç yıl ihmal edemezler. İş tatmini, gelişti çabuk olan bir gelişme olup gidişi de aynı şekil hızlı olabilir, bu durum, iş tatmininin yıl hatta aylık bazda dikkatli şekilde izlenmesini ve korunmasını gerekli kılar.

İş tatmininin önem arz eden üç boyutu bulunmaktadır (Şimşek, 1995: 92). Bunlar:

1. İş tatmini, bir iş vaziyetine verilen duygusal cevaptır. Bu nedenler görülmesi mümkün değildir, yalnızca ifade edilir.
2. İş tatmini çoğunlukla kazançların karşılanma derecesi veya beklentilerin aşılma durumunun saptanmasıdır.

3. İş tatmini, birbirlerine bağlı bir kısım tutumları ifade eder. İşin kendisi, ücret, yükselme olanağı, yöntem, ekip üyeleri bunlara örnek gösterilebilir.

### 2.3.1 İş Tatmininin Boyutları

İşe dair tutumlarla ilgili çalışmalarda iş tatmini üzerinde dokuz iş boyutunun etkisi belirlenmiştir. Bu faktörler şunlardır:

**Ücret:** En geniş anlamı emeğin karşılığı ve iş tatmininin belirlenmesinde önemli bir etmendir. Ücret, birçok dönemde farklı kapsamlarda incelenmiş ve birçok bilim dalının incelediği, belirli yaklaşımlar oluşturulmuştur. İktisadi yönden ücret “emeğin değeri”, sosyal açıdan “iş görenin geçim sağlama vasıtası” ve hukuki bakımdan ise “iş görenin zihin ve beden çalışmalarının karşılığıdır” (Şimşek, 1995: 102). İşletme tarafından, personelin emeğine karşılık yapılan ödeme iş tatmini oluşturulmasında önemli bir unsur olmasının yanı sıra araştırmalar, personelin ücretlerinden tatmini konusunda alınan ücretin değil, ücretlerinin başkalarıyla kıyaslamaları ölçüt kabul edildiğinde anlamlı sonuçlar çıktığını gösterir.

**Yükselme:** Yükselme kavramı, personelin işletmenin hiyerarşik yapısı bünyesinde ilerleme fırsatının olup olmamasıdır. Kişi, gerçekleştireceği başarılı çalışmalarla ileri düzey bir unvana ulaşabileceğini bilirse, bu pozitif sonuç, çalışanın iş tatminini de pozitif etkiler.

**Yöneticiler:** Yöneticilerin tutum ve davranışları, personelin iş tatminine etki eden kritik bir etmendir. Yönetici tarafından sergilenen davranış tarzı, personelin beklediği yöneticilik tarzı ile uyumsuz olursa, çalışanlar tatminsizlik yaşayabilmektedir.

**Çalışma koşulları:** Çalışma koşulları açısından iş tatmininde iki tür etkilenme olur. Birincisi, uygunsuz ve yeterli olmayan çalışma koşulları iş görenlerde “metabolizma rahatsızlıkları”na yol açar, ikinci olarak ise çalışma hayatının kişilerin hayatının yoğunluklu bir dilimini kapsamı yüzünden elverişli şartları taşımayan çalışma ortamı iş görende “psikolojik sorunlar” ortaya çıkarabilir (Şimşek, 1995: 132).

**Ek İmkânlar:** Nakdi olan ve olmayan hakların olması ya da olmaması, personelin işten tatmin ya da tatminsizlik duymasına sebep olabilmektedir.

**Olası Ödüller:** Örgütte bilinme ve iyi bir iş yürütüldüğünde o iş için bir ödül alma fırsatının yakalanması, iş tatminini pozitif yönde etkileyebilir.

İşleyiş Prosedürleri: Kuruluş içindeki işlerin işleyişi ve bu işlere dair strateji ve süreçler, iş tatmin seviyesine etkiler.

İş Arkadaşları: Tatmin sağlayan bir iş boyutudur. Klasik bir iş ortamına bakıldığında, iş görenin işyerindeki yönetici ve amirlerden daha fazla mesai arkadaşına sahip olacağı ve iletişimde bulunduğu gözlenir. Bu nedenle; iş görenlerin iş arkadaşları ile ilişki kurma zamanının, kendinden üst kademedeki çalışanlarla olan ilişkiden yoğun olması beklenir. Bu çeşitten bir kuruluştaki iş arkadaşlarının iş görene yardımcı olması, onunla iyi bir ilişki kurması ve onu lazım olduğunda koruması iş görenin çalıştığı ortamdan keyif almasına ve işinden tatmin olmasına zemin hazırlar. Ekipteki bireylerin teknik ve sosyal yönden tatminkâr ve destekleyici nitelik taşıyıp taşımadıkları, iş tatmin düzeyini etkide bulunabilmekte ve tatmin düzeyini değiştirebilmektedir (Erdoğan, 1991: 180).

İşin Kendisi: Bu kavram, personelin ilgisini çeken, hoşuna giden bir işte çalışmalarını ve işten ötürü sorumluluk alınabilecek bir iş zemininin bulunmasını gösterir. Söz konusu durum, kimi çalışanlarda tatmini artırırken, kimisinde tatminsizliğe sebep olabilmektedir.

İletişim: personelin o kuruluştaki ast-üst ilişkisinde bulunduğu veya eş düzeyde olduğu diğer çalışanlarla iletişiminin hedeflenen düzeyde olması, iş tatminini etkileyebilecektir.

### **2.3.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminine etki eden faktörlerden en önemlileri doğal olarak işin kendisi ile ilgili olmaktadır. Çalışanlar önce kendilerinden beklenenlerin ve amaçların açık şekilde belirlendiği işlerde çalışmayı seçer. İş rolünün net ve tanımlanmış olması çalışanın görev ve sorumluluklarını hangi seviyede anladığını gösterir ve tatmini artırır. Rol çatışması ve belirsizliğinin bulunduğu hallerdeyse iş tatminsizliğine sebep olabilir. İşin yapısal özellikleri de tatmin üzerinde etkili olur. İşin çalışana sunduğu başarı ve görünürlük olanağı, maddi ve manevi ödüller ve ücret; tatmine etki eden diğer iş özellikleridir. İş tatminini sağlayan başka bir faktör ise işin eğlenceli ve anlamlı olmasıdır. İşin birbirinden farklı çeşitli yetenekleri gerektirmesi, personelin bir işi tüm yönleriyle yapacak olması, işin artı kalan insanlardaki etkisinin fazla olması, personelin işe dair kararlar alması ve işin uygun gerçekleştirilip

gerçekleştirilmediğine dair veri alabilmesi iş tatminini artıran diğer iş özellikleridir (Çarıkçı, 2000: 150).

Locke'a (1976) göre iş tatminini oluşturan en önemli faktörler, eşit ödüller, destekleyici çalışma koşulları ve iş arkadaşlarıdır. Adaletli ve çalışanların beklentilerine uygun ücret sistemleri ve terfi politikaları iş tatminini etkiler. Buna göre, ücretler işin talepleri, çalışanın bireysel yetenek düzeyi ve toplumsal ücret standartları temellerinde adil olarak algılandığında tatmin beklenen bir sonuçtur. Fiziksel çalışma koşullarının çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştırması iş tatminini etkiler. Bunun yanı sıra, destekleyici ve dost canlısı tutumları olan iş arkadaşları ve üstler de iş tatminini olumlu etkiler (Locke, 1976: 1319, akt. Yeşilyurt ve Koçak, 2014).

Örgütün özellikleri de iş tatmini üzerinde etkili olabilir. İşletmede yönetsel ve teknolojik yeniliklerin mevcudiyeti; işletmenin gelişmeye imkân sunması ve çalışanların arasındaki etkileşimin pozitif nitelik taşıması iş tatminine önemli ölçüde kazanımlar sağlar. İş ve örgüt özelliklerinin dışında çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi kişisel özellikleri de iş tatminini etkiler. Bunlardan yaşın tatmin üzerinde dolaylı etkileri olabilmektedir. Buna göre yaşça daha büyük olan çalışanlar açısından; ücretin fazlalığı, organizasyonda uzun zaman yer alması, işletmede ileri düzey pozisyon ve sorumluluk alınmış olunması veya temennilerin daha düşük seyretmesi, kendilerine olan güvenin ve birikimin ileri seviyede olmasına benzer sebeplerle tatmin daha ileri düzeylerde vücut bulabilmektedir. Cinsiyet de iş tatminini etkileyen başka bir önemli özelliktir. Yapılan karşılaştırmalı araştırmalar, kadın ve erkeklerin işsel isteklendirme unsurlarının birbirinden yer yer farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur (Çarıkçı, 2000: 163).

### **2.3.2.1 Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkileri**

Cinsiyet, iş tatminini etkileyen bir faktördür. Kadınlardaki iş tatmini genel olarak erkeklerden daha düşüktür. Bu durum özellikle vasıfsız işlerde çalışan kadınların işleriyle ilgili beklentilerinin daha düşük seviyelerde olması ile açıklanabilir. İş tatmini, işin çeşitli unsurlarına göre incelendiğinde de benzer bir sonuca ulaşılmaktadır. Buna göre, cinsiyet faktörü, çalışma ortamından, saatlerinden ve düzeninden, iş arkadaşlarından ve üstlerden alınan tatmin üzerinde de etkili bir faktördür. Kadınların işyerindeki çalışma şartları ve diğer çalışanlara bağlı olarak

elde ettikleri tatmin, erkeklerden daha düşük seviyelerde kalmaktadır (Baysal, 1997: 80).

### **2.3.2.2 Eğitim düzeyinin iş tatminine etkileri**

Yapılan araştırmalar sonucunda ilköğretim düzeyinde eğitim almış olan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç, düşük seviyede eğitim almış olan çalışanların işle ilgili beklentilerinin büyük ölçüde karşılandığını göstermektedir. Eğitim seviyesi daha yüksek olanlar ise beklentilerini tam olarak karşılayamamakta ve bu nedenle tatmin seviyeleri düşük olmaktadır. İş tatmini, işin çeşitli özelliklerine göre incelendiğinde ise eğitim faktörünün özellikle çalışma ortamı ve üstlerle ilişkilerden alınan tatmin üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre, eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlar üstleriyle ilişkilerinden ve çalışma ortamından kaynaklanan olumlu etkiyle daha fazla tatmin olmaktadır (Baysal, 1997: 88).

### **2.3.2.3 Yaş faktörünün iş tatmini üzerindeki etkileri**

Yaş, iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Yaşı 25'den daha küçük olan çalışanlar, yaşı 25'den büyük olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu sonuç da çalışanların beklentileri ile ilgilidir. Yaşı daha küçük olanların daha az beklentileri olduğu düşünöldüğünde bu tür çalışanlarda iş tatminin daha yüksek olması beklenebilir. Benzer bir sonuç, üstlerle ilişkilerden alınan tatmin açısından da geçerlidir. Yaşı 25'den daha az olan çalışanlar üstleriyle ilişkilerinden daha az tatmin olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 165).

### **2.3.2.4 Kişisel faktörler**

İş tatmini sağlanmasında önemli yeri bulunan bireysel etmenler, çalışanın doğuşundan gelen bir kısım niteliklerle beraber ömür boyu kazandığı tecrübeleri temel alınarak tespit edilir. Bu çerçevedeyse kişinin demografik bilgileri de çalışanın içinde bulunduğu durumun tespitinde de direkt etkiye sahiptir.

Çalışanın yaşı ve hayat dönemi, kişinin sergilediği tutum, davranış ve kararlarında tespit konusunda belirleyici olur. Bu sebepten çalışanın işle ilgili fikirleriyle tutumlarında da yaşın etkisiyle bazı farklılıklar görölebilmektedir.

Konuya dair araştırmalar, yaşın iş tatminiyle “U” şeklinde bir ilişkiye sahip bulunduğu görülmektedir (Okpara, 2006: 50, akt. Eğinli, 2009). Yaşın iş tatminiyle ilişkisi, çalışan gereksinimleri ve biliş seviyesi arasında ilişki vardır (Gibson ve Kelin, 1970: 411-425, akt. Eğinli, 2009). Bu durum yaş artışının çalışanın deneyimlerini de artırdığı ve bununla birlikte tatmin seviyesinin arttığı şeklinde yorumlanabilir. Glenn ve ekibi (1977) yaşla iş tatmini arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmasına göre; yaşça büyük personelin genç çalışanlara nazaran iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Buna sebep olarak ise, genç çalışanların eğitimi olmasının işten beklidiklerini artırdığı ve bunun da iş tatminini azalttığı gösterilmektedir (Glenn vd., 1977: 190-193, akt. Eğinli, 2009).

Mottaz (1987) ise çeşitli yaş gruplarının iş tatminiyle ilişkisini denetlemek amacıyla yaptığı çalışmada, genç personelin içsel gdlemeyi nemseidiğini, bu gerekçeyle kendilerinden büyük yaştaki personellere göre iş ve işyeri değişikliğini daha eğlenceli gördüklerini belirlemiştir. Büyük yaştaki personellerin dışsal güdüleme etkenlerini nemseidikleri, bunun sonucunda ücrette artış ve iş yerinin sunduğu fırsatlara bağlı olarak iş tatminlerinde artış olduğu öngörülmektedir. alışan kişilerin yaşının ilerlemesi sonucu hayatla işe dair umduklarına kavuşmuş olmaları sebebiyle iş tatmini sağlanması yaşın artmasına bağlı olduğu da ifade edilmektedir. Emekliliği yaklaşan personelde iş tatmininin azaldığı, bu durumun çalışanın işten ayrılınca boşta kalacağına dair endişe taşınmasından kaynaklandığı bildirilmektedir (Mottaz, 1987: 389-408, akt. Eğinli, 2009).

Luthans ve Thomas (1987) iş tatmininin yaşla ilişkisini belirlemek üzere gerçekleştirdikleri çalışmada büyük yaştaki personelin iş tatminsizliği yaşadığı ve bunun nedenlerinin teknolojide meydana gelen farklılıklar, üretim ve performans ölçümleri ve fazla iş yükü bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yaşı büyük personelin, teknolojideki değişimlere gençlere nazaran uyum sağlamakta zorlandıkları ve aılışılmış düzenin değiştirilmesinden hoşnut kalmadıkları için iş tatminlerinin azaldığı tespitinde bulunmuşlardır (Luthans ve Thomas, 1987: 23-26, akt. Eğinli, 2009).

Cinsiyetin de iş tatmini üzerinde etkili bir etmen olduğu bilinmektedir. Personelin cinsiyeti işe karşı tutum geliştirmelerinde ve çalışma ortamına karşı gelişen kanaatte farklılığa sebep olabilir. İş tatminiyle cinsiyet ilişkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde görülmektedir ki, söz konusu tespitle paralel yönde

bulguların yanı sıra eşit koşullarda kadın ve erkek personelin iş tatmininde farklılık görülmemiştir.

Bunun yanı sıra, erkek personelin işte, kendilerini kadınlardan daha fazla görsel hale getirebiliyor ve kendilerini gerçekleştirmek adına daha çok imkânlar yaratıyor olması, işe daha fazla değer vermelerini dolayısıyla da iş tatmininin daha çok gerçekleşmesini sağlamaktadır (Okpara, 2006: 51, akt. Eğinli, 2009). Kadınların iş tatminindeki azalmada "kadın çalışan olma" sonucu karşılaşılan engellemelerin büyük etkiye sahip olduğu bildirilmektedir. Bunun yanı sıra da, kadınların evsel ve ailevi sorumluluklarının onlara daha çok çatışma yaşatması kadınların iş tatmininde düşüşe neden olduğu da söylenebilir.

Garcia-Bernal ve ekibi (2005: 286, akt. Eğinli, 2009), iş tatmininin cinsiyetle bağımlı inceledikleri bir çalışmada iş ortamındaki bireysel gelişim, bireylerarası ilişkiler, ekonomik kazanç, çalışma şartları olarak belirledikleri dört etkene kadın ve erkeklerin bakış açılarını değerlendirmişlerdir. Çalışmanın sonunda, kişilerarası ilişkiler etkeninin erkekler açısından iş tatmini üzerinde bir hayli önemli etkiye sahip olduğu, kadınlar açısından aynı seviyede bir öneminin olmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışılan yer şartları etmeni, kadın çalışanlar yönünden iş tatmini sağlanmasında önem arz ederken, erkek personelin çalışma ortamı şartlarını önemsemediği gözlenmiştir.

İş tatmininin üzerinde etkili bir diğer etmen de eğitim düzeyidir. Araştırma sonuçları değerlendirilerek, yüksek eğitim düzeyindeki personelin iş tatminlerinin düşük düzeyde eğitilmiş personelden yüksek olduğu söylenebilir. Personelin eğitim düzeyi ve deneyimine uygun pozisyonlarda çalıştırılmadığında mutsuz olduğu ve iş tatmininin azaldığı gözlenmektedir. Bunun yanı sıra, sahip olunan vasıf ve niteliği aşan beklentiler söz konusu ise o pozisyonda çalışan personelde de yüksek oranda endişe ve stres yaşanmasının iş tatminini azalttığı ifade edilmiştir.

Oshagbemi'nin (2003: 51; akt. Uyar, 2013: 256), katılımcıları üniversite öğretim elemanlarından oluşan araştırmasında iş tatmini ve bireysel niteliklerin ilişkisi incelenmiş, akademik iş görenlerin iş tatmini üzerinde hizmet süresi ve yüksek eğitim seviyesinin etkisini belirlemiştir. Akıncı, (2002: 85) ise, turizm sektörü çalışanlarının iş tatminini etkileyen etmenleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonunda çalışanların iş tatmininde en üst seviyede etkili olan unsurun psiko-sosyal etmenler olduğunu belirlemiştir. Yani; çalışanın çalışma şartlarından

ziyade bireylerarası ilişkiler gibi psiko-sosyal etkenlerin etkisi ile iş tatmini veya tatminsizliği oluştuğu açıklanmaktadır.

İş tatmini ve performans ilişkisi açısından ise durum şöyledir: Çalışanın işinde yüksek performans sergilemesi halinde üstlerince ödüllendirildiği ve bunun sonucunda iş tatmininin yükseldiği ifade edilebilecektir. Ayrıca, kendisinde yüksek iş tatmini hissi oluşmuş kişinin performansı da yüksek olacaktır. Bu tespitler ışında işten elde edilen tatminin performansı da artıracığı öngörülebilecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 21).

Kişinin işyerindeki pozisyonunun iş tatmini ile ilişkisinin bulunup bulunmadığı soruşturulduğunda çalışanın işyerindeki rol ve sorumlulukla beraber işyerinde yaygın iletişim ağının ve yönteminin iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Çalışanın işyerinde geçen süresinin de iş tatminine etkisinden de söz edilmektedir.

İşyerinde geçen zamana karşılık bir ödül verilen çalışanın iş tatmini sağladığı, bununla beraber bir işyerinde rızası dâhilinde uzun süreli mesai yapmaya hazır personelin iş tatmini ile gönüllülük arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma bulgularına bakıldığında, 10 seneden çok kıdemli idarecilerin, 10 seneden daha az kıdem sahibi idarecilere nazaran işlerinden daha tatminkâr duruş sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Erkek idarecilerin ücret, sosyal haklar vb. yönünden kadın idarecilerden daha fazla beklenti içinde oldukları ve bu unsurlara önem verdikleri bunların iş tatminlerini etkilediğini ifade etmektedir (Okpara, 2006: 54-55, akt. Eğinli, 2009).

### **2.3.2.5 Örgütsel faktörler**

Belli organizasyonel çevrede ve belli sürede yerine getirilen görev şeklinde izlenim oluşturan iş, personelin fiilen yer aldığı çalışma yerine bulunmuş olduğu katkı veyahut değer şeklinde de ifade edilebilir. Personelin iş tatmini ise, işe ve çalışma yerine dair birçok parametrenin etkilemesi sonucu ortaya çıkan tavırlar olarak belirmektedir. Söz konusu parametreler, işin gereği olan bilgi durumu ve işe yatkınlıktan işin personele sunmuş olduğu toplumsal ve maddi fırsatlara kadar birçok unsuru içerir.

İş tatmini oluşumunda büyük öneme sahip etkenlerden birisi de ücrettir. Ücret, çalışanın gözünde ekonomik bir kazançtan öte, kendisinin işyerine yaptığı katkılara

bir karşılık ve emeğin parasal karşılığıdır. Bundan dolayı ücret personelin tatminiyle yakın ilişkisi bulunan bir parametredir. Personelin ücrete ilişkin beklentilerinin karşılanmamış olması, üstelik eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmaması sonucu mesai arkadaşından daha az ücretle aynı işi yapması iş tatmini üzerinde kötü yönde etki bırakmaktadır. Ücretin düşük yahut yüksek şeklinde algılanması personelin yapılan işe karşılık hak ettiğinin verildiği veya verilmediği düşüncesine bağlıdır.

Clark ve Oswald (1995; akt. Eğinli, 2009: 41), iş doyumunun ücretle bağlantısını araştırdıkları çalışmada personelin iş tatmini konusunda ücretteki azalmanın iş tatminini düşürdüğünü ifade etmektedirler (Groot ve Van Den Brink, 1999: 344; akt. Eğinli, 2009: 41). Ayrıca, çalışanın görevini yerine getirmesinden sebep ödüllendirilmesinin ve ödüllendirme uygulamalarının adil yapılmasının iş doyumunda artış sağladığı gözlenmiştir. İşyerindeki adil ödüllendirme sistemi, çalışanın başarının karşılığının olduğu kanaatine varmasını sağlamakta ve kendisinin çalışmalarının karşılığının alınacağına dair rahatlık duymasına imkân sağlamaktadır.

Bir örgütte işgücü devir oranı fazla ise personel iş tatminsizliği yaşamaktadır. Bunun sebebi, personelin kendi işyerinden umduğunu bulamaması sonucu başka iş yerinde çalışma arayışına girmeleri, kendilerinde işyerine aitlik hissi oluşmadığı ve bu nedenle çalıştıkları o işyerinde çalışmaktan hoşnutsuzluk olduğu görülmektedir. Personel işgücü devir oranları ve iş tatmininin bağı soruşturulduğunda, yüksek iş tatminine sahip personelin düşük bir işgücü devir oranına sahip olduğu, işte devamsızlık ve o işyerini terk etme oranları fazla personelin iş tatmininde düşüklük gerçekleştiği gözlenmektedir (Poon, 2004: 325, akt. Eğinli, 2009).

Çalışma ortamının, personelin iş verimliliği ve performansı üzerinde doğrudan etki sahibi olduğu görülmektedir. Verimlilik ve performans ölçümlerinden doğru sonuçların alınması çalışanın iş tatminine ulaşmasında etkili olmanın yanı sıra, iş ortamının özellikleri personelin işini severek yapması ve işine güdülenmesinde belirleyici olmaktadır. Fiziki iş koşullarının kötü olması halinde personelin iş tatmini düzeyi düşer. Bunun yanı sıra çalışma hayatında personel arasındaki ast-üst bağlarında üstün astı karşı tutumu, personelin iş tatmini sağlamasında büyük öneme sahip belirleyicilerdendir. Amirin, astlarına eşit davranarak ve hak gözeterek yönetmesi, anlayış sahibi ve iletişime açık yönetim politikasını tercih etmesi personelin iş tatmininin artmasını sağlar.

Bir iş yerindeki çalışma zamanı aynı zamanda mesleki tecrübenin bir göstergesi sayılabilir. Bilhassa bir iş yerinde uzun süre çalışmış olanların iş tatmin seviyesi yüksek çıkmaktadır. Söz konusu tatminin yüksek olması, personelin iş ortamına aşina olması, işyeri ve ortamına bağlılık oluşması, iş yerindeki tecrübenin sağladığı beklentilerin uygun biçimde karşılanmasının sağlanması ile ilişkilendirilebilir. Tespitler doğrultusunda, bir iş yerindeki işine yeni başlamış personelin iş tatmininin uzun zaman çalışanlardan nispeten düşük olması beklenebilecektir. Söz konusu durumun ise işe yeni başlayan personelin işine ve işyerine ilişkin beklentilerinin tecrübeli çalışanlarıkinden yüksek olması, hatta gerçek dışı beklentilerinin olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Buna rağmen, bir işyerinde uzun dönem çalışan, terfi fırsatı bulunmayan personelin iş tatmini seviyesi değişmemekte, hatta iş tatminsizliği içinde olduğu izlenmektedir (Oshagbemi, 2003: 213-226; akt. Uyar, 2013: 256).

Personelin iş tatmininin öznel biçimde, düşük sayıda personelden oluşan işletmelerde nispeten yüksek gerçekleşirken, büyük işletmelerde personelin isteklerini yönetimin gözden kaçırmaması nedeni ile daha düşük seviyede bir iş tatmini gerçekleşmesi söz konusudur. Büyük işletmelerde iş tatmininin düşük çıkmasına, personel arasındaki samimiyet ve dostluk bağlarının zayıf kalması da bir gerekçe sayılabilir.

Kanada'da yapılmış araştırma sonuçları %44 oranla iş tatmini yüksek personelin küçük örgüt çalışanları olduğu, %40 oranla büyük örgüt personelinin ikinci sırayı aldığı, en düşük oranınsa %38 ile orta seviye işletme personeli oldukları şeklindedir. Küçük işletmelerin personelinin iş tatminlerinin %60 gibi yüksek bir orana sahip olmasının başta gelen sebebi, işverene ve mesai arkadaşlarına güvenmeleridir (Solmuş, 2004: 189).

Öte yandan, küçük firmalarda personelin üstleri ve iş arkadaşlarıyla bağlarının hayli tatmin edici görünmesinin iş tatmininin yüksek olarak gerçekleşmesini sağladığı ifade edilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, kamu ve özel sektör personeli bazında bir değerlendirmeye, kamu personelinin özel sektörüne göre işten ve iş ortamından daha düşük bir tatmine sahip oldukları gözlenmiştir. Kamu personeli, karar alma yetkisi, üstleri ve diğer çalışanlarla bağı ve ilişkileri, ücret, çalışma sürelerinde toleranslı olunması gibi konuların işten alınan tatminin azalmasında etkili olduğunu söylemiştir.

Thakur (2007), yaptığı özel sektör ve kamu bankası çalışanlarının iş tatminini konu alan çalışması ile özel banka ve kamu bankası personelinin iş tatmininde eşitlik olduğunu belirlemiştir. Kamu bankası personelinin iş güvenliği sağlanması ve bankanın sağladığı fırsatlar iş tatmini sağlarken, özel banka personelinin çalışmaya elverişli iş ortamı ücretlerinin yüksek olması gerekçeleriyle iş tatmini sağlandığı bildirilmektedir (Thakur, 2007: 60-68; akt. Eğinli, 2009: 42).

Özel sektör ve kamu personel ve onların üstleri arasında bulunan farklılıkları görmek için düzenlenen araştırma sonucu, özel sektör personeli ve onların üstlerinin güdülenme düzeyinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumun, özel sektör personeline kamu sektörününkinden daha fazla maddi fırsat sunulmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Ayrıca kamu personelinin içsel güdülenme oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Her iki sektör personeli güdüleyici etkenlerden en önemlisinin iş güvenliği olduğu ve personelin iş güvenliğinin sağlanan maddi fırsatlardan daha çok önemli gördüğü de belirtilen konulardandır (Buelens ve Van den Broeck, 2007: 65-67; akt. Eğinli, 2009: 43).

## **2.4 İş Tatmininin Önemi**

Bir işletmede şartların kötüleştiğinin en önemli göstergesi iş tatminindeki düşüştür. İş tatmininin azlığı, ani grevlere, iş yavaşlatmaya, düşük verimliliğe, disiplin sorunlarına ve diğer örgütsel sorunlara yol açmaktadır (Kahn, 1973: 94; akt. Çalışkan, 2005: 11).

İş görenlerin işe dair tutumlarının önemi 20. Yüzyılın ilk çeyreğinde yapılan Hawthorne araştırmalarıyla artış göstermiştir. İşletmelerde iş tatminine olan ilginin artmasının nedenleri (Baysal, 1997: 30):

1. Toplumların ekonomik gelişmeleri neticesinde belirli bir maddi geçim seviyesini yakalamış kişilerin gereksinimleri de farklı boyut kazanmıştır. Eğitim seviyesindeki yükselme, beklentilerin de değişmesine neden olmuştur.
2. Sosyal gelişmeler neticesinde ise örgütsel gelişme gerçekleşmiştir. İşletmelerde var olan işin biçimi ve gereği de değişmiştir. Başlangıçta performans iyileştirmesi amacı taşıyan bu anlayış, yakın geçmişte sosyal sorumluluğa yerini bırakmıştır.

3. Amerika'da 1930'larda sendikacılığın rağbet görmesi ve akabinde sendikacılığın güçlenmesiyle 1937'de adı Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasası olan kanunun çıkarılması sonucu toplu halde pazarlık hukuksal varlık kazanmış ve Amerika'da işverenlerin iş tatminine olan ilgisinin artmasını sağlamıştır.
4. Firmaların organizasyonel değişim uygulamasını gerekli görmesi ve yeniliğin kabul ettirilmesinin gerekiyor olması iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır." şeklinde sıralanmıştır."

## 2.5 İş Tatminini Gerekli Kılan Değişkenler

İş tatmininin işletmelerdeki birçok değişkenle bağı söz konusudur. Bunlardan bir kısmı şu şekildedir (Çalışkan, 2005: 11):

1. İş Gücü Devri ve Devamsızlık: İş tatmini her daim iş gücü devri kavramıyla bağlantılıdır. İş doyumunun düşük olduğu çalışanların iş yerini değiştirme olasılığını artırır. Bununla beraber devamsızlık oranlarını da yükseltir.

2. Yaş: Yaş, iş tatminiyle olumlu bağıntıya sahiptir. Kişilerin yaşı ilerledikçe tatmin düzeyi artmaktadır. Genç çalışanların yükselme ve diğer işkollarına ait aşırı beklenti içinde olmaları, tatminsizlik olasılıklarını yükseltir.

3. Meslek: Meslek düzeyiyle de iş tatmininin bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Sosyal yönden yüksek statülü işler daha fazla iş tatmini sağlamaktadır. Herhangi bir vasfı bulunmayan ve az olan personelde iş tatmini düşük, vasıflı mesleklerde iş tatmini yüksek olarak gerçekleşir.

4. Kişisel Farklılıklar: İş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu görülmektedir. Yetenek açısından sınırlı ve çevreye uyum sorunu yaşayan personelde iş tatminsizliği gözlenmiştir. Kendine güven sağlamış, öz benlik duygusunu gerçekleştirmiş olan çalışanların, sayılanları daha az gerçekleştirenlere tatmin sağlama durumu daha üst düzeydir. İş tatmin düzeyini etkileyen bireysel özellikler, cinsiyet, yaş, o işi sürdürme zamanı, zekâ, kişilik, akademik birikim ve sosyo-kültürel yapı olarak sıralanabilir.

5. Toplum Koşulları: Çalışanlar kendi çalışma şartlarıyla sosyal koşullarını mukayese ederler. Eğer çalışma şartları ortalama düzeyde, sosyal şartlarsa kötüyse bu durumda iş tatmininin artacağı öngörülür.

6. Çalışma Koşulları: Genelde çalışanlar, işyerinin fiziki koşulları, rahatlığı, tehlikesiz oluşu bakımından çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve bu konularda hassas davranan işvereni tercih ederler.

7. Ücret: Personel, çalışmasının karşılığı olarak kazandığı ücret ve ilişkili ödemeler oranında motive olur. Lawler, ücretle iş tatmini ilişkisinin, belirlenen ücretle, kişinin çalışması karşılığı ödenmesini beklediği ücretin farklı olup olmamasına göre belirleneceğini ifade eder. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması tatmini sağlar. Ücret, iş tatmininin sağlamlasında önemli rol oynar. Ücretin bu derece önemli olması, paranın kişilerin temel gereksinimlerinin karşılanmasında tercih edilen ilk değişim değeri olması ve ücretin başarıyı ve tanınmayı simgelemesinden kaynaklanır. Çalışan insanlar, adaletli, gecikmesiz ve beklentilerine uygun olan ücret sistemini ve terfi politikasını arzu etmektedir. Bu arzunun gerçekleşmesi tatmini artırır.

8. Örgüt Büyüklüğü: Örgüt büyüklüğünün de davranışsal değişkenler üzerinde etkisi söz konusudur. Adı geçen etki, çoğunlukla olumsuzdur. Örgütlerin fiziki yönden büyük hacimli olması, çalışanlarda tatmini azaltır, devamsızlığı artırır ve verimliliği düşürür.

9. Yükselme Olanakları: Terfi, bireysel gelişim, daha fazla mesuliyet ve yüksek bir toplumsal statü edinmek için fırsattır. Terfi uygulamalarının dürüstçe ve adil yapıldığını düşünen çalışanların daha fazla tatmin olmaları mümkündür.

10. Denetim Biçimi: Denetim şekli, iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde bir şekilde etkiler. Sıkı bir denetim şekli, kişilerin abartılı şekilde kontrol edilmesi, şahsi esnekliğe engeldir. Aşırı baskıcı üst-çalışan ilişkisinin olumsuz tutum yarattığı öngörülmüştür. Bununla birlikte; denetimci ile olumlu ilişki kurulmuşsa çalışanlarda yüksek tatmin söz konusu olur.

11. Yönetime Katılma: İdareye dâhil olan çalışanların kendiliğinden psikolojik tatmin elde edeceği, kişinin mutsuz ve huzursuz olma durumunun peyderpey kaybolduğu düşünülmektedir. İdareye dâhil olma, alt kademe çalışanına kendi benliğinin tatmini açısından önem taşıyan imkânlar sunarak örgütle kaynaştırır ve örgütsel hedeflere sevk eder. Çalışan, tavsiye ettiği çözümün yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiğini görürse tatmine daha kolay ulaşır.

## 2.6 İş Tatmininin Değişkenleri

İş tatmin değişkenlerinin organizasyon, grup ve çalışan düzeyinde ele alındığı bir çalışmada şu tespitlere yer verilmiştir (Robbins 1986: 106; akt. Çalışkan, 2005: 12):

Organizasyonel düzeydeki nitelikler:

1. Organizasyonel yapı
2. Organizasyon kültürü
3. İş tasarımı
4. Fiziki çevre
5. Görev alanı tasarımı
6. Stres
7. Performans değerlendirme altyapısı
8. Ödüllendirme

Organizasyonel düzeyde tatminin organizasyon yapısının, işçinin özerklik veya kesinlik tercihiyle çakıştığı, iş özellikleri modeli dâhilinde işin adapte edildiği, fiziksel çevrede destekleyici, iş alanının uygun ve işin stresten uzak olduğu, performans sisteminin adil şekilde nitelendiği ve kişilerin değerleriyle organizasyon değerlerinin karşılaştırılmasında kişisel değerlerin yüksek olması durumunda, pozitif olarak etkilendiği görülmüştür.

Grup düzeyindeki nitelikler:

1. Rol çatışması
2. Statü uygunluğu
3. Grup bağlılığı
4. İletişim kesinliği
5. Çatışma

Birey düzeyindeki nitelikler:

1. Medeni hal
2. Algılama

Grup düzeyinde tatminle ilişkide olan birçok grup değişkeninin bulunduğu, yüksek statüde uygunluğun bulunduğu, gruptakileri destekleyen ve bağlı biçimde iletişim unsurlarında daha az karışıklık bulunan, üstün optimal liderlik yöntemini tercih ettiği ve karışıklığı en aza indirmiş yerde iş tatmininde artış olacağı öngörülmüştür.

Kişisel düzeyde evli çalışanların iş tatmin seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür.

## **2.7 İş Tatminine Dair İncelenmenin Yararları**

İş tatminini incelemenin yönetim yönünden bir kısım faydaları vardır. Bunlardan yönetimin, örgütteki genel tatmin seviyelerine dair bir fikrinin bulunması ilk sırada gelmektedir. Yapılacak olan bir tarama faaliyeti; çalışanların işleriyle ilgili olarak hislerini, bu hislerin işlerinin ilgilendirmiş olduğu yönlerini ve bu hislerin kimlere ait olduğu konularını açıklar. Bu sebepten, tarama çalışmaları çalışan problemlerine bakışta önemli bir teşhis aracıdır.

İş tatminine dair taramanın diğer bir yararı ise mükemmel iletişim sağlamasıdır. Tarama planlandığı sürece, yürütüldüğü sürece, sonuçlar tartışıldığı sürece, çok yönlü iletişim sağlanır. Tahmin edilmeyen faydalarından birisi ise tutumların gelişmesine olan faydasıdır. Bazıları içinse tarama bir güvenlik unsuru, duygusal bir rahatlama aracıdır. Bazıları içinse, yönetimin çalışanlarla alakadar olduğunun göstergesi olup üstlerine karşı daha iyi duygular beslemeden kaynaklanır. İş tatmini taramaları belirli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde faydalı bir yöntemdir. Genellikle, çalışanlara gözetimcinin iş bölümünü gerçekleştirme, yeterli direktifleri iletme benzeri konularda başarı ölçüsü hakkında düşünceleri sorulur. Bu ise dolaylı olarak, değişik gözetimci gruplarının ihtiyacı olan eğitim biçimini meydana çıkarır (Davis, 1982: 104; akt. Çalışkan, 2005: 14).

## **2.8 İş Tatmini Ölçümü ve Tarama Türleri**

İş tatmini ölçümü açısından bir kısım çözümlene türleri geliştirilmiş ve tatbik edilmiştir. Bunlardan iş tatmini envanteri en fazla kullanılandır. Yöntemde, işin birey yönünden farklı yönleri verilerek bu yönler ışığında çalışanın doyum yığılımlarının (çok, az, normal gibi) saptanması amaçlanır.

İş tatmin taramaları, anketler, görüşmeler sorunun türlerine göre üç genel başlıkta incelenir.

a) Nesnel Tarama: Bu taramalar çok çeşide sahiptir. En fazla kullanılanı ise şıklı soru içerikli olandır. Bu çeşit taramada, sorunun sorulduğu çalışanlar soruların tüm cevaplarını okurlar ve aralarından fikirlerine uygununu işaretlerler. Bazı çeşitler

ise “Doğru” “Yanlış” olarak da işaretlenmektedir. Nesnel taramaların en büyük sınırlayıcısı, yanıtların yönetim tarafından belirlenmesidir. Taramaya katılan çalışanların yapabildikleri, kendilerine en uygun olan yanıtı işaretlemekle sınırlanmaktadır. Bu ise, katılımcıların fikir ve hislerinin gerçekten uzak yansıtması veya hiç yansıtamaması riskini taşımaktadır.

b) Betimleyici Tarama: Bu taramada cevaplar çalışanlar tarafından verilir. Tepkiler yönlendirmeli ya da yönlendirmesiz ortaya çıkarılır. Yönlendirmeli sual, çalışanın dikkatini işin belirli bir tarafında yoğunlaştırır ve ona dair sualler yöneltir. Yönlendirmesiz sual ise, çalışanın o esnada aklında belireni ifade etme imkânı tanır.

c) İzdüşel Tarama: Bu taramalar, psikiyatristlerin ya da psikologların akıl sağlığı incelemesinde yararlanması üzere oluşturulan kişilik testlerinden ibarettir. İzdüşel tarama genel amaçlı olarak kullanılmaz.

Ölçme araçlarının ana görevi, sayıca ve teknik olarak belirli ve seçilmiş uyarıcılara verdikleri cevaplara ve gösterdikleri tepkiler nispetinde, kişinin ölçülen niteliği açısından psikolojik yöndeki durumunu analiz etmektir. İş tatmini benzeri davranışların ölçümünde günümüze dek süregelen yaklaşımlardan en sık rastlanana, bir ölçek hazırlanması ve seçilen bu ölçekle ilgili uygulama yapılmasıdır (Tezbaşaran, 1997: 4-5).

Günümüzdeki örgütlerde iş tatmini ölçümüne dair Türkiye’de kullanılan ölçeklerin birçoğu dış kaynaklıdır. Adaptasyon, ölçeğin Türkçe tercümesiyle hedef kitlenin anlayabileceği bir dil düzenlemesi ile başlar. Bunu, standardizasyon uygulaması izlemiş, bu ölçeğe ait Türkiye normları oluşturulmuş ve geçerlilik ve güvenilirlik bölümü tamamlanmıştır (Gülgöz, 1994: 5).

Spielberg ve Sharma (1976; akt. Savaşır, 1994: 28), bir ölçek çevrilirken hedef kitleye dair en uyumlu metin şeklinin, deyimlerin seçimi, bununla birlikte kültüre yabancı unsurların değiştirilmesi gerektiğini ifade eder. Ölçek uyarlamalarında dört dönem yer alır:

1. Maddelerin asıl dilden hedef dile çevrilmesi,
2. Tercümenin analiz edilmesi ve deneysel formun tasarlanması,
3. Orijinal formla deneysel formdaki maddelerin eşdeğer olduğu çıkarımına varılması,
4. Yeni formun geçerlilik ve güvenilirliğinin ortaya konulmasıdır (Savaşır, 1994: 28).

Türkiye’de ölçeklere dair adaptasyon uygulamalarında genelde alt uzmanlık konularında, uluslararası kaynaklardaki tercihin araçların çevirisi veya uyarlaması şeklinde olduğu görülür (Şahin, 1994: 20).

Genel iş tatmininin ölçülmesinde; Kunin (1955, akt., Kaya, 2007)’in geliştirdiği, sembolik özellikler olan “gülümseyen yüzler”den, sıklıkla yararlanılmaktadır. Duygusal fikirler için sembolik orana sahip ölçeklerin yararlarının kuramsal kabul görmesinde (1955, akt., Kaya, 2007)’in çalışmalarıyla birlikte Andrew ve Whitney (1976, akt. Kaya, 2007), Ekman (1972, akt. Kaya, 2007), Izard (1971, akt. Kaya 2007), Neuberger ve Allerbeck (1980, akt. Kaya, 2007)’in çalışmalarının önemli yararları bulunmaktadır (Kaya, 2007: 358).

İşsel ve dışsal iş tatmininin ölçülmesinde Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967)’in birlikte geliştirdiği “The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Doyum Anketi)” yaygın kullanım alanı bulmuştur. İnsanların psikolojik gereksinimlerinden olan, bilinirlik, sorumluluk, başarı elde etme, meslekte ilerleme gibi işsel etkenlerle beraber, iş çevresi ile ilgili olan dışsal etkenler; ücret, kontrol, terfi, iş ortamı şartları ve organizasyon stratejileri ölçekler vasıtasıyla analiz edilmektedir (Kaya, 2007: 370).

Çalışanların işsel ve dışsal mesleki doyumunu ölçen ölçeklerden diğerleri ise Cammann ve ekibi (1983, akt. Kaya, 2007) tarafından geliştirilen “MOAQ (Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği)”, Mathieu ve Zajac (1990, akt. Kaya, 2007) tarafından geliştirilen “OC (Örgütsel Bağlılık) ölçeği”, Testa, Williams ve Pietrzak (1998, akt., Kaya 2007), tarafından geliştirilen “CLJS (Gemi Çalışanları İş Tatmin Ölçeği)” ve Mount ve Bartlett (2002, akt., Kaya, 2007) tarafından geliştirilen “konaklama endüstrisi çalışanları iş tatmin ölçekleri”dir (Kaya, 2007: 358).

Kesit boyutunda iş tatmininin ölçülmesinde Smith, Kendall ve Hulin (1969, akt. Kaya, 2007)’in geliştirdiği “İş Tanımlama İndeksi”, Spector (1985, akt., Kaya, 2007)’un geliştirdiği “İş Tatmin Ölçeği”, Downs ve Hazen (1977, akt., Kaya, 2007)’in geliştirdiği “İletişim Tatmin Ölçeği”, Hackman ve Oldham (1975, akt., Kaya, 2007)’in geliştirdiği “İş Tanımlama Ölçeği”, Ironson ve ekibi (1989, akt., Kaya, 2007)’nin geliştirdiği “Genel İş Tatmin Ölçeği” ve Cammann ve ekibi (1983, akt., Kaya, 2007)’nin geliştirdiği “Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği” ve en yaygın olarak kullanılan Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967, akt. Kaya, 2007)

tarafından geliştirilen “Minnesota Doyum Anketi” sıkça kullanılan ölçeklerdir (Spector, 1997: 17-19, akt. Kaya, 2007).

Söz konusu ölçekler, dünya genelinde kabul görmüş ölçekler olup birçok ülkede güvenilirlik ve geçerlilik yönünden araştırma sonuçlarında ispatlanmıştır. Günümüzde de birçok endüstride çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılan ölçeklerin ilk sırasındadır.

## **2.9 Kariyer Planlamanın İş Tatmini Açısından Önemi**

Kariyer (terfi, yükselme) imkânları iş tatmini üzerinde büyük öneme sahiptir. Beklenen bir terfi zamanında ulaşamayan çalışanların iş tatmini olumsuz etkilenir. Çünkü çalışan yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışan kişi beklentisine ulaşamamakta devamsızlık yapmaya yönelmekte bu da beraberinde iş tatminin düşük olmasını getirmektedir (Savery, 1996: 18-26 akt. Türkmen, 2010).

Bu nedenle, firmalar, personelinin kişisel kariyer faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve onu destekleyici politikaları ve uygulamaları hayata geçirmek gerekmektedir. Terfi, icra edilen görevin maddi unsuru olan geliri artırmanın yanı sıra, çalışanların sosyal statüsünü yükselterek, toplum içindeki rolünü üst sınıfa taşır. Bu sebeple çalışanlar, işlerinde yükselmek, kademe artırmak ve sınıf atlamak isterler. Yükselme arzusu gerçekleşen insanlarda ilerleme olanağı bulmak, işte üst düzeyde tatmin sağlamaktadır. Her düzeyde çalışanın başarılı olması ve bu sebeple yükselme imkânı bulması, yapılan işte tatminini artıracaktır. Firmada tüm terfi basamakları doluyorsa ve çalışan başarılı olması halinde yükselme imkân bulamayacaksa söz konusu iş tatmini azalma eğilimine girecektir (Erdoğan, 1996: 238).

Kariyer açısından terfi alma, personelin üst kademedeki göreve, bu sebeple zorluğu da daha fazla olan göreve atanmasıdır. Görev zorlaştıkça birey daha fazla sorumluluk yüklenecek, kazanılan tecrübe, işi tekdüze hale getirecek ve çalışanlar buldukları makamın yetki ve sorumluluklarını kendileri için yeterli olmadığını düşüneceklerdir. Bu sebeple, nispeten yüksek yetkiye ve sorumluluğa sahip olarak çalışmak arzusunun kişiye hâkim olacağı ifade edilmektedir. İlerleme veya yükselme olanağı kalmayan kişilerin işe karşı istek ve zevklerinde azalma olması muhtemeldir.

Özetle, kariyerin kararlar, mali ve psikolojik ödülleri de içeren bir tür ödüllendirme süreci olduğu söylenebilir. Söz konusu kararlar, iş görenlerin mesleki geleceğine dair hayati kararlar olup terfi, personel başarı göstergesinin temelidir.

Yükselmenin beklenen fırsatların yakalanması sonucu çalışan davranışlarını olumlu etkilediği ve yükseldiği süre zarfında gelişme imkânı kazanan ve isteklenen personelin kendine olan güvenini artırdığı belirtilmektedir (Boies ve Rothstein, 2002: 236-237, akt. Türkmen, 2010).

Terfi, hem güçlü bir itibar, hem de mesleki sorumluluk konularında daha fazla etkili olmak isteyenlere fırsat sunduğundan, psikolojik ödüllerdendir. Daha kritik iş, fazlaca sorumluluk ve daha üst düzey sosyal saygınlık demek olan terfi, personelin iş tatmini seviyesini yükseltmektedir. İdareci terfilerinde yüksek ücret artışları gerçekleştiği için, çalışanlara göre yöneticilerde iş tatmin düzeyi daha yüksektir (Luthans, 1973: 121, akt. Türkmen, 2010).

İdarecilerin astlarına göre yükselme beklentileri daha çoktur. Terfinin ardından elde edilmiş sosyal statü, daha fazla sorumluluk yüklenme ve yüksek ücret artışıyla sonuçlanan psikolojik gelişim; yöneticiler açısından arzulanan bir vaziyettir. Terfi almak fazlaca karşılaşılan bir durum olduğundan iş tatmini daha fazla artar. İdareci olmayanlarda özgürlüğün sınırlanması, daha çok fiziki kuvvet gerektirmesi, tekrar gerektirmesi ve düşük ücret; iş tatmininde olumsuzluk yaratmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 195, akt. Türkmen, 2010).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN PLANI VE YÖNTEMİ

İnsanoğlunun gelecek planlarında önemli yeri olan kariyer planlamasının kişilerin yaşamının önemli bölümünü geçirdiği işinde tatmini sağlama konusundaki etkisi ve önemini konu alan bu çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacının, sorması gereken sorunun, araştırma modeli ve hipotezlerini, literatüre katkılarını içeren planlama kısmı ve daha sonrasında, araştırmanın evren ve örneklemesini, kullanılan veri toplama tekniklerini, araştırma ölçeklerinin belirlenme şeklinin ve araştırma veri analizinde kullanılan yöntemleri içeren araştırma yöntemi yer almaktadır.

#### 3.1 Araştırmanın Planlanması

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve bu amacı belirleyecek olan soruya, araştırma modeline ve hipotezlerle araştırmanın literatüre olası katkısına yer verilmiştir.

##### 3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Sorusu

Araştırma kapsamında temelde, “iş tatmini üzerinde kariyer planlamaya ilişkin boyutların etkisi var mıdır?” varsa “bu etki ne yöndedir?” soruları yöneltmiştir.

##### 3.1.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Kariyer planlamanın, programlı çalışma boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Kariyer planlamanın kariyer gelişimi boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Kariyer planlamanın şirket içi kariyer olanakları boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Kariyer planlamanın kariyer hedefleme boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Kariyer planlama ölçeği toplam puanları ile iş tatmini ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Kariyer planlamanın programlı çalışma boyutu iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

H<sub>7</sub>: Kariyer planlamanın kariyer gelişimi boyutu iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

H<sub>8</sub>: Kariyer planlamanın şirket içi kariyer olanakları boyutu iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

H<sub>9</sub>: Kariyer planlamanın kariyer hedefleme boyutu iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

H<sub>10</sub>: Kariyer planlama düzeyi iş tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

### **3.1.3 Araştırmanın Literatüre Katkıları**

Araştırmanın, iş tatmini üzerinde kariyer planlama ve kariyer yönetimi unsularının ne derece etkili olduğu, bunların çalışanların işten beklentileri ve işin kendisine kazandıracakları konusundaki düşüncelerine açıklık getirerek gerek iş tatmini gerekse iş tatmininin kariyer planlama ile olan ilişkisi konusunda gerçekleştirilecek araştırmalara kılavuzluk edeceği değerlendirilmektedir.

## **3.2 Araştırmanın Yönetimi**

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örneklem seçimi, araştırmanın veri toplama yöntemi, araştırma ölçeklerinin nasıl belirlendiği, araştırma verilerinin analiz yöntemleri hakkında bilgiler verilmiştir.

### **3.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Günümüzde kişilerin kendilerini gelecekte görmek istedikleri pozisyonlar çeşitlenmiş kariyer planlamaları o onlara göre şekillenerek kişiyi her yönüyle tatminkâr işi bulmaya yönlendirmiştir.

Bu çalışmada, iş tatmininin üzerinde kariyer planlamanın etkisini belirlemek üzere Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2014-2015 eğitim öğretim yılında yüksek lisans eğitimini sürdüren toplamda 1453 öğrenciden 250 kişiye anket uygulanmış, ancak katılımcılardan 246'sının verdiği cevapların araştırmanın içeriğine uygun olarak görülmüştür.

Literatür kısmında iş tatmini üzerinde eğitim durumu faktörünün etkisi açıklanmış ancak bu çalışmanın örnekleme sadece yüksek lisans öğrencileri olduğundan eğitim durumları sorulmamıştır.

### **3.2.2 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın teorik kısmı “Tarama Modeli” esas alınarak, ikincil veri kaynaklarının incelenmesi sonucu oluşturulmuştur. Konu kavram ve bilgiye ulaşmak adına “kaynak taraması” yapılmış bunun içinde internet, kütüphane ve daha önce yayınlanmış olan makale ve tezlerden yararlanılmıştır.

Örneklem içinde yer alan kişilere ulaşmak ve konu hakkında fikir alabilmek için veri toplama aracı olarak “anket” uygulaması yapılmış ve elde edilen bulgular ile bir değerlendirmeye varılmıştır.

### **3.2.3 Araştırma Ölçeklerinin Belirlenmesi**

Araştırmanın ölçekleri; iş tatmini, kariyer planlama bağımsız, programlı çalışma, kariyer gelişimi, şirket içi kariyer olanakları, kariyer hedefleme, yaş ve cinsiyet bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir.

### **3.2.4 Araştırma Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler**

Anket uygulaması sonucu elde edilen veri seti SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programında analiz edilmiştir.

Öncelikle demografik özellikleri incelenmiştir. Analiz kapsamında, frekans tabloları, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü, Bartlett sınaması ve faktör analizi yapılarak verilerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Daha sonra korelasyon ve regresyon analizleriyle araştırma hipotezleri test edilmiştir.

### 3.3 Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Bu bölümde yapılmış olan anket çalışmasından elde edilen bulgular istatistikî program vasıtasıyla değerlendirilmiş, çıkan sayısal verilere göre de yorumlar yapılarak tespit edilmiştir.

#### 3.3.1 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Faktör sayısının belirlenmesinde çeşitli yöntemler söz konusudur. Bu çalışmada özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda özdeğer istatistiğine bağlı faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdesi tablosu oluşturulmuş ve aşağıda verilmiştir.

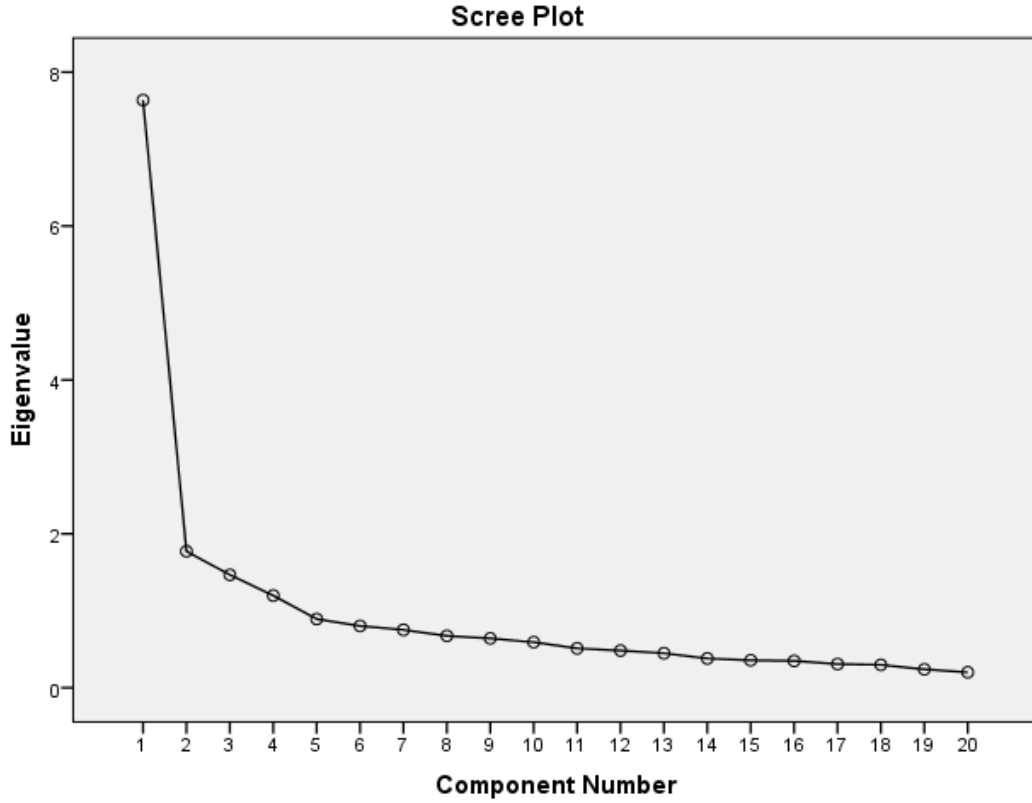
**Tablo 3.1:** İş tatmini ölçeğine ilişkin açıklanan varyans tablosu.

	Özdeğer istatistiği			Açıklanan varyans		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6,645	39,087	39,087	2,980	17,530	17,530
2	1,715	10,086	49,173	2,870	16,882	34,412
3	1,417	8,335	57,508	2,702	15,896	50,308
4	1,183	6,960	64,469	2,407	14,161	64,469

Tabloda görülen özdeğer istatistikleri, her faktör için açıklanan varyansın hesaplanmasında ve önemli faktör sayısına karar verme aşamasında kullanılan değerlerdir. Özdeğer istatistiği arttıkça ilgili faktörün varyansı açıklama oranı da artar. Bu bakımdan özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler önemli kabul edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 4 faktör söz konusudur. İlk faktör tek başına toplam varyansın %17,53'ünü, ilk iki faktör birlikte toplam varyansın %34,41'ini, ilk üç faktör birlikte toplam varyansın %50,30'unu, tüm faktörler ise faktörler toplam varyansın %64,46'sını açıklamaktadır.

Faktör sayısına karar vermeden önce ScreePlot grafiğinin incelenmesi düşünülmüştür.



**Şekil 3.1:** İş tatmini ölçeği faktör analizine ilişkin screeplot grafiği.

Açıklanan varyans başlığı altında yer alan ilk sütunda % değerlerine bakıldığında ilk dört faktörün önemli ölçüde varyansa katkı sağladığı görülmektedir.

Grafikte görüldüğü gibi dördüncü noktadan sonra eğim bir plato yapmaktadır. Dördüncü noktadan sonra bileşenlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük hem de varyansa yaptıkları katkı birbirine yakındır. Bu sebeple faktör sayısının dört olmasına karar verilmiştir.

**Tablo 3.2:** İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.

İş tatmini ölçeğine ilişkin faktörler ve değişkenler	Alt boyutlara ilişkin faktör yükleri	Varyans (%)	Öz Değerleri
İş tatmini ölçeği verimlilik alt boyutu		17,530	6,645
Bu işte yaptığım birçok şey önemli ve faydalıdır.	,814		
Bu işte çalışmamın anlamı benim için çok büyüktür.	,775		
Genel konuşmak gerekirse; işimden çok memnunum.	,749		
Bu işte çalışmamdan dolayı hissettiğim kişisel sorumluluk çok büyüktür.	,693		

**Tablo 3.2 (Devam):** İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.

İş tatmini ölçeğine ilişkin faktörler ve değişkenler	Alt boyutlara ilişkin faktör yükleri	Varyans (%).	Öz Değerleri
İş tatmini ölçeği performans alt boyutu		16,882	1,715
Çalıştığım işte iyi bir performans gösterdiğimi hissettiğim zaman kendimi tatmin olmuş ve mutlu hissediyorum.	,713		
Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım.	,703		
İşimi daha iyi yapabilmek için plan kurarım.	,638		
Kariyerimde başarılı olacağıma inancım tamdır.	,616		
İşimi iyi yaptığım zaman duyduğum kişisel tatmin hissi çok fazladır.	,581		
İş tatmini ölçeği kişisel gelişim alt boyutu		15,896	1,417
Kariyer hedeflerimle ilgili profesyonel organizasyonlara katılırım.	,833		
İşimle ilgili kurslara katılırım.	,755		
Boş zamanlarımızda, yaptığım işe katkı yapacak faaliyetlerde bulunurum.	,673		
Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim.	,608		
İş tatmini ölçeği sorumluluk alma alt boyutu		14,161	1,183
Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim.	,780		
Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim.	,746		
İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım.	,635		
Zor ancak imkânsız olmayan işler tasarlarım.	,622		

Tabloda görüldüğü gibi maddeler dört alt boyuta yukarıdaki gibi dağılmıştır. Verimlilik alt boyutunun tek başına varyansa yaptığı katkı %17,5, performans alt boyutunun tek başına varyansa yaptığı katkı %16,8, kişisel gelişim alt boyutunun tek başına varyansa yaptığı katkı %15,8 ve sorumluluk alma alt boyutunun tek başına

varyansa yaptığı katkı %14,1'dir. Tüm faktörlere ilişkin öz değer istatistikleri 1'den büyüktür. Faktör yükleri maddelerin ilgili faktörü temsil etme düzeyini gösterir, faktör yükü arttıkça maddenin ilgili faktörü temsil etme oranı da artar.

1. İyi bir iş çıkardığımı söyleyen insanlara inanırım.
2. Firmamda olup bitenler hakkında güncel bilgi sahibi olurum.
3. Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm.

Maddeleri düşük faktör yüküne sahip olmalarından dolayı analiz dışında bırakılmıştır.

İş tatmini ölçeğine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda test sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

**Tablo 3.3:** İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu.

	Ortalama	Varyans	A
Genel konuşmak gerekirse; işimden çok memnunuz.	62,0449	99,609	,887
Bu işte yaptığım birçok şey önemli ve faydalıdır.	61,6694	101,993	,888
Bu işte çalışmamın anlamı benim için çok büyüktür.	61,8898	97,541	,883
Bu işte çalışmamdan dolayı hissettiğim kişisel sorumluluk çok büyüktür.	61,4857	101,161	,886
İşimi iyi yaptığım zaman duyduğum kişisel tatmin hissi çok fazladır.	61,2204	106,427	,894
Kariyerimde başarılı olacağıma inancım tamdır.	61,2327	105,187	,892
Çalıştığım işte iyi bir performans gösterdiğimi hissettiğim zaman kendimi tatmin olmuş ve mutlu hissediyorum.	61,1224	105,829	,891
Boş zamanlarınızda, yaptığım işe katkı yapacak faaliyetlerde bulunurum.	61,9061	99,430	,886
İşimle ilgili kurslara katılırım.	61,6694	101,206	,889
Kariyer hedeflerimle ilgili profesyonel organizasyonlara katılırım.	61,7592	100,954	,889
Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim.	61,3796	102,302	,886
	Ortalama	Varyans	A
Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım.	61,1551	105,951	,891
Zor ancak imkânsız olmayan işler tasarlarım.	61,8041	105,011	,893
İşimi daha iyi yapabilmek için plan kurarım.	61,3306	103,542	,888
Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim.	62,0449	103,469	,896
Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim.	61,8245	103,129	,892
İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım.	62,2980	101,267	,895

Tabloda görülen “M.: ölçek ort.” Değerleri, madde ölçekten çıkarıldığında ölçek toplam puan ortalamasındaki, M.: ölçek var.” Değerleri, madde silindiğinde varyansındaki, “M.:  $\alpha$ .” Değerleri, madde ölçekten çıkarıldığında ölçeğin Cronbach alfa değerindeki değişmeyi göstermektedir. Söz konusu değerler incelendiğinde güvenilirlik düzeyini kayda değer biçimde düşüren ve ölçekten çıkarılması gereken bir madde bulunmamaktadır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa değeri %89,6 olarak belirlenmiştir. Bu kritere göre ölçek yüksek düzeyde güvenilirlerdir.

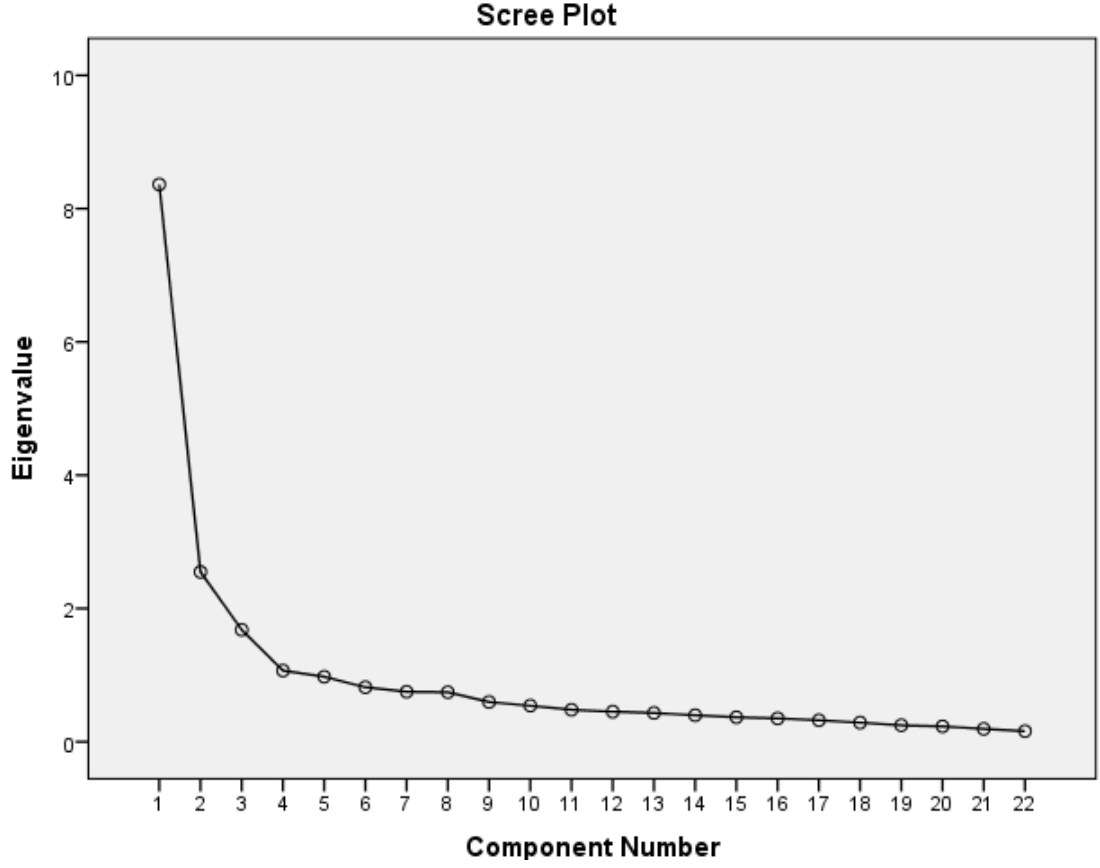
İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve faktör analizi işleminin uygulanmasının ardından kariyer planlaması ölçeğine ilişkin faktör analizi aşamasına geçilmiştir. Bu bağlamda özdeğer istatistiğine bağlı faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdesi tablosu oluşturulmuş ve aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.4:** Kariyer planlaması ölçeğine ilişkin açıklanan varyans tablosu.

	Özdeğer istatistiği			Açıklanan varyans		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6,697	39,397	39,397	3,517	20,689	20,689
2	2,493	14,665	54,061	3,235	19,029	39,718
3	1,665	9,792	63,854	2,826	16,621	56,339
4	1,021	6,005	69,859	2,298	13,520	69,859

Özdeğer istatistiği 1’den büyük olan 4 faktör söz konusudur. İlk faktör tek başına toplam varyansın %20,68’ini, ilk iki faktör toplam varyansın %39,71’ini, ilk üç faktör birlikte toplam varyansın %56,33’ünü ve tüm faktörler toplam varyansın %69,85’ini açıklamaktadır.

Faktör sayısına karar vermeden önce ScreePlot grafiğinin incelenmesi düşünülmüştür.



Şekil 3.2: Kariyer planlama ölçeği faktör analizine ilişkin screeplot grafiği.

İş tatmini ölçeği analiz sonuçlarına benzer şekilde açıklanan varyans başlığı altında yer alan ilk sütunda %değerlerine bakıldığında ilk dört faktörün önemli ölçüde varyansa katkı sağladığı görülmektedir.

Grafikte görüldüğü gibi yine iş tatmini ölçeği analiz sonuçlarına benzer şekilde dördüncü noktadan sonra eğim bir plato yapmaktadır. Dördüncü noktadan sonra bileşenlerin varyansa yaptıkları katkı hem küçük hem de varyansa yaptıkları katkı birbirine yakındır. Bu sebeple faktör sayısının dört olmasına karar verilmiştir.

Bu aşamadan sonra maddelerin dört faktöre dağılımı ve faktör yüklerini belirlenmiş ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.5:** Kariyer planlama ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu.

Kariyer planlama ölçeğine ilişkin faktörler ve değişkenler	Alt boyutlara ilişkin faktör yükleri	Varyans (%).	Öz Değerleri
Kariyer planlama ölçeği programlı çalışma alt boyutu		20,689	6,697
Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal eğilimler konusunda bilgi sahibiyimdir.	,763		
Kariyer seçeneklerimi belirleyebilmek için yeteneklerimi, ilgi alanlarımı analiz edebilirim.	,737		
Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim.	,732		
Kariyer planlarımı gözden geçirmek için zaman harcarım.	,700		
Kariyer hedeflerime ulaşmak adına bir stratejim vardır.	,584		
İşimle ilgili kendimi geliştirebileceğim aktivitelere düzenli bir şekilde katılırım.	,519		
Kariyer planlama ölçeği kariyer gelişimi alt boyutu		19,029	2,493
Sürekli bir kariyer gelişiminin bir ihtiyaç olduğunun bilincindeyim.	,852		
Kariyer gelişimi benim için önemlidir.	,832		
Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer planlamanın bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	,794		
Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	,707		
Kariyer gelişimi sağlayabilecek resmi oluşumlar benim için önemlidir.	,540		
Kariyer planlama ölçeği şirket içi kariyer olanakları alt boyutu		16,621	1,665
Çalıştığım şirket; iş konusunda çalışanlarına çeşitli fırsatlar sağlar.	,922		
Çalıştığım şirket; tüm çalışanları için kariyer planlaması düşünür ve yapar.	,909		
Çalışanlarının kişisel kariyer ve promosyon beklentilerini kendi kendilerine değerlendirebilmeleri açısından çalıştığım şirket gerekli yardımı sağlar ve çalışanlarının kendi durum muhakemelerini yapabilmelerine katkıda bulunur.	,888		
Kariyer planlama ölçeği kariyer hedefleme alt boyutu		13,520	1,021
Kariyerim için bir planım var.	,834		
Kariyer amaç ve hedeflerimi biliyorum.	,770		
Kariyer ilgi alanlarımı ve onları işime nasıl uygulayacağımı biliyorum.	,693		

Tabloda görüldüğü gibi maddeler dört alt boyuta yukarıdaki gibi dağılmıştır. Programlı çalışma alt boyutunun tek başına varyansa yaptığı katkı %20,6, kariyer gelişimi alt boyutunun tek başına varyansa yaptığı katkı %19,0, şirket içi kariyer olanakları alt boyutunun tek başına varyansa yaptığı katkı %16,6 ve hedefleme alt boyutunun tek başına varyansa yaptığı katkı %13,2'dir. Tüm faktörlere ilişkin öz değer istatistikleri 1'den büyüktür.

1. Düzenli ve programlı oluşum, kariyer gelişimim açısından bana fayda sağlar.
2. Çalıştığım işte ne kadar iyi olduğumu bilmek; bana belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yaptığım planları formül ize etme imkânı sağlar.
3. Belirli bir kariyer hedefi doğrultusunda ilerlemem, güçlü ve zayıf yanlarımı bilmem; sonuçta gerçekçi kariyer beklentileri içinde olmamı sağlar.
4. Kariyer alternatiflerimin farkında olmam, hedeflerimi belirlememde ve onlara ulaşmamda bana yardımcı olur.
5. Kariyer ve gelişim konularında; danışmanım (mentor) dışında, çalıştığım ortamda bana yardımcı olabilecek kişileri bilirim.

Maddeleri düşük faktör yüküne sahip olmalarından dolayı analiz dışında bırakılmıştır. Kariyer planlaması ölçeğinin güvenilirlik düzeyini ölçmek amacıyla Cronbach's alfa güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Cronbach alfa değerleri aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

**Tablo 3.6:** Kariyer planlama ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu.

	Ortalama	Varyans	$\alpha$
Kariyerim için bir planım var.	61,97967	85,114	,881
Kariyer amaç ve hedeflerimi biliyorum.	62,04878	83,883	,878
Kariyer ilgi alanlarımı ve onları işime nasıl uygulayacağımı biliyorum.	62,28455	84,531	,880
Kariyer planlarımı gözden geçirmek için zaman harcarım.	62,24390	83,769	,878
Kariyer seçeneklerimi belirleyebilmek için yeteneklerimi, ilgi alanlarımı analiz edebilirim.	62,28862	84,696	,880
Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim.	62,16667	84,948	,880
Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal eğilimler konusunda bilgi sahibiyimdir.	62,17480	86,088	,881

**Tablo 3.6 (Devam):** Kariyer planlama ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi tablosu.

	Ortalama	Varyans	$\alpha$
Kariyer hedeflerime ulaşmak adına bir stratejim vardır.	62,32927	82,467	,878
İşimle ilgili kendimi geliştirebileceğim aktivitelere düzenli bir şekilde katılırım.	62,45528	81,457	,876
Çalıştığım şirket; tüm çalışanları için kariyer planlaması düşünür ve yapar.	63,43089	81,773	,888
Çalıştığım şirket; iş konusunda çalışanlarına çeşitli fırsatlar sağlar.	63,33740	82,453	,888
Çalışanlarının kişisel kariyer ve promosyon beklentilerini kendi kendilerine değerlendirebilmeleri açısından çalıştığım şirket gerekli yardımı sağlar ve çalışanlarının kendi durum muhakemelerini yapabilmelerine katkıda bulunur.	63,22764	81,523	,885
Kariyer gelişimi sağlayabilecek resmi oluşumlar benim için önemlidir.	62,35366	84,507	,880
Kariyer gelişimi benim için önemlidir.	61,98374	84,939	,881
Sürekli bir kariyer gelişiminin bir ihtiyaç olduğunun bilincindeyim.	62,06911	86,195	,882
Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer planlamanın bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	62,08537	83,882	,878
Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	62,15854	84,338	,878

“M.: ölçek ort.”, “M.: ölçek var.” ve “M.:  $\alpha$ .” Değerleri incelendiğinde güvenilirlik düzeyini kayda değer biçimde düşüren ve ölçekten çıkarılması gereken bir madde bulunmamaktadır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda alfa değeri %88,7 olarak belirlenmiştir. Bu kritere göre ölçek yüksek düzeyde güvenilirirdir.

### 3.3.2 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tabloda görülen “f” değerleri kişi sayısını, “%” değerleri ise toplam içerisindeki oranı ifade etmektedir.

**Tablo 3.7:** Demografik özellikler tablosu.

Cinsiyet		
	F	%
Kadın	74	30,1
Erkek	172	69,9
Yaş Dağılımı		
20-25	28	11,4
26-30	81	32,9
31-35	64	26,0
36-40	36	14,6
40+	37	15,0
Medeni durum		
	F	%
Evli	130	52,8
Bekâr	116	47,2
Unvan		
	F	%
Genel Müdür	7	2,8
Müdür	39	15,9
Şef	17	6,9
Diğer	183	74,4
Çalışma süresi		
	F	%
3 yıldan az	96	39,0
4-7 yıl	73	29,7
8-12 yıl	35	14,2
12-15 yıl	12	4,9
15 ve üzeri	30	12,2

Araştırmada yer alan katılımcıların %30,1'i kadın %69,9'u erkektir. %11,4'ü 20-25 yaş arası, %32,9'u 26-30 yaş arası, %26'sı 31-35 yaş arası, %14,6'sı 36-40 yaş arası ve %15'i 40 ve üzeri yaş aralığındadır. %52,8'i evli %47,2'si bekârdır. %2,8'i genel müdür, %15,9'u müdür, %6,9'u şef, %74,4'ü ise diğer statülerde görev yapmaktadır. %39'u 3 yıldan az, %29,7'si 4-7 yıl, %14,2'si 8-12 yıl, %4,9'u 12-15 yıl ve %12,2'si 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

### 3.3.3 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ya da Korelasyon Analizi Bulguları ve Yorumlanması

**Tablo 3.8:** İş tatmini ve kariyer planlama ölçeklerine ilişkin korelasyon tablosu.

		Programlı çalışma	Kariyer gelişimi	Şirket içi kariyer	Kariyer hedefleme	Kariyer toplam
Verimlilik	Korelasyon	,470**	,304**	,361**	,328**	,508**
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246	246
Performans	Korelasyon	,663**	,553**	,179**	,579**	,663**
	P	,000	,000	,005	,000	,000
	N	246	246	246	246	246
Kişisel gelişim	Korelasyon	,608**	,331**	,433**	,441**	,633**
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246	246
Sorumluluk alma	Korelasyon	,353**	,250**	,341**	,267**	,422**
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246	246
İş tatmini toplam	Korelasyon	,663**	,449**	,440**	,510**	,712**
	P	,000	,000	,000	,000	,000
	N	246	246	246	246	246

Tabloda görülen “N” değerleri kişi sayısını, “korelasyon” değerleri korelasyon katsayısını ifade eder. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. Katsayının + değer alması ilişkinin pozitif yönlü olduğu, - değer alması ise ilişkinin negatif yönlü olduğu anlamına gelir. -1 veya +1 e yaklaştıkça ilişkinin şiddeti de artmaktadır.

P değerleri teste ilişkin anlam düzeyini ifade eder. p değerinin 0,05 değerinden küçük olması durumunda ilişkinin/korelasyon katsayısının olduğu kabul edilmiştir.

Korelasyon analizi tablosunda görüldüğü gibi;

1. Kariyer planlama alt boyutlarından programlı çalışma ile iş tatmini alt boyutlarından verimlilik (0,470), performans (0,663), kişisel gelişim (0,608), sorumluluk alma (0,353) ve iş tatmini toplam puanı (0,663) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bulgular H<sub>1</sub> hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.
2. Kariyer planlama alt boyutlarından kariyer gelişimi ile iş tatmini alt boyutlarından verimlilik (0,304), performans (0,553), kişisel gelişim (0,331), sorumluluk alma (0,250) ve iş tatmini toplam puanı (0,449) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bulgular H<sub>2</sub> hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.
3. Kariyer planlama alt boyutlarından şirket içi kariyer ile iş tatmini alt boyutlarından verimlilik (0,361), performans (0,179), kişisel gelişim (0,433), sorumluluk alma (0,341) ve iş tatmini toplam puanı (0,440) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bulgular H<sub>3</sub> hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.
4. Kariyer planlama alt boyutlarından kariyer hedefleme ile iş tatmini alt boyutlarından verimlilik (0,378), performans (0,579), kişisel gelişim (0,441), sorumluluk alma (0,267) ve iş tatmini toplam puanı (0,510) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bulgular H<sub>4</sub> hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.
5. Kariyer planlama toplam puanı ile iş tatmini alt boyutlarından verimlilik (0,508), performans (0,663), kişisel gelişim (0,633), sorumluluk alma (0,422) ve iş tatmini toplam puanı (0,712) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bulgular H<sub>5</sub> hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.

Söz konusu ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde kişinin kariyer planlamasına ilişkin programlı çalışma, kariyer gelişimi, şirket içi kariyer olanakları ve kariyer hedefleme konularına ne kadar önem verirse çalıştığı şirkette genel iş tatmini ve verimlilik, performans, kişisel gelişim, sorumluluk almaya bağlı iş tatmini düzeyleri o kadar yüksek olacaktır sonucu ortaya çıkmıştır.

Bir başka çarpıcı sonuç ise kariyer planlamaya ilişkin dört konunun da iş tatminini olumlu etkilediğidir.

Kişinin kariyer planlama aşamasında kariyer planlaması konuları içerisinde ayırım yapmadan tamamına odaklanmasının iş tatmini en üst düzeye çıkarmak bakımından faydalı olacaktır.

### 3.3.4 Regresyon Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Regresyon analizinde iş tatmini toplam puanları bağımlı değişken olarak alınmış ve kariyer planlamanın programlı çalışma boyutunun iş tatminini yordama düzeyi incelenmiştir. Tabloda görülen  $R^2$  bağımsız değişken olan programlı çalışma düzeyinin iş tatminindeki değişimin ne kadarını açıkladığını ifade etmektedir, buna göre iş tatminindeki değişimin %43,9'u programlı çalışma ile açıklanmaktadır

**Tablo 3.9:** İş tatmini ve kariyer planlamanın programlı çalışma boyutuna ilişkin regresyon tablosu.

İş tatmini	$R^2$	0,439
	B	P
Sabit	1,316	0,000
Programlı çalışma	0,632	0,000
F	191,159	0,000

Programlı çalışma puanındaki 1 birimlik artış, iş tatmininde 0,632 birimlik artışa neden olmaktadır. Etki pozitif yönlüdür.

Elde edilen sonuçların korelasyon testi sonuçlarıyla uyumlu olduğu görülmektedir. Tabloda, modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren p değeri görülmektedir. Eğer F değeri anlamlı ise model tümüyle istatistiksel açıdan anlamlıdır. p değeri incelendiğinde modelin anlamlı

olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bulgular  $H_6$  hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.

Sabit terime ve programlı çalışma düzeyi değişkenine ilişkin  $\beta$  katsayıları sırasıyla 1,316 ve 0,632 olarak elde edilmiştir. Buna göre programlı çalışma düzeyi sıfır değerini aldığı anda iş tatmini düzeyinin 1,316 değerini alacağı, programlı çalışma düzeyindeki bir birimlik artış olması halinde iş tatmini düzeyinde 0,632 birimlik artış yaşanacağı belirlenmiştir.

**Tablo 3.10:** İş tatmini ve kariyer planlamının kariyer gelişimi boyutuna ilişkin regresyon tablosu.

İş tatmini	$R^2$	0,201
	B	P
Sabit	2,142	0,000
Kariyer gelişimi	0,411	0,000
F	61,557	0,000

İş tatmini düzeyi bağımlı, kariyer gelişimi boyutu bağımsız değişken olarak ele alındığında söz konusu ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir.

$R^2$  değerine göre iş tatminindeki değişimin %20,1'i kariyer gelişimi ile açıklanmaktadır. Tüm  $\beta$  katsayıları anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Sabit terime ilişkin  $\beta$  katsayısı incelendiğinde kariyer gelişimi değişkeni sıfır değerini aldığı anda iş tatmini düzeyinin 2,142 düzeyinde olacağı söylenebilir. Kariyer gelişimi değişkenine ilişkin  $\beta$  katsayısı 0,411'dir. Yani kariyer gelişimi puanındaki 1 birimlik artış, iş tatmininde 0,411 birimlik artışa neden olmaktadır. F değerine göre (61,557) model bütün olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Bulgular  $H_7$  hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.

**Tablo 3.11:** İş tatmini ve kariyer planlamının şirket içi kariyer olanakları boyutuna ilişkin regresyon tablosu.

İş tatmini	$R^2$	0,194
	B	P
Sabit	3,179	0,000
Şirket içi kariyer olanakları	0,228	0,000
F	58,740	0,000

İş tatmini düzeyi bağımlı, şirket içi kariyer olanakları boyutu bağımsız değişken olarak ele alındığında söz konusu ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

$R^2$  değerine göre iş tatminindeki değişimin %19,4'ü şirket içi kariyer olanakları ile açıklanmaktadır. Modele ilişkin tüm  $\beta$  katsayıları anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Sabit terime ilişkin  $\beta$  katsayısı incelendiğinde şirket içi kariyer olanakları değişkeni sıfır değerini aldığı anda iş tatmini düzeyinin 3,179 düzeyinde olacağı söylenebilir. Şirket içi kariyer olanakları değişkenine ilişkin  $\beta$  katsayısı 0,228'dir. Yani şirket içi kariyer olanakları puanındaki 1 birimlik artış, iş tatmininde 0,228 birimlik artışa neden olmaktadır. F değerine göre (58,740) model bütün olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Bulgular  $H_8$  hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.

**Tablo 3.12:** İş tatmini ve kariyer planlamanın kariyer hedefleme boyutuna ilişkin regresyon tablosu.

İş tatmini	$R^2$	0,26
	B	P
Sabit	2,046	0,000
Kariyer hedefleme	0,432	0,000
F	85,715	0,000

İş tatmini düzeyi bağımlı, kariyer hedefleme boyutu bağımsız değişken olarak ele alındığında söz konusu ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir.

$R^2$  değerine göre iş tatminindeki değişimin %26'sı kariyer hedefleme ile açıklanmaktadır. Tüm  $\beta$  katsayıları anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Sabit terime ilişkin  $\beta$  katsayısı incelendiğinde kariyer hedefleme değişkeni sıfır değerini aldığı anda iş tatmini düzeyinin 2,046 düzeyinde olacağı söylenebilir. Kariyer hedefleme değişkenine ilişkin  $\beta$  katsayısı 0,432'dir. Yani kariyer hedefleme puanındaki 1 birimlik artış, iş tatmininde 0,432 birimlik artışa neden olmaktadır. F değerine göre (85,715) model bütün olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Bulgular  $H_9$  hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.

**Tablo 3.13:** İş tatmini ve kariyer planlama toplam puanlarına ilişkin regresyon tablosu.

İş tatmini	R <sup>2</sup>	0,507
	B	P
Sabit	0,787	0,000
Kariyer planlama	0,786	0,000
F	251,058	0,000

Regresyon analizinde iş tatmini toplam puanları bağımlı değişken olarak alınmış ve kariyer planlama toplam puanlarının iş tatminini yordama düzeyi incelenmiştir. R<sup>2</sup> değerine göre iş tatminindeki değişimin %50,7'si kariyer planlama ile açıklanmaktadır.

Kariyer planlama B katsayısına göre kariyer planlama puanındaki 1 birimlik artış, iş tatmininde 0,786 birimlik artışa neden olmaktadır. Kariyer planlama puanı sıfır değerini aldığı anda iş tatmini düzeyi 0,787 olarak ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen sonuçların korelasyon testi sonuçlarıyla uyumlu olduğu görülmektedir. F değeri incelendiğinde (251,058) model anlamlıdır (p<0,05). Bulgular H<sub>10</sub> hipotezinde önerilen varsayımı desteklemektedir.

Bu sonuçlar eşliğinde bir önceki aşamada belirtilen kariyer planlama ve iş tatmini etkisi düzeyinin %50,7 gibi yüksek bir düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. %49,3'lük etki ise kariyer planlaması dışında kalan konularda gelmektedir. İş tatmini artırmada ilk odaklanılması gereken konunun kariyer planlaması olduğu söz konusu analiz sonucunda söylenebilir.

Kariyer planlamasına verilen önem ve doğru kariyer planlamasının iş tatmini üzerinde ne denli büyük bir etki yaptığı bu çalışma ile ortaya çıkarılmıştır. Gerek iş yaşamına henüz başlamamış, gerek başlamak üzere olan gerekse hali hazırda iş hayatında çalışmalarını sürdüren kişilere kariyer planlamanın önemini ön plana çıkaran çeşitli eğitimler ve bilinçlendirme çalışmaları çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmada önemli etki yapacaktır.

### **3.3.5 T-Testi Bulguları ve Yorumlanması**

Tabloda iki bağımsız grup (kadın-erkek) arasında kariyer planlama ölçeği puan ortalamaları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek

amacıyla yapılan bağımsız örnek t testi sonuçları görülmektedir. T-testi sonucunda hesaplanan t değerlerinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için p değerlerine bakılır. P değerinin 0,05'ten küçük olduğu durumda t değeri anlamlıdır. Yani iki grup arasında puan ortalamaları bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır. “Ort.” Değerleri katılımcıların ölçek/boyutlara ilişkin 1’den 5’e kadar verdikleri yanıtların ortalamasını, “SS” değerleri ise standart sapmayı ifade etmektedir. Yanıt ortalaması 5’e yaklaştıkça konuya ilişkin katılım düzeyinin artması (görüşlerin daha olumlu olması) anlamına gelmektedir.

**Tablo 3.14:** Cinsiyet ile kariyer planlama ölçeğine ilişkin t testi tablosu.

		N	Ortalama	SS	t	P
Programlı çalışma	Kadın	74	4,0833	,65646	1,109	,269
	Erkek	172	3,9816	,66139		
Kariyer gelişimi	Kadın	74	4,2466	,64571	1,211	,227
	Erkek	172	4,1308	,70475		
Şirket içi kariyer olanakları	Kadın	74	2,7072	1,20874	-2,124	,035
	Erkek	172	3,0640	1,20769		
Kariyer hedefleme	Kadın	74	4,2477	,69366	,878	,381
	Erkek	172	4,1570	,76423		
Kariyer planlama toplam puan	Kadın	74	3,9126	,53394	,238	,812
	Erkek	172	3,8936	,58697		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda kadın ve erkek katılımcılar arasında programlı çalışma ( $t=1,109$ ,  $p=0,269$ ), kariyer gelişimi ( $t=1,211$ ,  $p=0,227$ ), kariyer hedefleme ( $t=0,878$ ,  $p=0,381$ ) ve kariyer planlama ( $t=0,238$ ,  $p=0,812$ ) yargılarına katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

Bunun yanında şirket içi kariyer olanakları yargılarına katılım düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermiştir ( $t=-2,124$ ,  $p=0,035$ ,  $p<0,05$ ).

Erkek katılımcıların (3,06) şirket içi kariyer yargılarına ilişkin görüşleri kadınlara (2,70) göre daha olumludur.

Tablo genel olarak değerlendirildiğinde gerek kadın gerek erkek katılımcılarda kariyer planlama konularına önem verildiği görülmektedir. Kariyer planlama alt konuları olan programlı çalışma, kariyer gelişimi, kariyer hedefleme konularında görüşler olumlu olarak belirtilirken katılımcıların şirket içi kariyer olanaklarına ilişkin görüşlerinin diğer konulara göre daha olumsuz olduğu dikkati çekmektedir. Kadın katılımcılarda ise bu görüşler erkeklere göre daha da olumsuzdur. Yani kişi programlı çalışma, kariyer gelişimi ve kariyer hedefleri konularında yeterli çalışmayı gösterse de şirket içi kariyer olanaklarının kısıtlı olduğunu düşünmektedir. Kadın katılımcıların erkeklere göre daha olumsuz görüş belirtmesinin ise kadınların iş yaşamında karşılaştıkları problemlerden ileri geldiği düşünülebilir. Kariyer planlama konularında genel olarak bir eşitlik görülse de şirket içi kariyer olanakları ele alındığında kadın ve erkeklere adil davranılmadığı söylenebilir.

Buna göre iş hayatında yer alan/almayı düşünen kadınların kariyer planlaması aşamasında, çalışmayı düşündüğü şirkete ilişkin şirket içi kariyer ve terfi olanakları konusunu özellikle incelemeleri kariyer planlamalarına olumlu bir etki yaratacaktır.

Cinsiyete ilişkin kariyer planlaması düzeylerinin karşılaştırmasının ardından iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.15:** Cinsiyet ile iş tatmini ölçeğine ilişkin t testi tablosu.

		N	Ortalama	SS	t	P
Verimlilik	Kadın	74	3,6126	1,06276	-2,025	,045
	Erkek	172	3,8934	,82497		
Performans	Kadın	74	4,2919	,58958	,242	,809
	Erkek	172	4,2709	,63639		
Kişisel gelişim	Kadın	74	3,7264	,94195	-1,029	,305
	Erkek	172	3,8488	,81719		
Sorumluluk alma	Kadın	74	3,4696	,87874	-,367	,714
	Erkek	172	3,5136	,85597		
İş tatmini toplam puan	Kadın	74	3,7814	,67200	-1,178	,240
	Erkek	172	3,8844	,61036		

Bağımsız örneklem t testi sonucunda kadın ve erkek katılımcılar arasında performans ( $t=0,242$ ,  $p=0,809$ ), kişisel gelişim ( $t=-1,029$ ,  $p=0,305$ ), sorumluluk alma ( $t=-0,367$ ,  $p=0,714$ ) ve iş tatmini ( $t=-1,178$ ,  $p=0,240$ ) yargılarına katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p > 0,05$ ).

Verimlilik alt boyutuna ilişkin yargılara katılım düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermiştir ( $t=-2,025$ ,  $p=0,045$ ,  $p < 0,05$ ). Erkek katılımcıların (3,89) verimlilik yargılarına ilişkin görüşleri kadınlara göre (3,61) daha olumludur.

Tablo genel olarak değerlendirildiğinde genel olarak kadın ve erkeklerin iş tatmini düzeylerinin olumluya yakın olduğu söylenebilir. Gerek kadın gerekse erkek katılımcılarda performans, kişisel gelişim, sorumluluk alma ve genel iş tatmini düzeyleri birbirine oldukça yakındır. Fakat verimlilik konularına ilişkin iş tatmini düzeyi incelendiğinde erkeklerin daha verimli çalışabildikleri görülmektedir.

Şirket içi kariyer olanaklarının verimliliğe bağlı iş tatminine etkisi düşünüldüğünde kadın katılımcıların şirket içi kariyer olanaklarına ilişkin olumsuz görüşlerinin verimliliğe bağlı iş tatmini düzeylerine de olumsuz etki ettiği söylenebilir.

Durum tersinden değerlendirilirse şirket içi kariyer olanakları konusunda daha olumlu görüşe sahip olan erkeklerde, verimliliğe bağlı iş tatmini düzeyinin de yüksek olması, kadınlarda verimliliğe bağlı iş tatminini artırmada şirket içi kariyer olanaklarının yükseltilmesi yönüne gidilebilir. Böylece kadın ve erkek çalışanlar arasında adil olmayan kariyer planlama ve iş tatmini düzeylerinde bir denge sağlanacak ve kadınların iş tatmini düzeyi yükselecektir.

Cinsiyete ilişkin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırmasının ardından kariyer planlaması düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ve Tukey testi ile incelenmiş ve elde edilen analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.16:** Yaş ile kariyer planlama ölçeğine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.

		N	Ortalama	SS	F	p	Fark (Tukey).
Programlı çalışma	20-25	28	3,9940	,58352	1,278	,279	-
	26-30	81	3,8971	,75671			
	31-35	64	4,0781	,57196			
	36-40	36	4,1667	,58689			
	40+	37	4,0135	,68536			
Kariyer gelişimi	20-25	28	4,4375	,46956	3,170	,015	1-5
	26-30	81	4,1142	,73745			
	31-35	64	4,2734	,65119			
	36-40	36	4,1597	,63006			
	40+	37	3,8919	,74894			
Şirket içi kariyer olanakları	20-25	28	2,9762	1,14370	,570	,685	-
	26-30	81	2,9588	1,18367			
	31-35	64	3,1042	1,28329			
	36-40	36	2,9074	1,23600			
	40+	37	2,7297	1,23188			
Kariyer hedefleme	20-25	28	4,3214	,60507	1,420	,228	-
	26-30	81	4,0617	,91608			
	31-35	64	4,2813	,59456			
	36-40	36	4,2870	,63322			
	40+	37	4,0811	,72608			
Kariyer planlama toplam puan	20-25	28	3,9937	,39971	1,811	,127	-
	26-30	81	3,8192	,66074			
	31-35	64	4,0018	,51951			
	36-40	36	3,9673	,50356			
	40+	37	3,7599	,58453			

Tabloda beş bağımsız grup (yaş grupları) arasında kariyer planlama ölçeği puan ortalamaları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda hesaplanan F değerlerinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için p değerlerine bakılır. P değerinin 0,05'ten küçük olduğu durumda F değeri anlamlıdır. Yani yaş grupları arasında puan ortalamaları bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır. Farkın anlamlı bulunduğu durumlarda farklılığın hangi

gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. “Fark Tukey” sütununda hangi gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu belirtilmiştir. İlk grup olan 20-25 yaş grubu 1 ile numaralandırılmıştır. Yaş grubu arttıkça grup numarası da birer artmaktadır. Son grup olan 40+ yaş grubunun numarası 5’tir. “Ort.” Değerleri katılımcıların ölçek/boyutlara ilişkin 1’den 5’e kadar verdikleri yanıtların ortalamasını, “SS” değerleri ise standart sapmayı ifade etmektedir. Yanıt ortalaması 5’e yakınlaştıkça konuya ilişkin katılım düzeyinin artması (görüşlerin daha olumlu olması) anlamına gelmektedir.

Tek yönlü ANOVA testi sonucunda farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında kariyer gelişimi yargılarına katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır ( $F=3,170$ ,  $p=,015$ ,  $p<0,05$ ).

Tukey testi sonuçlarına göre 40 yaş ve üzeri katılımcıların kariyer gelişimine ilişkin görüşlerinin (3,89), 20-25 yaş aralığındaki katılımcılara göre (4,43) daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Bunun yanında programlı çalışma ( $F=1,278$ ,  $p=0,279$ ), şirket içi kariyer olanakları ( $F=0,570$   $p=0,685$ ) kariyer hedefleme ( $F=1,420$ ,  $p=0,228$ ) ve kariyer planlama toplam puanları ( $F=1,811$ ,  $p=0,127$ ) yaşa göre farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo genel olarak değerlendirildiğinde kariyer planlama konularına ilişkin görüşlerin kişinin yaşına bağlı olarak değişiklik göstermediği görülmektedir. Fakat alt konular incelendiğinde kariyer gelişimine ilişkin görüşlerin yaşa bağlı olarak daha olumsuz hale geldiği söylenebilir.

Yaş grupları incelendiğinde 25 yaşından küçük katılımcıların kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin oldukça olumlu düzeyde olduğu görülürken 40 yaş üzeri grupta ise kariyer gelişimine ilişkin görüşlerin daha olumsuz olduğu dikkati çekmektedir.

Bu durumun nedeni olarak kariyerinin ilk yıllarında olan 25 yaşından küçük olan çalışanların henüz kariyer hedeflerine ulaşılmamış olmaları nedeniyle kariyer gelişimine ilişkin tutumlarının olumlu olarak ortaya çıkarken 40 yaş üzeri çalışanlarda belirli bir kariyer doygunluğu oluşması nedeniyle kariyer gelişimine daha az önem vermeleri gösterilebilir.

Yaşa ilişkin kariyer planlaması düzeylerinin karşılaştırmasının ardından iş tatmini düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans

analizi ve Tukey testi ile incelenmiş ve elde edilen analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.17:** Yaş ile işi tatmini ölçeğine ilişkin tek yönlü varyans analizi tablosu.

		N	Ort.	SS	F	P	Fark (Tukey).
Verimlilik	20-25	28	3,7619	,79534	1,407	,232	-
	26-30	81	3,6337	,91075			
	31-35	64	3,9740	,85306			
	36-40	36	3,8704	1,10777			
	40+	37	3,8829	,85062			
Performans	20-25	28	4,4357	,44904	3,482	,009	2-1,3,4
	26-30	81	4,1210	,71392			
	31-35	64	4,3688	,51667			
	36-40	36	4,4722	,63633			
	40+	37	4,1514	,58387			
Kişisel gelişim	20-25	28	3,6429	,90377	1,482	,208	-
	26-30	81	3,6852	,96968			
	31-35	64	3,8789	,79181			
	36-40	36	3,8889	,71824			
	40+	37	4,0270	,75642			
Sorumluluk alma	20-25	28	3,2500	,90779	1,487	,207	-
	26-30	81	3,4475	,83826			
	31-35	64	3,6914	,84250			
	36-40	36	3,5139	,91991			
	40+	37	3,4617	,82627			
İş tatmini toplam puan	20-25	28	3,7857	,53392	1,908	,110	-
	26-30	81	3,7211	,67460			
	31-35	64	3,9798	,59899			
	36-40	36	3,9592	,67551			
	40+	37	3,8730	,56660			

Tek yönlü ANOVA testi sonucunda farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında performans yargılarına katılım düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır ( $F=3,482$ ,  $p=0,009$ ,  $p<0,05$ ). Tukey testi sonuçlarına göre 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların performans yargılarına ilişkin görüşlerinin (4,12), 20-25 (4,43) ve

31-35 (4,36), 36-40 (4,47) yaş aralığındaki katılımcılara göre daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Verimlilik (F=1,407 p=0,232), kişisel gelişim (F=1,482, p=0,208), sorumluluk alma (F=1,487, p=0,207) ve iş tatmini toplam puanları (F=1,908, p=0,110) yaşa göre farklılık göstermemiştir (p> 0,05).

Tablo genel olarak değerlendirildiğinde tüm yaş gruplarındaki katılımcıların iş tatmini düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Sorumluluk almaya ilişkin iş tatmini düzeyinin diğer konulara göre bir miktar düşük olduğu dikkati çekmektedir. Katılımcıların hata yapma korkularının sorumluluk alma üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu düşünülebilir. Bir diğer dikkat çeken husus ise düşük olan bu tatmin düzeyinin yaşa bağlı olarak değişmediğidir.

Bunun yanında performansa dayalı iş tatmini düzeyleri incelendiğinde ise 26-30 yaş grubu çalışanların performansa dayalı iş tatmini düzeylerinin, 20-25 ve 31-39 yaş aralığındaki katılımcılardan düşük olduğu gözlenmiştir.

Çalışanların yaş ve iş yaşamındaki kariyer basamakları düşünüldüğünde kişinin genel olarak 20'li yaşların başında kariyerinin ilk yıllarını geçirdiği, 26-30 yaş arasında ise belirli bir tecrübeye sahip olduğu, iş yaşamına bir miktar daha alıştığı düşünülebilir. Kişi bu yaş aralığında kariyerinde ilk sıçramayı veya terfi olanaklarını düşünebilir. Kişi bu düşünceler eşliğinde daha sıkı çalışmayı hedefler dolayısıyla iş yoğunluğu önceki döneme göre bir miktar artış gösterebilir. Bu sebeple 26-30 yaş grubu çalışanların karar aşamasında olduğu bu dönemde performansa bağlı iş tatmini düzeylerinde bir düşüş olması söz konusu olur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışan herkesin işe dair beklentileri, işinde verimli çalışarak tatmin sağlama hedefi vardır. Kişiler doğru, uygulanabilir ve kendisini mesleki anlamda üst mertebelere taşıyacak kariyer planlamasıyla hem kendisi hem de işyeri için verimli bir çalışma hayatına sahip olabilirler. Söz konusu kariyer planlamasının kişilerin iş tatminine katkısının belirlenmesi için çeşitli uygulamalarla tatmin düzeyi ölçümü yapılmaktadır. Bu araştırmada yapılmış olan saha çalışmasının değerlendirilmesinde faktör analizi tercih edilmiştir. Ancak, faktör analizi aşamasına geçmeden önce veri setinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacı ile veri setine, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü ve Bartlett testi uygulanmıştır. Bu doğrultuda veri setine uygulanan Bartlett ve KMO test sonuçları ve faktör analizi tablosu aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

**Tablo 4.1:** KMO değerleri tablosu.

KMO	P	Ölçek
0,901	0,000	İş tatmini ölçeği
0,872	0,000	Kariyer planlaması ölçeği

Tabloda görüldüğü gibi iş tatmini ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,901, kariyer planlaması ölçeğine ilişkin KMO değeri ise 0,872 olarak elde edilmiştir. Söz konusu değerler eşliğinde iş tatmini ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel, kariyer planlama ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun ise çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularından ilki kariyer gelişimi için sunulan imkânların negatif ayrımcılık içerdiği yönündedir. Kadın çalışanlar tarafından erkek çalışanlara

sağlanan kariyer geliştirme imkânlarının ve terfi fırsatlarının kadınlarınkinden daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bu da doğal olarak kadın çalışanların çalışma verimliliğine ve iş tatmin düzeylerine olumsuz yansımaktadır. Terfi imkânı olmadığını ve kariyerinin belli bir noktada tıkanacağını düşünen kadın çalışanlar, kendilerini işe verememekte, çalışma hayatından bekledikleri doyuma ulaşmamaktadırlar. Kariyer planlama konularında genel olarak bir eşitlik görülse de şirket içi kariyer olanakları ele alındığında kadın ve erkeklere adil davranılmadığı söylenebilir. Şirket içi kariyer olanaklarının verimliliğe bağlı iş tatminine etkisi düşünüldüğünde kadın katılımcıların şirket içi kariyer olanaklarına ilişkin olumsuz görüşlerinin verimliliğe bağlı iş tatmini düzeylerine de olumsuz etki ettiği söylenebilir. İşletme, üst yönetimlerinin bu önyargıyı kırarak, kadın çalışanların mesleki anlamda ilerlemesinin ve işinden zevk alarak hatta kariyer hedefleriyle ona dört elle sarılmalarını sağlayacak tedbirleri almalı, bu yolla da hem verimliliği hem iş tatminini artırıcı politikalar uygulamalıdır.

Çalışmada bazı savlar öne sürülmüş ve bunların desteklenip desteklenmediğini belirlemek üzere yapılan saha anket projesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlardan ilki programlı çalışmanın iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğudur. Programlı çalışma kişinin kariyer planlamasında ilke edindiği, kendisini mesleki anlamda geliştirmesini dolayısıyla da çalıştığı işten tatmin sağlayan bir yöntemdir. Bir diğer sonuç, kariyer gelişiminin iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olduğudur. Kendisine sağlanan fırsatlarla kariyer gelişimini sağlayan çalışanın işinden memnun bir şekilde çalışacağı bunun da iş tatminini beraberinde getireceği tespitinde bulunulmuştur. Sonuçlardan bir diğeri ise şirket içi kariyer olanakları sağlandıkça iş tatminin arttığı yönündedir. Kendisine kariyer olanağı sunulan kişi şirketin kendisini sahiplendiğini görmekte kendisinde bu sebeple işyerine karşı aitlik duygusu oluşmakta işyerini ve işini daha çok benimseyerek işinden beklediği tatmini elde etmektedir. Diğer bir sonuç ise kariyer hedeflerinin gerçekleşebileceği kanaatinin iş tatmini sağlamada etkili olduğudur. Kişilerin iş ve işyeri değişikliklerinin nedenlerine bakıldığında o işyerinde ve bulunduğu pozisyonda gelecek görmemesi, bunun sonucunda da beklentilerini tam olarak karşılayacak umut vaat eden yerleri seçmesi olarak gözlenmektedir. Çalışan, kendisi açısından geleceğini gördüğü bir yerde iş tatminini rahatlıkla yakalamaktadır.

Araştırmadan çıkan ve genel itibariyle tespitlerin bulunduğu ifadeler de vardır. Bunlardan ilki, çalışanın kariyer planlama aşamasında kariyer planlamasına dair unsurlarda ayırım yapmaksızın tamamına odaklanmasının iş tatminini en üst düzeye çıkarması bakımından faydalı olacaktır. Bu yolla çalışan kendi kişisel gelişimini mesleki gelişimiyle eşgüdümlü olarak gerçekleştirmekte ve huzurlu çalıştığı işyerinde işinden beklentilerine daha rahat ulaşarak doyum sağlamaktadır.

Bir diğer genel sonuç ise, iş tatmini artırmada ilk odaklanılması gereken konunun kariyer planlaması olduğunun söz konusu analiz sonucunda söylenebileceğidir. Plansız hiçbir faaliyetin başarılı olmasının mümkün olmadığı gibi iş tatminini sağlaması muhtemel kariyer yönetiminin de plan olmaksızın başarılı olması ve söz konusu tatmini sağlaması düşünülemez. Plan dâhilinde yürütülmeyen kariyer yönetim faaliyeti çalışanın emek ve zaman kaybetmesinden başka bir sonuç doğurmayacaktır.

İş tatmininin sağlanması açısından işletmelerin üzerine düşen görev; çalışanların kariyer yönetim ve planlamalarına yardımcı olan eğitimlerin verilmesini, ayrımcılık yapılmaksızın kadın ve erkek personele kariyer geliştirme fırsat ve imkânlarının eşit biçimde verilmesinin sağlanmasını, personelin verimini düşürdüğünü ifade ettiği unsurları dikkate alıp çözüme kavuşturulmasını temin etmektir. Çalışanların üzerine düşen görev ise kendilerine sunulan imkânları gerektiği şekilde kullanarak kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak biçimde değerlendirmek, örgütün kendisine sunduğu imkânlar sebebiyle örgütsel verimliliğin artması bağlamında elinden geleni yapmak ve olması gereken kariyer planlaması biçimini uygulayarak işyeri için verimliliği ve kendisi için iş tatminini artırmaktır.

Programlı çalışmanın organizasyonun çalışma düzenine ve verimliliğine olumlu katkıları olduğu bir gerçektir. Kişiler de tıpkı organizasyonlar gibi başarılı olmak için planlı ve programlı bir çalışma düzenine gereksinim duyar. Yaptığı işin gereklerini belirlemek üzere bir program oluşturan, oluşturduğu programın yürürlük kazanması için yapılacakları bir plan dahilinde tasarlayan ve kendisini de yaptığı plan doğrultusunda geliştiren kişi muhakkak ki başarıya ulaşacaktır. Kişiye işyerinde huzur ve tatmin sağlayan en önemli unsurlardan biri de sağladığı başarı ve bu sayede kazandığı özgüvendir. Bu bağlamda denilebilir ki; iş tatmini sağlamasında programlı çalışma önemli bir yere sahiptir.

Kariyer gelişimi konusunda kişinin istek ve merakı kadar kendisine sağlanan imkânlar da önem arz eder. Kişisel gelişim etmenlerinden biri olan kariyer geliştirme çalışanın kendisini gelecekte görmek istediği yere uygun çalışmalar yapması ve gelişimin sağlıklı gerçekleşmesi için gayret göstermesi sonucu başarıya ulaşabilir. Söz konusu kariyer geliştirme konusunda çalışanda beliren isteğin örgüt yönetimince de desteklenmesi ve teşvik edilmesi gerekir. Kariyer geliştirmede kendisine eğitim, terfi, güdüleme benzeri imkânlar sunulan çalışan, üzerine düşeni yaparak kendisini geliştirmek için elinden geleni yapacaktır. Çalışanın desteklenmesi ise kendisinde örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu izlenim oluşturacak kişi işinde tatmini yakalayarak istekle çalışacaktır.

Sözü edilen ve örgütün yönetim kademesinden gelen destek yalnız imkânların sunulmasıyla sınırlı kalmamalıdır. Her insanın olayları organize etme becerisi aynı değildir. Kimileri çekingen ve tereddütlü kişilik yapıları nedeniyle katılmış olduğu kariyer geliştirme programlarını hayata geçiremez. Bu durumda da aldığı eğitim atıl kalır. Hâlbuki verilen kariyer geliştirme eğitim ve imkânları çalışanın bireysel özelliklerine ve yaptığı işin niteliklerine göre hedeflenir ve bu yönde gelişimi sağlanırsa kişisel anlamda başarıyı yakalama şansı daha çok artacaktır. Kariyeri hedeflenerek geliştirilen çalışanlar organizasyon yönetim kademesi tarafından önemsendiğini fark ederek çalışmalarında gayret ve dikkat sarf edecektir. Gayretle yapılan işten alınan zevk ve sağlanan haz ise çalışana iş tatmini olarak geri dönecektir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. (2009). "Shein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, s.2, Isparta.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4)., ss.1-25.
- Aldemir, C. Alpay Ataol, Gönül Budak (2001). "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Andrew, F.M. ve Withey, B. (1976). *Social Indicators of Well-being*. New York: Plenum Press, akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2, s.358.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Aydemir, N. (1995). "*İkibinli Yıllara Doğru Özel İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*", TÜGİAD İstanbul: Simge Yayınları.
- Aytaç, S. (1997). "*Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*", Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Aytaç, S. (2003). "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", *Verimlilik Dergisi*, 2003/3, ss.49-78.
- Aytaç, S. (2005). "*Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*", Bursa, Ezgi Kitapevi.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- Bakioğlu, A. (1994). "Batı Ülkelerinde Eğitim Gündeminin Ana Konusu: Etkin Okul, Etkin Müdür". *Çağdaş Eğitim*. s.198.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Sakarya: Gazi Kitapevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Baysal, A. C. (1997). "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 16, s: 2, İstanbul.
- Bemardin, J. (2003). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Boston: McGraw- Hillirwin, 3rd. Edit. Akt: Şimşek, Ş. (2004). "Kariyer Yönetimi", Ankara: Gazi Üniversitesi Kitabevi.
- Boies, K.; Rothstem, M. G. (2002). Managers Interest in International Assignments: The Role of Work and Career Satisfaction, *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 233-253, akt. Cengiz Türkmen, (2010). Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doyumlarına Etkisi: Denizli'de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, PAÜ- SBE- Yüksek Lisans Tezi, Denizli, s.49.
- Budak, G. (2008). "*Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*", İzmir, Fakülteler Kitabevi.
- Buelens, M., Van Den Broeck, H. (2007). "An Analysis Of Differences In Work Motivation Between Public And Private Sector Organizations",s.6567, akt. Eğinli, A. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Cammann, C., Fichman, M.G., Jenkins, D. ve Klesh, J.R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organization Members, p.71-138, John Wiley & Sons Inc, akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: ss.355-372.
- Can, H. (1998). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Can, H. Kavuncubaşı, Yıldırım, Ş. (2009). “*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Chin, K.S, Pun, K.F, Ve Lau, H. (2002). Measurement Communication Recognition Framework of Corporateculturechange: Anempiricalstudy. *Human Factorandergonomics İn Manufacturing*, Vol.12 (4)., akt. Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul.
- Clark, A.E., A.J. Oswald and Warr, P.B. (1995). Is Job Satisfaction U-shaped In Age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, forthcoming, akt. Eğinli, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Cook A. L. (2008). “Job Satisfaction And Job Performance: Is The Relationship Spurious?”, Unpublished Master Thesis, Office of Graduate Studies of Texas A&M University, Texas, America, akt. Şimşek, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Çalışkan, Z. (2005). *İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Malatya.
- Çarıkçı İ. H. (2000). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *S.D.Ü. – İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, Isparta.
- Çiftçi B. (2007). “*Kariyer Planlama*”, Uğur Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.139-166)., Bursa: Ekin Kitabevi.
- Dany, F. M.Mallon ve M.B. Arthur (2003). “The Odyssey of Career and the Opportunity for International Comparison”, *International Journal of Human Resource Management* 14: 5 August 2003, 705-712, akt. Oya Aytemiz Seymen “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme” *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 2004, s. 82.
- Davis K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun, 5. baskı, İstanbul, akt., Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Malatya.

- Dawis D.J, R.V. England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22), Minneapolis: University of Minnesota, akt. Kaya İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: 355-372 (2007), s.358.
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler, *S.D.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi*, C.17, S.2, ss.473-484.
- Downs, C. W. ve Hazen, M. (1977). Comprehensive Measures of Organizational Communication CSQ, Erişim tarihi 18.04.2015. <http://uwec.edu/Sampson/measures/CSQ.htm>, akt. Kaya İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: ss.355-372.
- Eğimli, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Ekman, P. (1972). Universals and Cultural Differences in Facial Expressions of Emotion: İçinde: Cole, J.K (Ed.). Nebraska Symposium on Motivation, (Vol.19, 207-283). Lincoln: University of Nebraska Press, akt. Kaya İ. (2007). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2, s.358.
- Eratay, E. (1993). 7-11 Yaş Çocuklarının Yaratıcılık İle Psiko-Sosyal Gelişmeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi (Basılmamış). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul.
- Erdoğan, H. T. (2009). “Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama”, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, N. (2003). *“Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama”*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Feldman, D.; Hugh, A. (1986)., *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland, akt. Cengiz Türkmen, (2010). Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doyumlarına Etkisi: Denizli’de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, PAÜ- SBE- YLT, Denizli, s.49.

Fındıkçı İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Garcia-B., J. Gargallo-C. A., Marzo- N. M., Rivera- T. P. (2005). “Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences”, *Women In Management Review*, Vol. 20, No. 4, ss.286-297, akt. Eğinli A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *A.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss.38-39.

Gibson, J.L, Klein S.M. (1970). “Employee Attitudes As A Function Of Age And Length Service: A Re-Conceptualisation”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 13, ss.411-425, akt. Eğinli A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *A.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss.38-39.

Glenn N.D. Taylor R. D., Weaver C.N. (1977). “Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 62, ss.190-193, akt. Eğinli A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *A.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, ss.38-39.

Groot,W., Van Den Brink, H.M. (1999). “Job Satisfaction Of Older Workers”, *International Journal Of Manpower*, Vol. 20, No.6, s.344, akt. Eğinli, A. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.

Gülgöz, İ. (1994). Test Kullanımında Temel Konular. *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (33)., ss.1-8

Güney, S. (2014). “*Kariyer Yönetimi*”, Nobel Yayınevi, İstanbul.

- Gürüz, D. ve Yaylacı G.Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Kitapları, İstanbul.
- Hall, D. T. (1994). "Special Challenges of Careers in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, 11, 1, ss.60-61, akt. Oya Aytemiz Seymen "Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme" *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 2004, s. 81.
- Hall, D. T. ve J. E. Moss (1998). "*The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt*", *Organizational Dynamics*, Winter 1998, ss.22-37, akt. Özden, M. C. (2005). "Kariyerim'i Baştan Yarat", *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, (Ed. Deniz Yalım). Hayat Yayıncılık, İstanbul, ss.159-175.
- Inkson, K. (2003). "Images of Career: Nine Key Metaphors", *Journal*, akt. Oya Aytemiz Seymen "Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme" *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 2004, s.82.
- Izard, C. E. (1971). *The Face of Emotion* New York: Appleton, akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: 355-372 (2007),, s.358.
- Jones, C. ve R. J. De Fillippi (1996). "Back to the Future in Film. Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century", *The Academy of Management Executive*, 10/4, ss.89-103, akt. Oya Aytemiz Seymen "Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme" *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 84.
- Kahn, L.R. (1973). "*The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude*", *Psychology Today* akt. Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Malatya.
- Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: ss.355-372.
- Kırcı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

- Koca A. İ. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma Ç.Ü., SBE- YLT, Adana.
- Korkmaz, A. (2003). *Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama*. CBÜ- SBE- YLT, Aydın.
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology*, 8, ss.65-67, akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: ss.355-372.
- Kurter, F. M. (2011). "Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişimine Yönelik Nitel Bir İnceleme", İstanbul Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Consequences of Job Satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. M.D. Dunnette, R. Mc Nally, Chicago, akt. Yeşilyurt H. Ve Koçak N. (2014). İş Doymu Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi, *D.E.Ü.- Sbe Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, Yıl: 2014., Issn: 1302-3284 E-Issn: 1308-0911,s.305.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill., akt. Cengiz Türkmen, (2010). Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doymalarına Etkisi: Denizli'de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, PAÜ- SBE- YLT, Denizli, s.49.
- Luthans F. Thomas L.T. (1987). "The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Empirical Study: A Research Note", *Personel Review*, Vol. 18, No.1, ss. 23-26, akt. Eğinli A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doymu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma", *A.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss.38-39.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta- Anlysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *The American Psychological Association*, 108 (2): ss.171-194, akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: ss.355-372.

- Mottaz C.J. (1987). "Age And Work Satisfaction", *Work And Occupations*, Vol.14, No.3, ss. 389-408, akt. Eğinli A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss.38-39.
- Mount, D. J. ve Bartlett, A.L. (2002). Development of a Job Satisfaction Factor Model for The Lodging Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Haworth Press, 1 (1): ss.17-39. Erişim tarihi 19.03.2015 wwwadres: <http://www.haworthpressinc.com/store/product.asp?sku=J171>. The Haworth Pres, akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: ss.355-372.
- Neuberger, O. ve Allerbeck, M. (1980). *Arbeitsbeschreibungsbogen*. Goch: Bratt-Institut für Neues Lernen, akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2, s.358.
- Okpara, J.O. (2006). "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers İn The Oil Industry", *The Journal Of American Academy Of Business*, Vol. 10, No.1, s.50, akt. Eğinli, A. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Oshagbemi, T. (2003). "Personal Correlates of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities", *International Journal Of Social Economics*, Vol. 30, No.12, s.1226, akt. Uyar, T (2013). *Türk İş Havacılığı Sektörü Teknisyenlerinde İş Tatmini*, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.5, s.3.
- Öcal, Ö. (2008). *İş-Aile Çatışması, İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ölçer, F. (1997). "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.30, Sayı.4, Aralık 1997, ss.87-103.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel'in El Kitabı*, Ümit Yayıncılık, Ankara.

- Özden, M. C. (2005). "*Kariyerim'i Baştan Yarat*", *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler* (Ed. Deniz Yalım)., Hayat Yayıncılık, İstanbul, ss.159-175.
- Özgen, H. A. Öztürk ve A. Yalçın, (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Pilavcı D. (2007). Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama, ÇÜ- SBE-YLT, Adana
- Poon, J.M.L. (2004). "Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention", *Personel Review*, Vol. 33, No.3, s. 325, akt. Eğinli A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doymu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma", *A.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, ss.38-39.
- Robbins, S. (1986). "*Organizational Behavior*", 3 ad, New Jersey, Prantionholl, akt. Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Malatya.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *Uygulamalı insan kaynakları yönetimi* (II Baskı), Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Sabuncuoğlu, B. (2005). *Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi* (Bir Uygulama). AÜ-SBE-YLT, Erzurum.
- Salihoğlu, G. H. (2014). "Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İş kolikliğin Rolü Üzerinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Çorum.
- Sav, D. (2008). "Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Savaşır, I. (1994). Ölçek uyarlamasındaki sorunlar ve bazı çözüm yolları, *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (33)., ss. 27-32.
- Savery, L.K. (1996). The Congruence between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 6, ss.18-27, akt. Cengiz TÜRKMEN, (2010). Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doymalarına Etkisi: Denizli'de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, PAÜ- SBE- YLT, Denizli, s.48.

- Schein, E. H. (1971). The Individual, the Orginasation and the Career: A conceptual Scheme. *Journal of Applied Science*, 7, 401-426, akt. Ayşen Bakioğlu, Okul Yöneticisinin Kariyer Basamakları: İngiliz Eğitimi Sisteminde Yöneticilerin etkinlikleri Üzerindeki Faktörler, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* -Yıl: 1994, Sayı: 6, s.17
- Smith, P. C. Kendall, L. M., ve Hulin, C. L. (1969). Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally, akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: 355-372 (2007)., s.358.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul
- Soysal, A. (2003). "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", *Bilgi Yönetimi*, <http://www.bilgiyonetimi.org>, (25.10.2005).
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres, *Çimento İşveren Dergisi*, Sayı: Mayıs 2009.
- Soysal, A. Söylemez, C. (2014). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği", No: 12.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaciton*, USA: Sage Publication Ltd., akt. Kaya İ. (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2, s.358.
- Spilberg, C.D. ve Sharma, (1976). Cross-cultural measurement of anxiety. C.D. Spielberg and R.Diaz-Guerero Ed:), *Cross-Cultural Research on Anxiety*. Washington D.C. Hempshire, Wiley. Akt. Savaşır, I. (1994). Ölçek uyarlamasındaki sorunlar ve bazı çözüm yolları, *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (33)., ss. 27-32.
- Sümer C. (1998). "İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme", *Türk Psikoloji Bülteni*, Cilt:4, S.9, ss. 62-63.
- Şahin, N. (1994). Psikoloji Araştırmalarında Ölçek Kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (33)., ss. 19-26.
- Şen, T. (2008). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

- Şimşek, L. (1995). "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, 1995 / 12.
- Şimşek, Ş. (2004). "*Kariyer Yönetimi*", Ankara: Gazi Üniversitesi Kitabevi.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Taşlıyan, M., Arı, Ü. N. ve Duzman, B. (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.3.; 2, ISSN: 1309-8039.
- Telman, N. Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Testa, M. R. Williams, J. M. ve Pietrzak, D. (1998). The Development of The Cruise Line Job Satisfaction Qusttionnaire, *Journal of Travel Research* (36): ss.13-19, akt. Kaya İ (2007). "Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2: s.358.
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu* (İkinci Baskı). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Thakur, M. (2007). "Job Satisfaction İn Banking: A Study Of Private And Public Sector Banks", *The Icfai Journal Of Bank Management*, Vol. 6, No. 4, ss. 60-68, akt. Eğinli A. T (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, s.38-39.
- Ugoro, A. O. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, jobsatisfaction, and customersatisfaction in total quality management organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management. Vocational Behavior*, (in press)., akt. İşcan Ö.F., Timuroğlu M.K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" *A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 21, Ocak 2007 Sayı: 1, s.124.
- Uyar, T. (2013). Türk İş Havacılığı Sektörü Teknisyenlerinde İş Tatmini, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.5, s.3.
- Ünver Y. (2009). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, A.Ü.-SBE Dönem Projesi, Ankara

- Vergiliel Tüz M. (2003). “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”, *U.Ü.Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 4, 2003/1, s. 171.
- Yalçın, A. (2007). “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18
- Yarnell, J. (1998). “*Career Anchors: Results of An Organizational Study in the UK*”, *Career Development International*, 3 (2). [www.emeraldinsight.com/Insight/wiewcontentServlet?Filename.html](http://www.emeraldinsight.com/Insight/wiewcontentServlet?Filename.html), akt. Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Yayla, A. (2011). “İlköğretim 8.Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Gelişimleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

## **EKLER**

<b>Ek-A:</b> Anket Formu.....	100
-------------------------------	-----

## Ek-A: Anket Formu

### KARİYER PLANLAMASININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

“Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” konulu araştırmaya bilimsel veri oluşturmak amacıyla hazırlanan bu anketten elde edilen bilgiler, tamamen akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması; şahsınızın tarafsız, objektif ve içten yanıtlarına bağlıdır. Ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,  
Kemal ÖZARSLAN

#### 1-Kişisel Bilgiler

(Size uygun seçeneği işaretleyiniz.).

1. Yaşınız?

a). 20-25

b). 26-30

c). 31-35

d). 36-40

e). 40+

2. Cinsiyetiniz

a). Kadın

b). Erkek

3. Medeni haliniz?

a). Evli

b). Bekâr

4. Çalıştığınız işyerindeki unvanınız?

- a). Genel Md.    b). Müdür    c). Şef    d). Diğer

5. Bulduğunuz mevkideki çalışma süreniz?

- a). 3 yıldan az    b). 4-7 yıl    c). 8-12 yıl    d). 12-15 yıl    e).15 ve üzeri

Tüm soruları “Hiç katılmıyorum” (1)., “Katılmıyorum” (2)., “Kararsızım” (3)., “Katılıyorum” (4). ve “Kesinlikle katılıyorum” (5). formatında cevaplayınız.

**Tablo A.1:** Kariyer planlama.

1.	Kariyerim için bir planım var.	1	2	3	4	5
2.	Kariyer amaç ve hedeflerimi biliyorum.	1	2	3	4	5
3.	Kariyer ilgi alanlarımı ve onları işime nasıl uygulayacağımı biliyorum	1	2	3	4	5
4.	Kariyer planlarımı gözden geçirmek için zaman harcarım.	1	2	3	4	5
5.	Kariyer seçeneklerimi belirleyebilmek için yeteneklerimi, ilgi alanlarımı analiz edebilirim.	1	2	3	4	5
6.	Beceri ve bilgi seviyemi geliştirmem gereken alanları belirlerim.	1	2	3	4	5
7.	Kariyerimi etkileyen ekonomik ve sosyal eğilimler konusunda bilgi sahibiyimdir.	1	2	3	4	5
8.	Kariyer alternatiflerimin farkında olmam, hedeflerimi belirlememde ve onlara ulaşmamda bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
9.	Belirli bir kariyer hedefi doğrultusunda ilerlemem, güçlü ve zayıf yanlarımı bilmem; sonuçta gerçekçi kariyer beklentileri içinde olmamı sağlar.	1	2	3	4	5
10.	Çalıştığım işte ne kadar iyi olduğumu bilmek; bana belirli kariyer hedeflerine ulaşmak için yaptığım planları formülize etme imkânı sağlar.	1	2	3	4	5
11.	Kariyer hedeflerime ulaşmak adına bir stratejim vardır.	1	2	3	4	5
12.	İşimle ilgili kendimi geliştirebileceğim aktivitelere düzenli bir şekilde katılırım.	1	2	3	4	5

**Tablo A.1 (Devam):** Kariyer planlama.

13.	Kariyer ve gelişim konularında; danışmanım (mentor). dışında, çalıştığım ortamda bana yardımcı olabilecek kişileri bilirim.	1	2	3	4	5
14.	Düzenli ve programlı oluşum, kariyer gelişimim açısından bana fayda sağlar.	1	2	3	4	5
15.	Çalıştığım şirket; tüm çalışanları için kariyer planlaması düşünür ve yapar.	1	2	3	4	5
16.	Çalıştığım şirket; iş konusunda çalışanlarına çeşitli fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanlarının kişisel kariyer ve promosyon beklentilerini kendi kendilerine değerlendirebilmeleri açısından çalıştığım şirket gerekli yardımı sağlar ve çalışanlarının kendi durum muhakemelerini yapabilmelerine katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
18.	Kariyer gelişimi sağlayabilecek resmi oluşumlar benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
19.	Kariyer gelişimi benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
20.	Sürekli bir kariyer gelişiminin bir ihtiyaç olduğunun bilincindeyim.	1	2	3	4	5
21.	Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer planlamanın bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	1	2	3	4	5
22.	Kariyer gelişimimi desteklemesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.	1	2	3	4	5

**Tablo A.2:** İş tatmini.

23.	Genel konuşmak gerekirse; işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5
24.	Bu işte yaptığım birçok şey önemli ve faydalıdır.	1	2	3	4	5
25.	Bu işte çalışmamın anlamı benim için çok büyüktür.	1	2	3	4	5
26.	Bu işte çalışmamdan dolayı hissettiğim kişisel sorumluluk çok büyüktür.	1	2	3	4	5
27.	İşimi iyi yaptığım zaman duyduğum kişisel tatmin hissi çok fazladır.	1	2	3	4	5
28.	Kariyerimde başarılı olacağıma inancım tamdır.	1	2	3	4	5

**Tablo A.2 (Devam): İş tatmini.**

29.	Çalıştığım işte iyi bir performans gösterdiğimi hissettiğim zaman kendimi tatmin olmuş ve mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
30.	Boş zamanlarınızda, yaptığım işe katkı yapacak faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
31.	İşimle ilgili kurslara katılırım.	1	2	3	4	5
32.	Kariyer hedeflerimle ilgili profesyonel organizasyonlara katılırım.	1	2	3	4	5
33.	Firmamda olup bitenler hakkında güncel bilgi sahibi olurum.	1	2	3	4	5
34.	Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip ederim.	1	2	3	4	5
35.	İyi bir iş çıkardığımı söyleyen insanlara inanırım.	1	2	3	4	5
36.	Bir projeyi tamamladığım zaman kendimi ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
37.	Bir görev verildiği zaman, en iyisini yapmak için zaman harcarım.	1	2	3	4	5
38.	Zor ancak imkânsız olmayan işler tasarlarım.	1	2	3	4	5
39.	İşimi daha iyi yapabilmek için plan kurarım.	1	2	3	4	5
40.	Az veya hiç bilgi sahibi olmadığım bir konuda görev almayı kabul ederim.	1	2	3	4	5
41.	Yapılacak işleri başarmak adına patronumu beklemeden harekete geçerim.	1	2	3	4	5
42.	İş performansımı kendi standartlarım yerine diğer personelin standartlarıyla kıyaslarım.	1	2	3	4	5

Zaman Ayırdığımız İçin Teşekkürler.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Kemal ÖZARSLAN  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Bolu/16.03.1990  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Şeyh Şamil Mahallesi 1. TBMM Caddesi Yeşil Aşiyan  
Sitesi No: 59/9 D: 42 Eryaman Etimesgut/ANKARA  
E-Posta Adresi : kemalozarslan1414@gmail.com  
İletişim (Telefon) : 0554 948 67 88

### EĞİTİM

Lise : Mehmetçik Lisesi-2009  
Lisans : Anadolu Üniversitesi-2013  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi-2015

### YABANCI DİL

İngilizce