

T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KARİYER UYUM YETENEĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ESAT KALAYCIOĞLU

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. YAŞAR AKÇA

BARTIN-2018

T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KARİYER UYUM YETENEĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Esat KALAYCIOĞLU

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA

"Bu tez 18.01.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA (Danışman)	
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL	
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	

2008

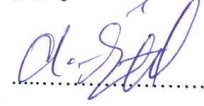
KABUL VE ONAY

Esat KALAYCIOĞLU tarafından hazırlanan “kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi” başlıklı bu çalışma, 18/01/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oy birliği/oy çokluğu** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

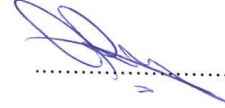
Başkan : Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA (Danışman)



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. M. Said CEYHAN
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA danışmanlığında hazırlamış olduğum “Kariyer Uyum Yeteneğinin Çalışanların İş Performansına Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

18/01/ 2018

Esat KALAYCIOĞLU



ÖN SÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında bilgi ve deneyimleri ile desteğini esirgemeyen, hem tez dönemimde hem de eğitim sürecinde bana yol gösteren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA'ya, ihtiyacım olduğunda zaman ayırıp bıkmadan yardımlarını esirgemeyen ve önemli katkılarda bulunan başta Öğr. Gör. Fatma SÖNMEZ ÇAKIR olmak üzere tüm hocalarıma sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca hem eğitim hem de zorlu tez sürecimde maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen kıymetli aileme, karşılaştığım problemlerin çözümünde her zaman yanımda olan ve cesaretlendiren değerli arkadaşlarım Zafer BULUR, Zülfiye AÇIKGÖZ, Eren ARSLAN, Orhan KIRANOĞLU ve Yasin TÜRKOĞLU'na teşekkürü borç bilirim.

Esat KALAYCIOĞLU

Bartın, 2018

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

KARİYER UYUM YETENEĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Esat KALAYCIOĞLU

Bartın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın-2018, Sayfa: XII + 107

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında insan kaynağının önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bireylerin sergilemiş olduğu performans düzeyleri işletmelerin rekabet gücünü belirleyen faktörlerin başında gelmektedir. Kariyer uyum yeteneği, bireylerin hem eğitim hayatından iş hayatına hem de mesleki geçişlerde yaşayacağı uyum problemlerini azaltmanın yanı sıra, onlara karşılaşılabilecek değişimlerle mücadele etme gücü kazandıran yeteneklerin bütünüdür. Bu çalışmanın amacı kariyer uyum yeteneğinin iş performansı boyutlarından olan görev ve bağlamsal performans üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir. Bu doğrultuda İstanbul il sınırları içinde muhasebe, banka ve sigorta mesleklerinde çalışan toplam 475 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen anketlerden eksik doldurulan 25 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. 450 anketten elde edilen veriler PASW SPSS Statistics programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan kaygı, kontrol, merak ve güven boyutu ile görev performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan kaygı ve merak boyutunun bağlamsal performans üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bağlamsal performans; görev performansı; kariyer; kariyer uyum yeteneği

ABSTRACT

M.Sc.Thesis

The Effect Of Career Adaptability To Employee Job Performance

Esat KALAYCIOĞLU

Bartın University

Institute of Social Sciences

Department of Business

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın-2018, Page: XII + 107

In the world of business where competition is intense, the importance of human resources is increasing day by day. The level of performance that individuals exhibit is one of the factors determining competitive power of businesses. Career adaptability is the whole of the abilities that give individuals the power to combat change that they will face, as well as reduce compliance problems that they will experience in both career and professional life. The purpose of this study is to determine whether career adaptability is an effect on task and contextual performance from job performance dimensions. In this direction, a survey was conducted on a total of 475 people working in the accounting, banking and insurance professions within the provincial borders of Istanbul. Twenty-five surveys filled out of the questionnaires were excluded from the evaluation. The data obtained from 450 questionnaires were analyzed by PASW SPSS Statistics program. According to the analysis results; there was a positive relationship between task performance, anxiety, control, curiosity and confidence dimension of career adaptability dimensions. Moreover, the anxiety and curiosity dimension of career adaptability dimensions was achieved as a positive effect on contextual performance.

Key Words: Contextual performance; task performance; career; career adaptability

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
KABUL VE ONAY.....	i
BEYANNAME.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
EKLER DİZİNİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. KARİYER VE KAVRAMSAL YAPISI.....	6
1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	6
1.2. Kariyer Kapsamı ve Önemi.....	9
1.3.Kariyer Aşamaları.....	10
1.3.1. Keşif Aşaması.....	10
1.3.2. Kurulma Aşaması.....	11
1.3.3. Kariyer Ortası Aşaması.....	13
1.3.4. Kariyer Sonu Aşaması.....	15
1.3.5. Emeklilik Aşaması.....	16
1.4. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımından Yeni Kariyer Yaklaşımlarına.....	17
1.4.1. Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	19
1.4.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	20
1.4.3. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı.....	22
1.4.4. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı.....	23
1.4.5. Portföy Kariyer Yaklaşımı.....	23
1.5. Kariyer Süreci Sorunları.....	24
1.5.1. Cam Tavan Sendromu.....	24
1.5.2. Çift Kariyerli Eşler.....	26
1.5.3. Ay Işığı Sorunu.....	26
1.5.4. Kariyer Platosu.....	27

1.5.5. Gözden Düşme.....	28
1.5.6. İşten Çıkarılma.....	28
1.5.7. Stres ve Tükenmişlik.....	29
1.6. Kariyer Planlama.....	30
1.6.1. Kariyer Planlama Kavramı Tanımı ve Önemi.....	30
1.6.2. Kariyer Planlamanın Amaçları.....	32
1.6.3. Kariyer Planlamanın Boyutları.....	33
1.6.3.1. Bireysel Kariyer Planlama.....	33
1.6.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	36
1.7. Kariyer Geliştirme.....	38
1.7.1. Kariyer Geliştirme Kavramı Tanımı.....	38
1.7.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi.....	39
1.7.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi.....	39
1.7.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi.....	40
2. KARIYER GELİŞİM KURAMLARI VE KARIYER UYUM YETENEĞİ.....	41
2.1. Super'ın Kariyer Gelişim Kuramı.....	41
2.1.1. Super'ın Benlik Kavramı.....	44
2.1.2. Super'ın Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Kavramı.....	45
2.1.3. Kariyer Olgunluğu.....	48
2.2. Kariyer Yapılandırma Kuramı (Career Construction Theory).....	49
2.2.1. Mesleki Kişilik.....	51
2.2.2. Yaşam Temaları.....	51
2.2.3. Kariyer Uyum Yeteneği (Kariyer Uyumluluğu).....	52
3. İŞ PERFORMANSI.....	55
3.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı.....	56
3.2. İş Performansı Boyutları.....	57
3.2.1. Görev Performansı.....	58
3.2.2. Bağlamsal Performans.....	59
3.2.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar.....	60
3.3. Performans Değerlendirme.....	61
3.3.1. Performans Değerlendirme Kavramı Tanımı ve Önemi.....	62
3.3.2. Performans Değerlendirmenin Faydaları.....	63
3.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	65
3.3.3.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	66
3.3.3.2. Sıralama Yöntemi.....	67

3.3.3.3. Grafik Değerleme Yöntemi.....	68
3.3.3.4. Kritik Olay Yöntemi.....	69
3.3.3.5. Kontrol Listesi Yöntemi.....	70
3.3.3.6. Amaçlara Göre Performans Değerleme Yöntemi.....	72
3.3.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.....	74
4. KARIYER UYUM YETENEĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ	79
4.1. Araştırmanın Amacı.....	79
4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	79
4.3. Araştırma Örnekleme, Veri Toplama Araçları ve Ölçek Seçimi.....	81
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	82
4.5. Araştırma Bulguları.....	82
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	82
4.5.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	82
4.5.1.2. Katılımcıların Bulunduğu Yaş Aralığına Göre Dağılımları.....	83
4.5.1.3. Katılımcıların Bulunduğu Meslek Grubuna Göre Dağılımları.....	83
4.5.2. Faktör Analizi.....	84
4.5.3. Kariyer Uyum Yeteneğinin İş Performansı Boyutları Üzerindeki Etkisini Ölçen Analizler.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKLAR.....	95
EKLER.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	107

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

Sayfa

No

No

Şekil 1: Geleneksel kariyer yolu.....	18
Şekil 2: 360 derece performans değerlendirme sistemi	75
Şekil 3: Araştırma modeli.....	80



TABLULAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
Tablo 1: Kariyer aşamalarında yer alan gereksinimler	16
Tablo 2: Geleneksel ve sınırsız kariyerin karşılaştırılması	21
Tablo 3: Kariyer uyumluluğu yapısının boyutları ve ilgili gelişimsel görevler	55
Tablo 4: İkili karşılaştırma tablosu	67
Tablo 5: Grafik değerlendirme ölçeği örneği.....	69
Tablo 6: Kritik olay tablosu	70
Tablo 7: Kontrol listesi formu örneği.....	72
Tablo 8: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları	83
Tablo 9: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları	83
Tablo 10: Katılımcıların meslek gruplarına göre dağılımları.....	83
Tablo 11: Kmo ve Bartlett testi sonuçları	84
Tablo 12: Kariyer uyum yeteneği ve iş performansı boyutlarının faktör analizi.....	86
Tablo 13: Faktörlerin varyans yüzdeleri ve güvenilirlik analizleri	88
Tablo 14: Kariyer uyum yeteneği boyutları (kaygı, kontrol, merak, güven) ile çalışanların görev performansları arasındaki regresyon analizi bulguları.....	90
Tablo 15: Kariyer uyum yeteneği boyutları (kaygı, kontrol, merak, güven) ile çalışanların bağlamsal performansları arasındaki regresyon analizi bulguları.....	91
Tablo 16: Kariyer uyum yeteneği boyutları (kaygı, merak) ile çalışanların bağlamsal performansları arasındaki regresyon analizi bulguları	92

EKLER DİZİNİ

Ek

Sayfa

No

No

Ek A. Kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi 104



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- α : Alfa katsayısı
 β : Beta katsayısı
p : İstatistiksel anlamlılık değeri

KISALTMALAR

- TDK : Türk Dil Kurumu
ADB : Amerika Birleşik Devletleri
KMO : Kaiser Mayer Olkin
Vb. : Ve Benzeri
Vd. : Ve Diğerleri
Yy. : Yüzyıl
Örn. : Örneğin
Sig. : Significant

GİRİŞ

Kariyer kavramı toplum içinde genel olarak yapılan belirli bir işte yükselme olarak görülmekte. Fakat kariyer kavramını sadece ilerleme ve başarılar ile ilgili bir kavram olarak görmek yanlıştır. Kariyer, bireylerin yaşamları süresince bir veya daha fazla meslek alanında elde ettiği deneyimlerin bütünüdür. Ayrıca kariyer, bireyin meslek öncesi yaşamını, toplumsal, aile ve boş zaman aktivitelerini de içeren dinamik bir süreçtir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kariyer kavramının sadece meslek yaşamı ile sınırlı olmadığı görülmektedir.

Her bir birey kariyer hayatı süresince bir ve ya birden fazla meslek alanına ilgi duyar, bu meslek alanının gerektirdiği yeterlilikleri ve istihdam şartlarını gerçekleştirmek için kendini hazırlar. Fakat toplumun hemen hemen her kesimini kapsayan ve her geçen gün daha da artan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve bilgi paylaşımı, mevcut iş tanımlarda, iş gerekliliklerinde ve istihdam şartlarında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra hem bireyin kendisinden kaynaklanan içsel nedenler hem de bireyin bulunduğu çevreden ve ya aile ortamından kaynaklanan dışsal nedenlerden dolayı kariyer süreci içerisinde bireyler, çeşitli mesleki değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bütün bu durumların bir sonucu olarak bireyler artık kariyer geçişlerinde daha fazla zorluk yaşamaktadırlar. Bu zorluklarla baş etmenin temeli ise gerekli olan uyum yeteneklerini kazanmaktan geçmektedir.

Kariyer uyum yeteneği, genç bireylerin kariyer gelişimi sürecinde, mesleklerine ve değişen iş yaşamlarına uyum sağlamaları için gerekli olan tutumları, yetkinlikleri ve davranışları içeren temel bir yapı olarak kabul edilmektedir (Yousefi vd. , 2011: 264). Farklı bir ifade ile kariyer uyum yeteneği, bireylerin belirli bir mesleki görev için gerekli olan yetenekleri kazanmanın yanı sıra bulunduğu mesleğin kendisinden ya da çalışma şartlarından kaynaklanan beklenmedik değişimlerle mücadele etme gücüne de sahip olmak şeklinde tanımlanabilir (Savickas, 1997: 254). Mesleki geçişlere ve beklenmedik değişimlere kolay uyum sağlayabilen bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri, iş tatmini, iş performansı ve benzer örgütsel davranış alanlarında pozitif yönlü bir tutum sergileyeceği düşünülmektedir. Kariyer uyum yeteneği ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, kavramın örgütsel davranış alanıyla ilgili kavramlar ile olan ilişkisini araştıran çok fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışma kariyer uyum yeteneğinin

örgütsel davranış alanındaki kavramlardan olan çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacı ile yürütülmüştür.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer kavramı, ikinci bölümde kariyer gelişim kuramları ve kariyer uyum yeteneğinin yapısı ve üçüncü bölümde iş performansı ile ilgili literatürde yer alan kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik yürütülen analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulguların yorumları sonuç kısmında ifade edilmiştir.

Literatür Özeti

Kariyer uyum yeteneği ile ilgili literatür incelendiğinde kavramın kişisel değişkenlerle arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Rossier vd. (2012) Fransızca konuşan İsviçreli bir örneklem grubu üzerinde yürüttükleri çalışmada, kariyer uyum yeteneği ölçeğinin psikometrik özelliklerini ve kariyer uyum yeteneği ölçeğinin kişilik özellikleri ve iş bağlılığı ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar yaşın ve cinsiyetin kariyer uyum yetenekleri üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yine bu çalışmada araştırmacılar, kariyer uyum yeteneğinin kişilik ve işe bağlılık ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Rossier vd., 2012: 734).

Hou, Wu ve Liu (2014) 810 Çinli mezun öğrenciler üzerinde yürüttükleri çalışmada, istihdam baskısı altında proaktif kişilik ve kariyer karar alma öz yeterliliğinin kariyer uyum yetenekleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmanın sonucunda proaktif kişiliğin kariyer uyum yeteneğini etkilediği ve kariyer karar alma öz yeterliliğinin proaktif kişilik ve kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırmacılar yine bu çalışma sonucunda istihdam baskısının, proaktif kişilik ve kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişkide kariyer karar alma öz yeterliliğinin aracılık rolünü zayıflattığı sonucuna varmışlardır (Hou, Wu ve Liu, 2014: 903).

Tien vd. (2014) Macau'daki 270 ortaokul ve 188 lise öğrencisi üzerinde yürüttükleri çalışmada, kariyer uyum yeteneği ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini incelemişlerdir. Araştırmacılar kariyer uyum yeteneği ölçeğinin dört alt boyutu üzerinde,

lise öğrencilerinin ortalama değerlerinin ortaokul öğrencilerin ortalama değerlerinden anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Tien vd., 2014: 259).

Yeşiltaş vd. (2014) Türkiye ve KKTC’de eğitim gören turizm son sınıf öğrencileri üzerinde yürüttükleri çalışmada, kariyer uyum yeteneğinin turizm sektörüne bağlılığını etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Araştırmacılar elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan kaygı boyutunun artmasının turizm sektörüne bağlılığı azalttığı ve kontrol boyutunun artması ise turizm sektörüne bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yine aynı çalışma sonucuna göre araştırmacılar, merak ve güven boyutunun turizm sektörüne bağlılığı etkilemediğini ifade etmişlerdir (Yeşiltaş vd., 2014: 1286).

Coetzee ve Harry (2015) Afrika’da çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, cinsiyetin kariyer uyum yeteneği üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğunu ve kadın çalışanların kariyer uyum yeteneklerinin erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada yazarlar hem kadın hem de erkek çalışanlar için en yüksek ortalama değerini ilgi boyutunda, en düşük ortalama değerini ise güven boyutunda olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Coetzee ve Harry, 2015: 81).

Buyukgoze, Duffy ve Douglass (2015) kariyer uyum yeteneğinin dört boyutunun yaşam doyumu ile ilişkisini ve yaşamın anlamı ve mesleki iradenin bu ilişkideki aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmacılar bu çalışma kapsamında kariyer uyum yeteneğinin dört boyutunun da yaşam doyumu ile anlamlı derecede ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Buyukgoze, Duffy ve Douglass, 2015: 122). Dumulescu, Balazsi ve Opre (2015) Romanyalı 458 üniversite öğrencisi üzerine yürüttükleri çalışmada, meslek tutkusu ile kariyer yeterlilikleri arasındaki ilişkide kariyer uyum yeteneğinin aracılık rolü test edilmiştir. Araştırmacılar bu çalışma sonucunda meslek tutkusu ile kariyer yeterlilikleri arasındaki ilişkide kariyer uyum yeteneğinin kısmen aracı rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Dumulescu, Balazsi ve Opre, 2015: 25).

Monteiro ve Almeida (2015) Portekizli 406 öğrenci üzerinde yürüttükleri çalışmada, kariyer uyum yeteneği ölçeğinin psikometrik özelliklerini ve faktör yapısını incelemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar bu çalışmada kariyer uyum yeteneği, iş deneyimi, ders dışı etkinlikler, iş geçişleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar farklılık analizleri sonuçlarına göre, işçi statüsündeki öğrenciler ve iş deneyimi olan katılımcıların,

kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan kontrol ve merak boyutu üzerinde daha fazla ortalamalara sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır fakat ders dışı etkinlikler ile kariyer uyum yeteneği boyutları arasında istatistiksel açıdan bir farklılık bulunamamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda yazarlar, bireylerin mesleki eğitimden iş hayatına geçişlerde sağladığı destek açısından, eğitim sürecinde pratik deneyimleri dikkate almanın ve kariyer uyum yeteneklerini kazanmanın önemli olduğunu ifade etmektedirler (Monteiro ve Almeida, 2015: 106).

Fiori vd. (2015) İsviçreli 1671 alışan üzerine yürüttükleri bir çalışmada, yüksek düzeyde kariyer uyum yeteneği sergileyen bireylerin oluşabilecek olumsuz durumlardan daha az etkilendiğini, bunun sonucu olarak daha fazla iş tatmini ve daha düşük iş stresine sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Genç (2016) 512 ğrenci üzerine yaptığı bir çalışmanın sonucunda, kişisel gelişim yönelimlerinin kariyer uyum yeteneğini üzerinde pozitif yönlü güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. zler vd. (2016) Y kuşağının beş faktör (dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk) kişilik özelliklerinin kariyer uyum yetenekleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analizlerin sonucunda Y kuşağı grubunda yer alan işletme bölümü ğrencilerinin kariyer uyum yeteneği boyutlarından kaygı, merak, güven ve kontrol ile beş faktör kişilik boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk, açıklık, arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca araştırma sonucunda ailesi daha düşük gelir grubunda olan Y kuşağı ğrencilerinin kariyer uyum yetenekleri arasında yer alan kaygı düzeyinin ortalaması ailesi daha yüksek gelir grubunda bulunan Y kuşağı öğrencilerinden daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (zler vd., 2016: 149-150).

Kaya (2017) 380 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yürüttüğü bir çalışmada risk alma davranışlarının kariyer uyum yeteneği üzerindeki etkisini ve bu değişkenle ilişkisini araştırmıştır. Yapılan analizler sonucunda kısa vadeli finansal/başkaları odaklı etik risk faktörünün, kontrol ile kaygı odaklı geleceğe ilgi faktörleri üzerinde düşük düzeyde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca eğlence kaynaklı risk, hile odaklı etik/sağlık riski ile kariyer odaklı sosyal risk faktörlerinin, merak faktörü üzerinde düşük düzeylerde etkiye sahip olduğu belirtmiştir (Kaya, 2017: 289-290).

Ginevra vd. (2018) İtalyan ergenlerden oluşan 1202 kişilik örneklem üzerinde yürüttükleri bir çalışmada kariyer uyum yeteneği, cesaret ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yürütölen bu araştırma kapsamında yazarlar kariyer uyum yeteneği ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve cesaretin bu ilişkide kısmen aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır (Ginevra vd., 2018: 1).

Yöntem

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Bu doğrultuda konunun içeriğine uygun olarak hazırlanan anket yardımı ile İstanbul il sınırları içinde banka, muhasebe ve sigorta meslek alanında faaliyet gösteren çalışanlardan veriler toplanmıştır. Toplanan bu veriler PASW SPSS Statistics programı yardımı ile uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

1. KARIYER VE KAVRAMSAL YAPISI

Kariyer bireylerin işe başlama öncesi, iş süreci ve iş sonrasını kapsayan, iş dışı faaliyetlerle de (aile, sosyal yaşam vb.) ilişkisi olan bir kavramdır. Kariyer kavramın iyi anlaşılması, kariyer başarısı açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu bölümde kariyer kavramının iyi anlaşılması bakımından literatürde yer alan kavramsal ve yeni kariyer yaklaşımları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Latince ve Fransızca kökenli olan kariyer kavramı (Geçikli, 2002: 339); Fransızca 'carriere'(yarış yolu), Latince 'carrus'(at arabası) ve 'carrera'(yol) kelimelerinden türemiştir. Önceki yüzyıllarda at arabasının giderken arkasında bıraktığı yolu ifade eden kavram, günümüzde bireylerin herhangi bir iş dalında sürekli olarak ilerlemesi anlamına gelmektedir (Aytaç, 2005: 5). Bugünün iş dünyasında özellikle üzerinde durulan kavramlardan biri olan kariyer kavramı, 16. yüzyıldan günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından çalışılan bir konu haline gelmiştir. Bilimsel açıdan ilk olarak Anne Roe tarafından 1956 yılında yayımlanan 'Meslekler Psikolojisi' isimli kitapta ele alınan kariyer kavramı, daha sonra Donald Supper'ın 1957 yılında yayımladığı kitabı olan 'Kariyer Psikolojisi', 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın kaleme aldığı 'Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması' isimli kitapta ve 1966 yılında John Holland'ın 'Meslek Tercih Teorisi' kitabında tanımlanmış olup, daha sonraki dönemlerde üzerinde araştırma yapılan bir konu haline gelmiştir (Özgen vd., 2005: 201).

Kariyer kavramı İkinci Dünya savaşı sonrası yıllarda yaşanan gelişmeler doğrultusunda insanlık açısından daha önemli bir hal almıştır. Savaş sonrası Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkelerin ekonomik açıdan büyümeye başlaması, ekonomik alanda faaliyet gösteren örgütler açısından da değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu yaşanan ekonomik gelişme mevcut örgütlerin büyümesine ve bu örgütlere yeni örgütlerin katılmasına olanak sağlamıştır. Bu doğrultuda örgütlerin insan sermayesine olan ihtiyacı artmış ve bireyler açısından tek örgütte bağlı örgütsel kariyer anlayışı ortaya çıkmıştır (Koca, 2009: 8).

1990'lı yılların bitiminde küreselleşme, örgüt yapılarında ve bireysel tutumlarda değişimlere yol açmıştır. İşletmeler tarafından etkin olarak kullanılacak çalışanlar

önem kazanırken, çalışanlar açısından ise beklentileri karşılayabilecek örgütler aranmaya başlanmıştır. Bu durum geleneksel sadık çalışma düşüncesinin değişmesine yol açmış ve fırsatçılık, ne olursa olsun yükselme ve refah içinde yaşama düşünceleri önem kazanmıştır. İş alanındaki bu değişimler geleneksel kariyer anlayışını değiştirmiş, taraflar arasında kısa dönemli, performansa dayalı ve iptal edilmesi kolay sözleşmeleri ön plana çıkarmıştır. Bireyler açısından kariyerin tek bir örgüte ve tek bir iş alanına bağlı olma zorunluluğu ortadan kalkmış, örgütsel sınırları aşan yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Böylece, örgüt odaklı kariyer algısı yerini birey odaklı kariyer algısına bırakmıştır (Koca, 2009: 8).

Kariyer kavramının geçmişine bakıldığında, kavramın sadece meslek sahibi kişiler için kullanıldığı söylenebilir. Bu kapsamda kariyer sahibi kişiler herkesin yaptığı normal işleri yapan kişiler değil, bilgi ve eğitim sahibi olan kişiler olarak ifade edilmektedir. Günümüzde ise bu durum değişmiştir ve herkesin bir kariyere sahip olabileceği inancı kabul görmektedir. Geçmiş dönemlerde kariyerde ilerleme sadece dikey yönlü olarak algılansa da, günümüzde yatay yönlü iş ve bölüm değişikliği de kariyerde ilerleme olarak görülmektedir. Kişinin iş dışı katıldığı bütün faaliyetler ve deneyimler de işyerinde edindiği bilgi birikimi ve tecrübe kadar kişinin kariyerine katkı sağlamaktadır (Vural, 2015: 3-4).

İlgili literatür incelendiğinde kariyer kavramının bir çok araştırmaya konu olduğu ve birçok tanımının yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Kariyer, bireyin çalışabileceği yıllar süresince, herhangi bir iş alanında sürekli olarak kendini geliştirmesi, deneyim ve tecrübe kazanması ve o iş alanında ilerlemesi olarak tanımlanabilir (Tortop, 1994: 92). Yani kariyer “kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.” (Can, 1999: 321).

Kariyer, kişilerin mesleğinde ileri seviyelere yükselmesi, mesleği üzerine bilgi birikimi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Başka bir ifade ile kariyer, bireyin seçtiği iş kolunda ilerlemesi, daha fazla sorumluluk sahibi olması ve bu doğrultuda daha fazla para, statü ve saygınlık elde etmesi olarak ifade edilebilir (Çınar, 2015: 3).

Griffin’in ifadelerine göre kariyer, kişinin iş hayatı süresince işle ilgili kazandığı tecrübe, bilgi birikimi ve deneyimleri kapsamaktadır (Aytaç, 2005: 6). Kariyer bireylerin bir veya daha fazla işletmede çalışarak, elde ettiği deneyimlere paralel olarak içinde

bulunduğu gelişim sürecini ya da kişilerin zaman içinde gelişen iş deneyimlerini ifade etmektedir (Baruch, 2006: 126).

Birey açısından kariyer kavramı, bir işe sahip olmadan daha fazla bir anlama sahiptir. Kariyer bireyin belirli bir iş alanında ilerleyerek daha fazla para, prestij ve saygınlık elde etmeyi ve bu doğrultuda daha fazla sorumluluk almayı ifade etmektedir. Bireyin hayatı süresince elde ettiği iş faaliyetleri ve iş deneyimleri ile ilgili algıladığı tutum ve davranışlardır (Can, 1999: 321). Geniş bir bakış açısıyla kariyer, kişilerin sahip olduğu iş ve yeteneklerin yanında, iş ortamında içinde bulunduğu iş görevlerine ilişkin beklenti, amaç, duygu ve isteklerine ulaşabilmek adına eğitilmesini ve bu sayede elde ettiği birikim ile o işletmede ilerleyebilmesini ifade etmektedir (Aytaç, 2005: 5). Kariyer, kişinin başarma duygusu, karşılaşılabileceği olanaklar, psikolojik ödüller ve daha iyi bir yaşam biçimi ile ilgilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan daha öte bir anlam taşır (Demirbilek, 1994: 72).

Kariyer kavramını sadece meslek alanı ile sınırlandırmak yanlıştır. Çünkü kariyer, bireylerin hayatı boyunca yaşadığı olaylar dizisini gösteren, hayatın herhangi bir evresinde sahip olduğu yaşam rollerinin gerektirdiği görevlerin bir bütünüdür. Bu roller genel olarak bireyin çalışan olarak sergilediği rolleri de kapsar. Bu nedenle kariyer, bireylerin hayatı boyunca devam eden bir süreçtir, belirli bir meslek seçimi veya mesleğe başlama ile sonuçlanmaz. Kariyer alanının uzmanlarından olan Super'ın görüşüne göre kariyer ‘ yaşamı yapılandıran olaylar dizgesi’ dir. Meslek seçilir, kariyer ise oluşturulur (Yeşilyaprak, 2014: 7).

Kariyer kavramı üzerine yapılan tanımlar her ne kadar farklılık gösterse de, kariyer kavramının içeriğinin yanlış anlaşılması bakımından aşağıdaki hususların dikkate alınmasında fayda vardır (Dilsiz, 2011);

- Kariyer kavramı yalnızca üst yönetim kademelerinde çalışanlar veya hızlı yükselme ve ilerleme imkânı olan işleri yapanlarla ilgi değil, daha esnek ve daha geniş bir anlam ifade eden kavramdır. Bu kapsamda kariyer kavramı sadece şirket yöneticisini değil aynı zamanda alt kademelerde çalışan işçileri de içine alır.

- Kariyer kavramı sadece dikey olarak yükselmeyi içermez. Aynı zamanda işini seven, yükselmek yerine yatay olarak bölümler arası kendini geliştiren bireyleri de kapsar.
- Kariyer kavramı sadece bir işte veya bir örgütte faaliyet göstermeyi değil, birden fazla iş ve örgütte ilerlemeyi ifade edebilir.
- Kariyer kavramı örgütün birey üzerindeki etkisinin yanı sıra bireyinde kendi iş hayatı, planları ve kendi denetimi üzerinde söz sahibi olmasını ifade eder. Bu açıdan kariyer kavramı, bireysel ve kurumsal amaçların bütünleştirilmesi gerekliliğini gösterir.
- Bireylerin kariyer beklentileri, yaşa göre farklılık gösterebilir. Yani bireylerin yaşı ilerledikçe kariyer beklentilerin de değişiklikler meydana gelebilir. Bunun nedeni ise ihtiyaçların yaşa göre farklılık göstermesidir. Bunun yanı sıra başarı kavramı göreceli bir kavramdır ve her bireyin başarı veya başarısızlık ölçüsü diğerlerinden farklıdır. Bu nedenle bireylerin kariyer başarı ölçüsü olarak diğer bireylerin başarı veya başarısızlıklarının dikkate alınmaması gerekir.

1.2. Kariyer Kapsamı ve Önemi

Bir kişinin kariyeri kendisi için birçok açıdan önem arz eder. Kariyer kişinin kimliğini belirlemede, toplumsal durum ve statünün oluşmasında, iş doyumunun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu açıdan kariyer birey açısından psikolojik bir anlam taşır. Kişi kariyeri çerçevesinde içinde bulunduğu çalışma ortamında, birçok farklı bireyle iletişim kurar ve onlarla beraber çalışır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde kariyer birey açısından sosyal bir anlam taşımaktadır. Ayrıca kariyer bireyler açısından, belirli ihtiyaç ve beklentileri karşılamak için işleyen bir süreçtir. Yani kariyerin odak noktasını karşılanması gereken ihtiyaçlar oluşturur. Kariyerin bu yönü ise birey açısından ekonomik bir anlam ifade etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 32).

Kariyer kavramı bireyin iş dışındaki yaşamını ve bu yaşam içinde sergilediği rolleri de içine alır. Kişiler, çalışma hayatına girdiği andan itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklendi ve arzularını gidermek, işinde gelecek ile ilgili yaptığı planlara ulaşmak için ilerlemek ve yükselmek, başarılı olmak arzusundadır. Bütün bunlar bireylerin doğasından kaynaklanmakta ve bireylerin davranışsal yönünü ön plana çıkarmaktadır (Aytaç, 2005: 13).

Kariyer kavramı, bireylere hem bulunduğu işte mevki olarak ilerleme hem de kişisel büyüme ve gelişimi öngören ve hedefleyen kariyer planlamasına büyük önem vermektedir. Kariyer kavramı belirlenen hayati amaçlara ulaşmada hem örgütler hem de orada faaliyet gösteren bireyler açısından büyük bir önem taşımaktadır (Taşlıyan vd., 2011).

1.3. Kariyer Aşamaları

Kariyer gelişim sürecini ele alan çalışmalara göre kariyer, belirli bir zamanda bir defa seçilen bir olgu değil, zaman içinde farklılık gösteren ve değişik aşamalardan oluşan bir kavramdır. Bu nedenle kariyer seçiminin evrimsel bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Erdoğan, 2003: 20).

Kariyer aşamaları, kişilerin belirli bir işe başlamasından bitimine kadar geçen süreçleri ifade eder. Bu nedenle kişilerin işe başlama yaşları, kariyer başlangıcı için çok büyük bir önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra kişiler, belirli bir işi belirli bir süre yaptıktan sonra yeni bir işe başlamaları durumunda kariyer aşamalarını da tekrar sırasıyla yaşayacaklardır. Kariyer süreci içindeki bu aşamaların her biri farklı motivasyonu , farklı görevleri ve farklı ihtiyaçları içermektedir. Bahsi geçen bu ihtiyaç ve beklentiler kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 52-23). Bazı durumlarda emeklilik kariyer sonu olarak görülse de aslında yeni bir kariyerin başlangıcı olabilir. Ayrıca bireyler kariyer evrelerinin belirli dönemlerinde, mesleki ihtiyaçlarını ertelemek veya kesmek durumunda kalabilirler. Örneğin kadınlar ailevi sebeplerden veya çocuk yetiştirmek için kariyerlerine ara vermek zorunda kalabilirler. Bu gibi dönemlerde kişilerin kariyer safhaları ile yaşam safhaları arasında bir bağ yoktur (Aytaç, 1997; Koca, 2009'dan).

1.3.1. Keşif Aşaması

Bireylerin kariyer keşif dönemi, doğumla beraber başlayıp kişinin 20'li yaşlarına kadar geçen zamanı kapsayan bir dönemi içerir. Bireyin etkileşimde olduğu öğretmen, arkadaş ve ailesinden duyduğu, televizyon vb. sosyal medyadan gördüğü ve kendine yakın hissettiği kariyer seçeneklerini değerlendirerek kişisel izlenimleri doğrultusunda meslek seçimine karar verdiği dönemdir (Aytaç, 2005: 64). Keşif aşaması da genel olarak kendi içinde üç ana bölümden oluşur (Çınar, 2015: 9);

- **Çocukluk Evresi:** Bireylerin çocukluğundan itibaren meslek hakkında bilgi edinmeye başladığı dönemi içermektedir. Keşif aşamasının bu evresinde kişiler, meslekler hakkında bilgi edinmekten ziyade onlara karşı heves duyarlar. Bu nedenle meslek hakkında oldukça sınırlı sayıda bilgiye sahiptirler. Kişilerin çevresinde bulunan insanların meslekler hakkında bilgi, duygu ve düşüncelerini onlara aktarması, kişilerin belirli meslekler üzerine ilgisinin artmasına yada azalmasına neden olmaktadır.
- **Ergenlik Evresi:** Kişilerin belirli bir kimlik kazanmak için meslekler üzerine daha fazla araştırma yapıp bilgi edinmeye çalıştığı bu evrede, aynı zamanda meslekler üzerine ilgilerinin de belirginleşmeye başladığı görülmektedir. Bireyler çeşitli seminer ve mesleki kurslara katılım yoluyla, kariyer araştırma davranışlarını geliştirmekte ve kariyer fırsatlarını yakalama girişimlerini şekillendirmektedirler. Bu evrede bireyler değerleri, ilgileri, yetenek düzeyleri, zayıf yönleri ve çevre araştırmaları sayesinde kariyer ile ilgili bilgileri toplamaktadırlar. Yani doğru bir kariyer seçimi için çevrelerinden yardım almaktadırlar. Keşif aşamasının bu evresinde kişilerin lise seçimi kariyer geleceği için oldukça önemlidir çünkü ileride geçecekleri yükseköğretim çeşidine doğrudan etki etmektedir. Bireyin bu dönemde bireysel veya dış çevre kaynaklı yapacağı en ufak bir hata, geleceği için büyük problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.
- **İlk Yetişkinlik Evresi:** Bu evreye ulaşan kişilerin meslekler hakkında tam olarak bilgiye sahip olduğu söylenebilir. Bu evrede bireyler yükseköğrenim eğitimlerine başlamış ve kariyer fırsatlarını değerlendirme aşamasına gelmişlerdir. Birey bu evreye gelene kadar meslekler hakkında çeşitli araştırmalar yapmış ve bu evreye ulaştığında yaptığı araştırmalar sonucunda bir karara ulaşmış ve bir meslek seçimi gerçekleştirmiştir.

1.3.2. Kurulma Aşaması

Kariyer kurulma dönemi, kişilerin iş arama, iş bulma, işe başlama ve işinde tecrübe kazanarak çevresi tarafından kabullenmesi sürecini kapsar. Kariyerin bu aşamasında önemli olan durum, bireylerin doğru iş seçimi yapabilmesi ile ilgilidir. Bireyler, sahip oldukları bilgi birikimi, yetenekleri ve gelecek beklentisi ile seçtikleri örgütün kendine sağladığı imkânları karşılaştırır. Yani kariyer başlangıcı olarak ta isimlendirilen kurulma

döneminde birey, seçtiği işin kendisine uygun olup olmadığını değerlendirir. Bu karşılaştırma sonucunda bireylerin yetenekleri ve beklentileri ile örgütün sağladığı imkânlar arasında uyum varsa, bireyler o örgüt içinde faaliyetlerine devam edebilir. Fakat uyum sağlanamaması durumunda, bireyler yetenek ve beklentileri doğrultusunda farklı bir iş veya örgüt arayışına yönelebilir (Kılıç, 2008: 22). Bu dönemde karşılaşılan en büyük sorun ‘Gerçek Şoku’ olarak isimlendirilen durumdur. Bu durum bireyin aldığı eğitim, çevresinden ve arkadaşlarından kazandığı deneyimler doğrultusunda geliştirdiği beklentiler ile çalışma hayatında karşılaştığı durumlar arasındaki farklılıklardır. Başka bir ifade ile anlatmak gerekirse, bireyin çalışma hayatında karşılaştıklarının kitaplarda okuduğundan ya da arkadaşlarından öğrendiklerinden farklı olması karşısında yaşadığı hayal kırıklığıdır (Bayram, 2010; Vural, 2015’den). Bu dönemin sakin bir şekilde atlatılması, bireyin kariyer geleceği için büyük ölçüde önem taşımaktadır. Özden (2001) kurulma aşamasını üç alt dönem halinde incelemiştir (Çınar, 2015: 10);

- **İş Arama ve Bulma:** Bu dönem ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Türkiye gibi işsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde iş arama ve bulma dönemi fazlasıyla süre almaktadır. Bu durum günümüzde iş arama ve bulma konusunda faaliyet gösteren profesyonel kurumlara olan ihtiyacı arttırmaktadır. Genellikle bireyler ya iş bulmakta sıkıntı çekmekte ya da buldukları iş kendileri için uygun olmasa bile yaşam şartları gereği o işte çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle iş arama ve bulma döneminin bireyler açısından oldukça sıkıntılı ve kariyerde en çok zorlanılan dönem olduğu söylenebilir.
- **İşe Başlama ve Oryantasyon:** Bireylerin işe başladıkları ve o işe uyum sağlamaya çalıştıkları bu dönem, özellikle işe yeni başlayan çalışanlar için oldukça zorlu geçmektedir. Bireyler bir yandan iş ortamına uyum sağlamaya çalışırken diğer yandan ise faaliyet gösterdiği işi öğrenmek zorundadır.

Yeni işe uyum sürecinde zaman ve bireylere verilen bilgi büyük bir önem taşımaktadır. Oryantasyon, çalışacak olan birey işe gelmeden başlar ve kişinin performansından en verimli şekilde yararlanılincaya kadar devam eder. Bireye ilk verilecek olan bilginin genel ve işe başlamadan önce verilecek olan bilgi olması gerekir. Yeni bir işe başlayacak olan birey kendini iyi hissetmek ve verilen sorumlulukları yerine

getirebileceğine inanmak ister. Bu nedenle işe yeni başlayacak olan bireye verilecek oryantasyon dört ayrı konuyu kapsamaktadır;

- Çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsetilmesi: İlk çalışmasını bir grup ortamında yapmak hem kişinin çalışma arkadaşlarıyla tanışmasını ve onlara alışmasını sağlayacak, hem de iş arkadaşlarının güvenini kazanma imkanı sunacaktır.
- Alacağı görevin niteliğinin ve kendinden ne beklendiğinin açık bir şekilde belirtilmesi: İşe başlama döneminde kendisinden ne beklendiğini sormaktan çekinen çalışana ihtiyacı olan bütün detayların verilmesi, ondan daha verimli yararlanılmasına olanak sağlayacaktır.
- Verilen görevi başarı ile yerine getirebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olduğuna dair çalışana moral verilmesi: Bulduğu pozisyonu hakettiği, bilgi ve becerisinin verilecek olan görevleri yapmaya yeterli olduğunun çalışana hissettirilmesi çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve daha yaratıcı düşünmesini ve üretmesini sağlayacaktır.
- Şirketin kültür ve kurallarının açık ve net bir şekilde anlatılması: Şirket kültür ve kurallarının anlatılması, çalışanların üzerindeki baskıyı kaldıracak ve onlara belirli bir ölçüde özgürlük sağlayacaktır.
- **Yerleşme ve İlerleme:** Kariyer evresinin bu döneminde güvenlik gereksinimi yerini saygınlık ve başarı algısına bırakmaktadır. Bu dönemde işini ve iş ortamını iyice tanıyan birey işinde uzmanlaşıp en iyisi olmayı kendine amaç edinmiştir. Bu dönem kişinin üretkenliğinin arttığı dönemdir.

Kişi bu dönemde mesleki alanda kendine büyük hedefler koymakta, bulunduğu işin durumu ve geleceğine göre kariyer planlaması yapmaktadır. Yani bu dönem birey açısından net ve sağlam kariyer hedeflerinin belirlendiği ve bu hedeflere ulaşma doğrultusunda gerekli planlamanın yapıldığı dönemdir.

1.3.3. Kariyer Ortası Aşaması

Bu dönem bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci konumundan öğretici konumuna geçtiği dönemi içermektedir. Bireyin bilgi ve birikiminin üst düzey olduğu bu dönemde, iş ile ilgili görevler birey açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bireyin örgüt içinde en

verimli, en üretken ve en değerli olduğu dönemdir ve genellikle bireyin değerlendirilmesi performansına göre yapılmaktadır (Yörük, 2013: 13).

Kariyer ortası aşaması genellikle hayatın olgunluk döneminde yaşanmaktadır. Bu dönemde bireyler artık işinde uzmanlaşmış, konumunu sağlamlaştırmış ve hatta birkaç kademe yükselme göstermişlerdir. Bu evrede kişinin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları önemini kaybederken, onların yerine başarı ve saygınlık gibi kendini ispat etme ihtiyaçları önem kazanmaya başlamıştır. Kişiler bu evrede mevcut konumlarını güvence altına almaya çalışırken, aynı zamanda kademe yükseltmek için yeni olanaklar araştırma çabasıdadır (Çınar, 2015: 12).

Bu evreye ulaşmış bireyler bilgi ve yeteneklerini büyük ölçüde geliştirerek daha fazla sorumluluk alırlar ve örgütsel kademeler boyunca hızla yükseliş gösterebilirler (Vural, 2015: 10). Bu evrede artan sorumluluk ile birlikte kişilerin yönetim kademelerinde yer alması ve diğer kişilere karşı önderlik etme gibi faaliyetler de artış gösterir. Elde edilen başarıların ödüllendirilmesi ve yapılan yanlışların cezalandırılması, mesleki görevlerin bu aşamada öneminin daha da arttığı bir göstergesidir. Bu aşamada başarısız olan bireyler kariyer planlarını tekrar gözden geçirir, gerekli olan düzenlemeleri yapar ve hatta işini sonlandırıp farklı bir iş alanına yönelebilir (Bayraktaroğlu, 2003; Kabadayı, 2013'den). Kişinin içinde bulunduğu yaş aralığı gereği, orta yaş krizi olarak da adlandırılan sorun bu evrede meydana gelmektedir. Bu yaşanan kriz doğrultusunda birey yaşam şeklini tekrar gözden geçirir, ilgi alanlarını değiştirebilir ve hatta ikinci bir kariyer planlamasına yönelebilir. Ayrıca içinde bulunduğu kriz sonucunda birey motivasyonunu kaybedebilir ve verimliliği düşebilir. Bunun sonucu olarak ta bulunduğu kurum tarafından işine son verilebilir veya kendi isteği gereği işi bırakmak zorunda kalabilir (Özden, 2001; Kabadayı, 2013'den).

Kariyer ortası evresine ulaşmış olan bireylerin geleceğe dönük üç yolu vardır (Parlak, 2016: 13);

- Eğer bu evrede kişi kendini geliştirir ve karşısına çıkan fırsatları değerlendirebilirse, başarısını ileriye taşıyabilir ve bunun sonucunda motivasyon ve iş tatminini arttırabilir. Ayrıca kişi bu dönemde kariyer başarısını sürdürebilirse, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağı olan 'kendini gerçekleştirme ihtiyacı' nı gerçekleştirebilir.

- Plato olarak isimlendirilen ve kariyerde durağanlığı ifade eden dönemde, kişinin kendisinden, bireysel ya da organizasyonel nedenlerden dolayı kariyerinde ilerlemesi yavaşlayabilir veya tamamen durabilir. Kişinin gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olamaması ve kendini geliştirememesi, kendini yenileyememesi ve uyum sağlayamaması bireysel platoya neden olmaktadır. İçyapıda yaşanan koordinasyon eksikliği, organizasyonun yönetim politikalarının belirsiz olması ise örgütsel platoya neden olmaktadır.
- Kişinin ilerleyen zaman ve buna bağlı olarak ilerleyen yaş ile birlikte fiziksel açıdan yıpranıp yorulması, sağlık ve ailevi sorunların belirmesi, uyum sağlamada yaşanan sorunlar nedeniyle kişinin kariyer hayatında belirli bir zaman içerisinde gerileme görülebilir.

1.3.4. Kariyer Sonu Aşaması

Kişilerin 51-65 yaşları arası dönemi kapsayan ve en uzun kariyer safhası olan bu dönem, kişinin kariyerinin sonuna geldiği aşamadır. Bazı çalışanlar için kariyerinde ulaşabileceği en yüksek kademe olan bu evre, kişilerin örgüt yerine kendi kişiliğine karşı yönelimi artış göstermektedir (Bayraktaroğlu, 2003; Koca, 2009'dan). Bireylerin kendini gerçekleştirme ve saygınlık algısı bu dönemde önemini korumaktadır. Bu dönem sürecinde buldukları yaşın sebebi de olarak öğrenme yetenekleri yavaşlayan bireyler edindikleri tecrübeleri diğer çalışanlara öğretme eğilimindedirler. Aynı zamanda bireyler yine bu dönemde emeklilik sürecinde yapacakları faaliyetleri düşünürler. Bu dönemde çalışanların performans ve verimliliklerinin kalıcı olması için, görevsel ve duygusal ihtiyaçların destekleneceği eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç vardır (Aytaç, 2005: 72). Tablo 1'de Stephen Robbins (1989), duygusal ve görevsel olan bu ihtiyaçların, bireyin kariyer oluşum evrelerini oluşturan 'Deneme, Kurulma, Kariyer Ortası ve Kariyer Sonu' olarak adlandırılan dört evrede önemini dile getirmektedir;

Kariyer ortası evresinde karşılaşılan bazı sorunlar bu evrede de devam etmektedir. Bu evre yükselme eğilimi gösterme oranının düşük olduğu, daha çok kariyerde durgunluk ve gerileme içine girilen bir dönemdir. Özellikle bu evrenin sonuna yaklaşıldığında bireyin gerileme dönemine girmesi ile işe olan ilgisi de azalış göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde emeklilik yaşının yüksek olması, çalışma isteğinin azalması ve emeklilere sağlanan imkânların ve emeklilik getirilerinin çalışanlar için yeterli olması gibi nedenlerle emeklilik ile kariyerin sonlanması bir arada görülmektedir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde

ve ya az gelişmiş ülkelerde ise çalışanların emeklilik sonrasında da çalışma isteği ve çalışma gücü devam etmektedir (Aytaç, 2005: 72).

Tablo 1: Kariyer Aşamalarında Yer Alan Gereksinimler

Aşama	Görev İhtiyaçları	Duygusal İhtiyaçlar
Deneme	1. Çeşitli iş eylemleri 2. Kendini keşif	1. Ön iş seçenekleri arama 2. Yerleşme
Kurma ve İlerleme	1. İş talebi 2. Özel bir alanda yetenek geliştirme 3. Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4. 3-5 yıl sonra yeni alana geçme	1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma-başarısızlıklarla yüz yüze gelme 2. İş-aile sürüşmeleri ile karşılaşma 3. Destek 4. Bağımsızlık
Kariyer Ortası	1. Teknik yenileme 2. Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3. Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4. İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	1. Orta yaş hakkında hislerini belirtme 2. İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme 3. Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer Sonu	1. Emeklilik planları yapma 2. Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3. Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4. Örgüt dışındaki aktivitelere başlama	1. Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek için destek ve danışmanlık 2. Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

Kaynak: (Aytaç, 2005: 72)

Bunun yanında emeklilik sonrası elde edilen ekonomik imkânların bireyler için yetersiz olması gibi nedenler de onları emeklilik sonrası çalışmaya sevk etmektedir. Fakat genel olarak bireyi emeklilik sonrası çalışmaya iten etkenlerin başında, emeklilik sonrası yaşanacak boşluk ve çalışma hayatının bireye sağladığı gayri maddi faydalardan faydalanamamaktır (Aytaç, 2005: 72).

1.3.5. Emeklilik Aşaması

Emeklilik aşaması, bireyin kariyerini tamamladığı aşamadır ve devamındaki faaliyetler kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bazı bireyler çalışma hayatını sonlandırıp emekli olmayı düşünürken bazıları ise edindiği tecrübeler ve birikimler kapsamında örgütte kalmayı tercih edip, örgüt yararına danışmanlık görevinde bulunabilir (Koca, 2009: 17). Danışmanlık görevini tercih eden bireyler, çalışmış oldukları örgütlerde, farklı bir örgütte veya kendileri özel olarak kurdukları danışmanlık şirketi kapsamında, danışmanlık hizmeti

vermeye çalışmaktadırlar. Bu kişiler özellikle kariyerinin keşif aşamasında olan bireylerin kariyer gelişimlerine destek olmak amacıyla çalışma süresince edindikleri bilgi birikimlerini, bu bireylere aktarırlar (Vural, 2015: 12). Bireyler çalışma hayatı süresince yapmaya fırsat bulamadığı hobilerini (resim yapma, bitki yetiştirme vb.) bu dönemde gerçekleştirerek kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını giderebilir. Ayrıca bu dönemde kişiler, aile içinde yaşanan problemleri çözme girişiminde bulunabilirler (Koca, 2009: 17).

1.4. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımından Yeni Kariyer Yaklaşımlarına

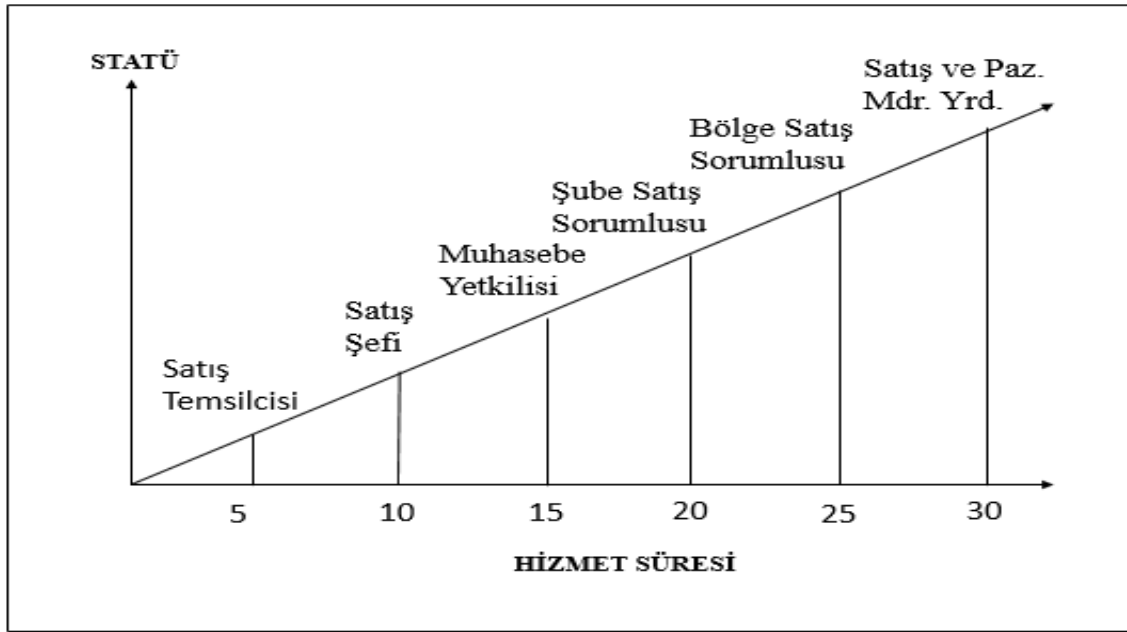
Klasik kariyer yaklaşımı, çalışanların belirli bir çalışma süresi kapsamında örgütte ilerleyebileceği, hiyerarşik basamakları önceden belirlenmiş bir yapıyı ifade etmektedir (Seçer ve Çınar, 2011: 51). Örgütsel açıdan tek basamaklı kariyer yolu olarak da ifade edilen klasik (geleneksel) kariyer yaklaşımı, kişilerin tek bir meslek üzerinde dikey olarak izlediği yolu ifade etmektedir. Bir başka ifade ile klasik yaklaşım, bireyin aynı meslek alanı içinde bir işten başka bir işe doğru ilerlemesi veya aynı meslek üzerinde ya da fonksiyonel alanda ilerlediği yolu ifade etmektedir (Koç, 2015: 29).

Geleneksel kariyere yönelik paradigma özellikle 19. yüzyılın son çeyreğinde, bilhassa demiryolu ve çelik endüstrilerinde bulunan çok büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu şirketler ilk modern organizasyon yapısı olan fonksiyonel yapıyı ortaya koymuşlardır. Bu yapıda yöneticiler, kariyerlerinin büyük bir bölümünü teknik uzmanlık kapsamında sürdürmüşler ve yönetimin en üst basamağına yükselene kadar sahip oldukları ticari ve yönetsel yeteneklerinin tamamını kullanamamışlardır. Yaklaşık olarak 1860'dan 1970 yıllarının sonlarına kadar geçen süre boyunca örgütlerde sırasıyla işlevsel, bölümsel ve matris örgüt yapıları başarılı bir şekilde uygulanmış; her bir yeni yapı, en üst düzey etkinlik için gerekli olan yönetsel ve ticari yetkinliklerin arttırılmasını zorunlu kılmıştır. Ayrıca bu dönemde görülen tipik kariyer profili, genel olarak aynı ya da az sayıda işletme içinde, piramit şeklinde yapılanan kariyer basamaklarında yükselme olarak sürdürülmüştür (Allred vd., 1996: 19).

Klasik yaklaşımı, çalışan ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ilişkisel yönünü ortaya çıkaran, genelde uzun dönemli ve yüksek seviyede bağlılık gerektiren bir anlayış olarak gelişmiştir. Bu yaklaşımda kariyer başarısı, dikey olarak yukarıya doğru ilerleme ve dışsal başarı göstergeleri (maaş, sosyal statü vb.) anlamına gelmekteydi (Baruch, 2004: 60). Geleneksel kariyer anlayışında belirgin iş tanımlarının, sürekliliğin ve

hiyerarşik bir yapının bulunduğu, yapılan işin dikkate alındığı, ilerlemenin hizmet süresi kapsamında adım adım gerçekleştiği bir bakış açısı vardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde geleneksel yapıda kariyer gelişim olasılığı ve yatay hareketlilik mümkün değildir. Bireylere bütünü anlama ve kendi kariyerini planlama olanağı sağlanmaz. Geçmişe dayanır ve esnek bir yapıdan yoksundur. Bireyin kariyer yapılandırmasında ve şekillenmesinde örgütte görev yapan yöneticilerin etkisi büyüktür (Yörük, 2013: 49-50).

Bugünün iş dünyasında işletmelerin yaşadıkları değişimler neticesinde, iş güvencesinin yerini istihdam edilebilirlik gibi özelliklerin aldığı bir kariyer yapısı oluşmaktadır. Bu oluşan yeni kariyer yaklaşımları, çalışanların kariyerleri doğrutusunda sadece bir örgüte bağlı olmadıklarını ve kariyerin sadece hiyerarşik yapıda yükselmeyi içermediğini ifade etmektedir. Ayrıca bu yeni yaklaşımlar ile bireyin kariyer yönetimi örgütsel sınırları açmakta ve bireyin kariyeri üzerindeki sorumluluğu ön plana çıkmaktadır (Seçer ve Çınar, 2011: 51).



Şekil 1: Geleneksel Kariyer Yolu (Aytaç, 2005)

Emek gücünün küreselleşmeye başlamasıyla bireyler arasındaki rekabet te artış göstermiştir. Bireylerin karşılaştığı bu durum kariyer anlayışında da değişimlere neden olmuş, kariyer algısının örgüt ve hatta ülke sınırlarını aşmasına zemin hazırlamıştır. Küreselleşmede meydana gelen hızlanmaya paralel olarak örgüt yapıları da azalarak daha sade bir hal almaya başlamıştır. Bölünmüş pazar yapılarının ihtiyaçlarını karşılamak ve bu rekabet ortamı içinde daha hızlı hareket edebilmek amacıyla daha yatay yapıda olan örgüt

yapıları ortaya çıkmıştır. Bütün bu değişimlerin bir sonucu olarak geleneksel kariyer anlayışı zayıflamış ve yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır. Yeni kariyer anlayışlarının ortaya çıkmasında etkin rol oynayan temel nedenler aşağıda belirtilmektedir (Dikili, 2012: 475-476);

- Örgütsel merkezli kariyer anlayışından ben merkezli kariyer anlayışına geçilmesi,
- Bireyin kendi kariyer gelişimini kendisi yönetmesi,
- Pazarlardaki dinamik yapı nedeniyle uzun süreli istihdam garantisinin önemini yitirmesi,
- Bireyler açısından dikey kariyer hareketliliğinin önemini yitirip, onun yerine yatay kariyer hareketliliğinin önem kazanması,
- Bireylerin örgüte olan bağlılığının azalması.

1.4.1. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişimler ile birlikte önceden belirlenen görevler çerçevesinde her gün standart olarak yapılan işlerin yerini ekip çalışmasına dayalı proje kapsamlı işler almaktadır. Çeşitli alanlarda mesleki birikim ve beceri edinmiş kişiler tarafından oluşturulmuş bu ekipler içindeki çalışanların kariyerleri, belirlenmiş sınırlar çerçevesinde ilerleyen mevki ve statüye göre değil, yetkinliğe göre esnek bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Yani kariyer hareketliliği dikey olmaktan ziyade, yatay bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kapsamda herhangi bir proje süresince yönetici olarak faaliyet gösteren bir kişi, farklı bir projede çalışan olarak görev alabilmektedir. Bu durumda bireyin kariyer gücü artan hiyerarşiye göre değil, gelişen beceri seviyesine göre değerlendirilmektedir (Aytaç, 2005: 239).

Çalışma hayatındaki değişimler sonucu oluşan esnek yapılar, bilgi işçisi olarak adlandırılan, sürekli kendini yenileyen, değişimlere ve iletişime açık, yetenekli ve verimli, rekabet gücü yüksek, hem kendisine hem de örgüte yarar sağlayan esnek kariyerli işgücünü ortaya çıkarmıştır. Bu yeni işgücünün değişen iş ortamına kolay adapte olabilmesi ve değişen ihtiyaçlara hızlı cevap verebilmesi, kendi güçlü ve zayıf yönlerini görebilmesi gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler bireyin esnek kariyere sahip olmasının temelini oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak birey dikey ilerlemenin yanında yatay, çapraz ve ağ tipi ilerlemeler sayesinde yeteneklerini geliştirme ve kullanma imkânına sahip

olmaktadır. Esnek kariyer modeli, günümüz iş hayatının gerekleri arasında öngörülen ve bilgi işçisi olarak adlandırılan esnek kariyere sahip bireylerin sayısındaki artış kapsamında kariyere yeni bir yaklaşım modeli olarak ele alınmaktadır (Aytaç, 2005: 241).

1.4.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Çalışma alanında son yıllarda yaşanan gelişmeler ve ilerlemeler, kişilerin kendi kariyerleri üzerindeki sorumluluklarını arttırmış ve onlara kendilerini diğer bireylerden ayıracak olan temel yetenek ve yetkinliklerini geliştirme zorunluluğu getirmiştir. Bu kapsamda bireyler kariyer planlarını tek bir örgütle sınırlandırmamakta, örgütsel sınırların dışında daha geniş bir açıdan kariyer hedeflerini oluşturmaktadırlar (Koçer, 2015: 310).

Sınırsız kariyer yaklaşımında dile getirilen sınırsızlık ifadesi, bireylerin faaliyet gösterdiği iş veya sahip oldukları kariyerin çeşitli örgütler ve farklı iş fırsatları arasında zamanla geçiş yapmasını ifade etmektedir (Rousseau ve Arthur, 1999: 8). Çalışma hayatında meydana gelen değişimler kapsamında kariyer anlayışı, örgütlerin yönlendirmesinden çıkıp bireylerin kontrolü altında gelişmeye başlamış ve örgütsel sınırların ilerisine taşınıp sınırsız bir hal almıştır (Onay ve Vezneli, 2012: 194). Sınırsız kariyer kavramı ilk kez Journal of Organizational Behavior'ın özel bir sayısında Arthur (1994) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra 1996 yılında Arthur ve Rousseau'nun editörlüğünü yaptığı derleme çalışması ile oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir. Aynı şekilde kavram, kariyerin geleceğine yönelik belirsizliklerin ortaya çıkması sebebi ile, kuramcılar ve uygulamacılar tarafından da büyük bir ilgi görmüştür. Kariyer kavramına sınırsız bakış açısı, 1994 yılından itibaren kariyer alanın yapılan çalışmalara canlılık kazandırmış ve kavramın örgütsel sınırların ötesinde tanımlanmasına olanak sağlayan esnek bir yapı kazandırmıştır (Pringle ve Mallon, 2003: 839).

Temel açıdan sınırsız kariyer kavramı, tek bir iş ortamı sınırlarının ötesine geçen farklı iş fırsatlarını ifade etmektedir (Tams ve Arthur, 2010: 631). Arthur ve Rousseau'nun (1996) tanımlamasına göre sınırsız kariyer, mevcut kurumun dışında kalan işverenlerden, dışsal bağlantılardan ve bilgiden oluşan kariyerdir ve geleneksel örgütün öngördüğü hiyerarşik örgüt sınırlarını ortadan kaldıran kariyer anlayışını kapsamaktadır (Harley vd., 2004: 341). Yani sınırsız kariyer, bireyin bir işten başka bir işe veya bir örgütten başka bir örgüte geçerek, belirlenen fiziksel sınırları aşması olarak tanımlanmaktadır (Kale ve Özer,

2012: 175). Arthur ve Rousseau (1996)' ya göre sınırsız kariyer altı madde altında tanımlanmaktadır (Koç, 2015: 33);

- Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer,
- Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer,
- Örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer,
- Hiyerarşiye dayalı geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması,
- Aile ve bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarının reddetmek,
- Bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek algılaması,

Geleneksel ve sınırsız kariyer arasındaki farklar genel olarak Tablo 2'de gösterilmiştir;

Tablo 2: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Sınırsız Kariyer
İstihdam İlişkisi	Bağlılık için iş güvenliği	Performans ve esneklik için istihdam
Sınırlar	Bir ya da iki firma	Çok sayıda firma
Yetenekler	Firmaya özel	Transfer edilebilir
Başarı Ölçütü	Ücret, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı iş
Kariyer Yönetimi İçin Sorumluluk	Organizasyon	Bireysel
Eğitim	Biçimsel programlar	İş üzerinde eğitim
Dönüm Noktaları	Yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

Kaynak: (Sullivan,1999: 458)

Sınırsız kariyer modeli, sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik olarak belirtilen iki temel üzerine kurulmuştur. Bunlardan sınırsız düşünce yapısı, bireylerin örgütsel sınırları aşarak çalışmak istemesi konusundaki genel tutumu içermektedir. Yani bireylerin şu an bulunduğu örgüt dışındaki bir örgütte çalışmaya karşı duyduğu isteğin ölçülmesidir. Bir diğer kavram olan örgütsel hareketlilik ise, bireylerin çalışma hayatına tek işveren ile devam etme konusundaki kararlılığıdır. Yani örgütsel hareketlilik tercihi, bireylerin tek bir kurumda kariyerini sürdürme istekliliğini ölçmektedir. Örgütsel

hareketlilik tercihinine, 'yatay kariyer gelişimi, bulunduğu işte sosyal beklenti ve bir örgüt içindeki ağlarda çalışma' gibi örnekler verilebilir (Sullivan ve Arthur, 2006; Briscoe ve Hall, 2006). Bu açıdan değerlendirildiğinde sınırsız kariyer yeni kariyer yaklaşımlarının dinamiği olan kariyer hareketliliğine odaklanmaktadır ve bu hareketlilik ile anlatılmak istenen şey, aynı örgüt içinde hiyerarşik kademelerde ilerleme, kariyer hareketliliğini meslek değiştirmeden farklı örgütler arasında gerçekleştirme ve hem örgütün hemde mesleğin değiştirildiği bir kariyer hareketliliği olarak ortaya çıkabilir (Kanbur ve Salihoğlu, 2014: 33).

1.4.3. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyer kavramı ilk olarak 1976'lı yılların ortalarında Hall tarafından tanımlanmıştır fakat kariyerde çok yönlülük kavramının yaygın olarak kabul görmesi 1990'lı yılların sonralarına doğru gerçekleşmiş ve kavram üzerine olan ilgi artarak devam etmiştir (Baruch, 2014: 2703). En basit şekliyle çok yönlü kariyer, bireylerin kendi değerleri tarafından yönetilen ve yönlendirilen kariyer olarak tanımlanmaktadır (Briscoe ve Hall, 2006: 5). Bireyin kariyerini kendi değerleri kapsamında yönetmesi ve kariyerini yönlendirme sorumluluğu taşıması üzerine odaklanan bir kariyer yaklaşımıdır. Bu kariyere göre bireyler, kendi kariyerlerinin yönetimi, gelişimi ve mesleki geleceklerinin mimarlarıdır. Çok yönlü kariyer yaklaşımı bireyler açısından özgürlük ve değişen şartlara kolay adapte olma gibi unsurları içerirmesinin yanında bireylere kendi kariyerlerini yönetme konusunda içsel değerlerine göre hareket etme olanağı tanırken onlara kendi kendilerini idare etme yükümlülüğü verir (Hall, 2004: 6).

Çok yönlü kariyer, kariyer üzerinde organizasyonların değil bireyin yönetimini içerir ve sürekli öğrenmeyi, bireylerin kendi kariyerine yön verebilecek yeterli bilgiye sahip olmalarını gerektirir. Kariyerde çok yönlülük kapsamında, esneklik ve değişen şartlara uyum giderek daha önemli bir hal almış, çalışanların kendi farkındalıklarının arttırmaları zorunluluk haline gelmiştir (Hall ve Moss, 1998: 25). Çok yönlü kariyer ile ifade edilen şey; çalışanların yeteneklerini farklı alanlarda geliştirebilmeleri ve bu alanlar arasında bir değerlendirme yapmak amacıyla belirli bir süre farklı işletmeler, farklı departmanlar ve farklı görevler üstlenmeleri anlamına gelmektedir (Park, 2009: 579).

Bireylerin çok yönlü kariyer eğilimi, iş değişikliği gibi belirli bir faaliyeti ifade etmez, aksine kariyer için önemli bir anlama sahip olan bireyin amaç farklılığını ve kariyer üzerine geliştirdiği düşünce yapısını barındıran geniş bir bakış alanıdır (Briscoe ve Hall,

2006: 6). Çok yönlü olmanın temelinde, bireylerin kendileri için en anlamlı işi arama ve keşfetme neticesinde ortaya çıkan özgürlük ve gelişim, mesleki bağlılık ve psikolojik başarı hedefi bulunmaktadır (Hall, 2004: 6). Çok yönlü kariyer eğiliminin bireylere sağladığı kendi kariyerlerini yönetme yetkisi, kariyer ve yaşam tatmini, bireysel refah ve kişisel gelişim gibi olumlu sonuçlar meydana getirmektedir (King, 2014: 118). Bu günün iş hayatında kariyer yönetimi örgüt idaresinin yerine bireyin kendisine bırakılmalı ve çok yönlülük sergilemelidir (Park, 2009: 579).

1.4.4. Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı

Genel olarak çift basamaklı kariyer yaklaşımı, teknik alanda faaliyet gösteren bireylerin yönetim kademelerinde daha kolay ilerlemelerini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Dikili, 2012: 477). Teknik çalışanların üst pozisyonlara terfi etmesine olanak sağlayan bu yaklaşım, çalışanlar açısından bilgi birikimi, tecrübe ve uzmanlıklarını artırma imkanı sunarken, örgütler açısından da çalışanlardan daha fazla verim alma ve örgüte daha fazla katkı sağlama gibi olanaklar getirmektedir. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı sayesinde işletmeler, iyi bir teknisyen kötü bir yönetici yerine, hem alanında ilerlemiş teknik bir eleman hem de başarılı bir yönetici kazanmaktadır (Dilsiz, 2011: 51).

İki basamaklı kariyer yaklaşımı, hem teknik alanda hem de yönetim alanında olan kariyeri içermektedir. Fakat teknik alanda başarılı olan bireylerin, iletişim ve kavramsal becerilerin daha ön planda olduğu yönetim kademelerinde her zaman aynı başarıyı göstermeleri beklenemez. Bu bireylerin yönetim alanında kariyerlerine devam etme istekliliği yüksek gelir, statü ve saygınlık gibi beklentilerden kaynaklanmaktadır. Kariyerine yönetsel kademelerde devam etmek isteyen bireyler kendi aksiyon planlamalarını iyi bir şekilde yapmalı, örgütler ise bu bireyleri etkin bir değerlendirmeye alıp onların kişisel gelişimlerine olanak sağlamaları, çalışanların motivasyonlarını sağlamak açısından büyük bir önem taşır (Parlak, 2016: 8).

1.4.5. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer yaklaşımına göre birey bir iş veya bir örgüte bağlı olarak çalışmak yerine, bağımsız çalışan ve yaptığı işin karşılığını alan kişi olarak algılanır. Bireyler birden fazla müşteri ile çalışmakta ve bir çok iş yapmaktadır. Özellikle bilgi teknolojileri alanında serbest olarak çalışan kişiler bu yaklaşıma örnek olarak gösterilebilir. Bu yaklaşım kapsamında örgütler tarafından bireyler, hiyerarsik yükselmeden ziyade belirli bir görev

için alınırlar. Kariyer alanında bireyin eğitim ve gelişimi kendi sorumluluğundadır. Portföy kariyer kapsamında bireyler için örgüt içi kariyerde ilerleme imkanı yoktur ve kısa vadeli performans değerlendirmesi yapılır. Yine bu yaklaşım doğrultusunda, bireyler bir çok iş alanında faaliyet gösterdikleri için birden fazla beceri sahibi olmakta ve bu özellikleri ile iş piyasasında onlara karşı olan talep artmaktadır (Whymark ve Ellis, 1999: 117).

Templer ve Cawsey (1999), kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda, portföy kariyer yaklaşımının varsayımlarını şu şekilde tanımlamıştır (Aytaç, 2005: 247);

- Çalışan örgütsel hiyerarşi içerisinde ilerlemek için işe alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak işe alınır,
- Eğitim ve gelişimin bireyin sorumluluğu altında olduğu kabul edilir,
- Kısa süreli performans sonuçları üzerinde durulur,
- Yedekleme ve kariyer geliştirme programları daha çok çekirdek personel için tasarlanır.

1.5. Kariyer Süreci Sorunları

Bireyler içinde buldukları kariyer sürecinde bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sorunların bir kısmı bireyin kendisinden kaynaklanırken, bir diğer kısmı ise dışsal faktörlerden (örgüt, toplum, aile vb.) dolayı ortaya çıkmaktadır. Bireyler başarılı bir kariyer sürdürmeleri ve istedikleri kariyer zirvesine ulaşabilmeleri için bu sorunların üstesinden gelebilmeli veya zararlarını en az düzeye indirmelidirler. Kariyer sürecinde karşılaşılan bazı sorunlara aşağıda değinilmektedir.

1.5.1. Cam Tavan Sendromu

Kadınların kariyer yaşamında karşılaştığı sorunlardan biri olan cam tavan sorunu, onların örgütün üst kademelerinde ilerlemelerine engel olan bir bariyer, görünmez bir duvar anlamına gelmektedir.. Bunun nedeni olarak ta kadınların üst kademelerde ilerleme yeteneklerinin olmaması değil, sadece kadın için bu engelle karşılaştıkları ifade edilmektedir. Kadınlar sahip oldukları eğitim düzeylerine, yeteneklerine, fiziksel görünümüne bakılmaksızın, sadece cinsiyetleri dikkate alınarak bu engele maruz bırakılmaktadırlar (Tunçer, 2012: 24). Örgütlerde terfi edilmeyi bekleyen kadın çalışanlar terfi gerçekleşmediği zaman büyük bir hayal kırıklığına uğramakta ve bu durum onların kariyerlerini sonlandırmaları gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Kadınların erkekler

ile karşılaştırıldığında, kariyerlerine daha erken ara verdikleri ve ya kariyerlerini daha erken sonlandırdıkları görülmektedir (Totan ve Doğan, 2010: 36).

Kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun oluşmasına neden olan etkenler şu şekilde sıralanabilir (Taşkın ve Çetin, 2012: 20-23);

- **Bireysel unsurlardan kaynaklanan etkenler:** Bireysel unsurlardan oluşan etkenler temel olarak ‘çoklu rol üstlenmesi’ ve ‘bireysel tercih ve algı’dan oluşmaktadır. Çoklu rol üstlenmesi kadınların ev ve çocuk sorumlulukları ile çalıştığı örgütteki sorumluluklarının çatışmasından oluşmaktadır. Kadınların iş ve aile sorumlulukları arasındaki sınırları belirleyememesi, iki farklı alandaki bu sorumlulukların üstesinden gelmekte zorlanması sonucunda onların ev ve kariyer arasında seçim yapmaya zorlamaktadır. Bunun yanında kadınların kişisel tercihleri ve yöneticilik üzerine geliştirdikleri algıları onların kariyer gelişimini etkilemekte ve yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini engellemektedir
- **Örgütsel unsurlardan kaynaklanan nedenler:** Örgütsel unsurlardan kaynaklanan nedenleri örgüt kültürü, örgüt politikaları, örgüt iklimi, mentor eksikliği, fırsat eşitliğinin olmayışı, iletişim ağlarına katılamama, erkek ve kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve iş hayatında kadın algısı olarak sayılabilir. Kadınların iş hayatına geç atılmaları, onların erkeklerin egemen olduğu örgüt kültürü içinde zorlanmalarına neden olmaktadır. Bunun yanında kadınlar üst yönetime ilerleme imkanlarının olmadığı ya da çok zor olduğu alanlarda işe başlatılmaları, onların yeteneklerinin farkedilmemesine ve dolayısıyla kariyer ilerlemelerinin engellenmesine neden olmaktadır. Örgüt içinde yer alan destekleyici, yenilikçi ve bürokratik örgüt iklimi de çalışanların kariyerdeki ilerlemelerine etki etmektedir. Destekleyici ve yenilikçi örgüt iklimi kadınların kariyerdeki ilerlemelerine yardımcı olurken, erkeklerin baskın olduğu bürokratik iklimlerde kadınlar ilerleme konusunda sorun yaşamaktadır. Erkek çalışanlara kadınlara oranla daha fazla kendilerini gösterebilecekleri işler verilmesi ve kadınların erkekler arasındaki iletişim ağına dahil olamaması, onların kariyer ilerlemelerine engel olan bir başka faktördür.

- **Toplumsal etkenler:** Kadınların cam tavan algısını etkileyen toplumsal etkenleri, ‘mesleki ayırım’ ve ‘toplumsal yargılar’ olarak sıralamak mümkündür. Özellikle yöneticilik, genel müdürlük gibi üst düzey işlerin erkek işleri olarak tanımlanması, kadınların yükselme imkanı bulunmayan işlere verilmesi onların kariyerde ilerlemelerini büyük ölçüde engellemektedir. Ayrıca yöneticilerin ‘güçlü’ olması gerektiği ve kadınların ‘zayıf’ olduğu algısı da kadınların kariyerdeki karşılaştığı sorunlardan biridir. Kadınların iş yemeklerine katılmaları, iş seyahatlerine gitmeleri gibi durumlar toplum açısından önyargılı karşılanması da kadınların iş yaşamı içinde karşılaştığı sorunların içinde yer almaktadır.

1.5.2. Çift Kariyerli Eşler

Günümüzde yöneticilik alanında profesyonel olarak kariyer sahibi kadın çalışanların sayısının artması, örgütlerde çift kariyerli eşler sorunundaki artışı da beraberinde getirmektedir. Genel olarak çift kariyerlilik, çalışan her iki eşin de kendi kariyer hedeflerini sürdürme istekliliği olarak ifade edilebilir. Farklı kariyer hedeflerine sahip olan bu eşler genel olarak aynı bölge içinde kendi kariyerlerine yönelik iş bulamama, ev ve çocuk bakımı gibi nedenlerden dolayı eşlerden birinin çalışma hayatına ara vermesi ve iş dışı sosyal hayat planlamalarında uyumsuzluk yaşanması gibi sorunlarla karşılaşabilirler. Farklı kariyerin getirdiği bu sorunlar aile içinde gerginliğe neden olurken, bu tarafların boşanması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Günümüzde birçok örgüt, eşler arasında meydana gelen bu çift kariyerlilik sorununa geçmiş dönemlere oranla daha fazla duyarlı hale gelmişlerdir. Bu kapsamda örgütler, çift kariyerlilik sorunu en aza indirmek bağlamında, danışmanlık hizmetleri, çocuk bakım desteği, dönemsel olarak ücretsiz izin, esnek ve evde çalışma gibi imkânları uygulamaya koymaktadırlar (Tunçer, 2012: 24-25).

1.5.3. Ay Işığı Sorunu

İş hayatında görülen ay ışığı sorunu genel olarak, belirli bir örgütte devamlı istihdam edilen bir bireyin, çalıştığı örgüt dışında haftalık 12 saat veya daha fazla çalışma durumunu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile ay ışığı, kişilerin sürekli çalıştığı örgüt ve sürekli yaptığı işin yanında maddi gelir yetersizliği, farklı alanlarda tecrübe kazanmak ve diğer başka nedenlerden dolayı bir ikinci ve hatta üçüncü bir iş daha yapması durumudur (Aytaç, 2005: 275).

Çalışanların hem çalıştıkları iş ve örgütleri kaybetme ihtimaline karşı kendilerini güvence altına almak için hem de içinde buldukları maddi sıkıntıdan kurtulmak için ikinci bir işe yönelmeleri ay ışığı sorununu ortaya çıkarmaktadır (Çınar, 2015: 41). Bir çok işletme tarafından bireylerin sergilediği bu davranış onaylanmamakta fakat bu oluşum örgütler tarafından engellenmemektedir. Bu doğrultuda karşılaşılabilecek olumsuzlukların başında bireylerin mevcut enerjisinin büyük bir kısmını yaptıkları ikinci işte harcamalarıdır. Örgütlerin ay ışığı sorunu olarak ortaya çıkan ikinci bir işte çalışmaya karşı olan tutumlarının ana sebebi olarak bu durum söylenebilir. Mevcut enerjisinin büyük bir kısmını yaptığı ikinci işte harcayan bireylerin performansı azalmakta ve bu nedenle de iş sadakati ve örgütsel bağlılıklarında azalış görülebilmektedir. Bu etkiler kapsamında bireylerin kariyer etkinliği azalarak onların mesleki ilerleyişleri engellenebilmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004).

1.5.4. Kariyer Platosu

Günümüz organizasyonlarının sergilediği yeniden yapılanma ve küçülme eğilimi, özellikle kariyerinin ortasında yer alan örgüt çalışanlarının kariyer ilerlemesine engel olmaktadır. Bu durumla karşı karşıya kalan çalışanlar bir kariyer düzleşmesi içine girmektedirler. Kariyer platosu (kariyer düzleşmesi), bireylerin uzun bir süre yeteneklerindeki eksiklik veya diğer sorunları nedeniyle kariyer ilerlemesinin yavaşlaması ve üst seviyedeki görevlere yükselememe durumu olarak ifade edilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 70).

Bireylerin kariyer süreçlerinde gerçekleşen durağan dönemleri anlatmak için en çok kullanılan kavram olan kariyer platosu, görevler arası yükselmenin veya geçişin muhtemel olmadığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bireyin herhangi bir pozisyonda belirli bir süre bekletilmesi veya yükselme için geçen sürede, bireyin kariyer platosunda olduğu söylenebilir (Berberoğlu, 1991: 137). Yöneticilerin kariyer sürecinde karşılaştığı bu duraklamalar, yaşamda karşılaşılan ‘orta yaş krizi’ ile aynı döneme denk gelmektedir. Bu nedenle kariyer platosu olarak ifade edilen kariyerdeki bu duraklamalar kariyer başlarında değil, orta kademe yöneticiliği veya orta yaşlarda görülmektedir (Aytaç, 2005: 279) Kariyerde yükselme bireylere, bir alt seviyeye oranla daha fazla sorumluluk getirir. Bunun aksine bireylerin sorumluluk yükü azalarak bir üst kademeye yükselmesi, kariyerde gerçek bir yükselme olarak görülmemelidir (Berberoğlu, 1991: 137).

Kariyer platosunun temelde iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan biri, bir üst düzeyde istihdam edilecek yeterli kadronun bulunmamasıdır. Kişi yükselmek için gerekli olan yeteneğe sahiptir fakat yükselebileceği açık bir kadro bulunmamaktadır. İkincisi ise, üst düzeyde kadro olsa bile kişinin bu kadroya yükselebilecek yeteneğinin bulunmaması veya bu görevi almak istememesidir. Bu nedenle kariyer düzleşmesinin, uygun olmayan yetenek ve beceriler, düşük ilerleme ihtiyacı, iş motivasyonundaki eksiklik, stres, ödüllendirme eksikliği ve örgütlerin yavaş gelişimi gibi çeşitli nedenlerden dolayı meydana geldiği söylenebilir (Çalık ve Ereş, 2006: 71).

1.5.5. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde terfi edilmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli sebeplerden dolayı motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye düşürülmesi yada orta kademelerde durağan bir hal alması durumudur. Bunun temel nedenleri olarak; kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene karşı aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik ifade edilebilir (Tunçer, 2012: 27). Bazı bireyler emeklilik yaşının yaklaşması ile birlikte işletmeye karşı sergilediği performansın işletme tarafından yeterince önemsenmediği ve fikirlerine eskisi kadar önem gösterilmediği düşüncesine kapılmaktadırlar. Bunun sonucu olarak bireylerin performansında düşüş görülmektedir. Bu durum hem bireysel açıdan olumsuz sonuçlar doğururken hemde örgütler açısından negatif etkiler oluşturmaktadır (Çınar, 2015: 44). İşletmeler yeni kariyer yolları belirleyerek, iş genişletmesine giderek, yeni kariyer yollarına geçiş için personele gerekli olan eğitimi vererek ve iş paylaşımı uygulamalarını işe koşarak gözden düşme sorununa çözüm bulabilirler. Sözü geçen uygulamalar bireylerin kendilerine karşı olan güven duygularını ve iş motivasyonlarını tekrar arttıracaktır (Çalık ve Ereş, 2006: 72).

1.5.6. İşten Çıkarılma

İşten çıkarılma, bireyin örgütte gösterdiği faaliyetlerine son verilmesi durumudur ve bu karar işverene aittir. İşten çıkarılma genel olarak işgörenlerin sözleşmede yer alan çalışma şartlarını yerine getirmemesi, mesleki alandaki yetersizlik, ahlak ve iyi niyeti bozan davranışlar sergilenmesi, süreklilik gösteren sağlık sorunları, işe devamsızlığın fazla olması, yeteri kadar performans sergileyememe gibi işgörenden kaynaklanan nedenler dolayı gerçekleşebilir. Bunun yanında işgörenle ilgili olmayan, işletmenin içinde bulunduğu

ekonomik durum ve işletmenin uyguladığı politikalar çerçevesinde çalışanın işine sor verilebilir (Korkmaz ve Özkara, 2012: 209).

İşten çıkarılan bireyler açısından bu durum kariyer hayatlarının sonu olabileceği gibi yeni bir kariyer serüveninin başlangıcı da olabilmektedir. İşten ayrılan bireyler yeni bir iş bulana kadar geçen sürede bir takım psikolojik baskı ve problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bunun sonucu olarak maddi ve manevi açıdan zorlu bir süreç altına girebilmektedirler. İşletmeler tarafından personelin kişisel nedenlerinden veya yaşanan ekonomik problemler ve uygulanan politikalar (çeşitli bölümleri kapatma, esnek yapıya bürünme vb.) çerçevesinde, çalışanın işine son verilmesi yapılacak son çözüm olarak düşünülmesi gerekmektedir. Fakat işten çıkarılma durumu kaçınılmaz ise işletmelerin işten çıkarılan bireylere yeni bir iş bulma konusunda destek olmaları gerekmektedir. Bu durum hem bireylerin yaşayacağı maddi ve manevi sorunları azaltmak, hem de toplumun yaşadığı işsizlik sorununu en aza indirmek açısından gereklidir.

1.5.7. Stres ve Tükenmişlik

Bireylerin yaptıkları işten bekledikleri tatmini alamaması sonucu ortaya çıkan tükenmişlik, onların örgütsel açıdan stres oluşturacak durumlar karşısında enerjilerinin tükenmesi ve zihinsel, duygusal ve fiziksel anlamda bitkin düşmesi olarak tanımlanabilir. Kişinin kariyer hayatının çeşitli evrelerinde ortaya çıkan bu durumun üç temel boyutu bulunmaktadır. Bireyin enerji eksikliği ve duygusal yorgunluğu sonucu oluşan duygusal tükenme, kişilerde gerginlik ve işe gitmeme gibi duyguların oluşmasına yol açmaktadır. Duyarsızlaşma ise kişinin iş yerinde çalıştığı iş arkadaşlarına karşı duyarsızlaşma ve alaycı bir tavır sergileme durumudur. Bu durum içinde bulunan bireyler çalışma arkadaşlarından kötülük geleceği duygu ise onlardan uzaklaşır. Kişisel başarıda düşme ise bireylerin kendi performanslarını değerlemede olumsuz düşüncelere kapılması durumudur. İşinde ilerleyemediklerini ve hatta gerilediklerini düşünen bu bireyler kendilerini yetersiz hisseder ve suçluluk duygusu taşırlar. Bütün bu olumsuz nedenler kişiler üzerinde performans düşüklüğü gibi beklenmeyen sonuçlar oluştur (Yavuz, 2006: 115).

Birey performansını büyük ölçüde düşüren stres örgütlerde iş güvenliğinin eksik olması, terfi ve transfer beklentisi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi veya yetersiz terfi, iletişim bozukluğu, aşırı çalışma, belirsizlik ve bireyler arasındaki aşırı rekabet gibi nedenler sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişinin stres altında olması onun kariyerini önemli ölçüde etkilemekte ve kariyerinin başında olsa bile kişiler kariyer düzleşmesine

girebilmektedirler. Ayrıca kişiler özellikle ileri yaşlarda özellikle kariyer azalması yaşanan dönemlerde hem yaşlanma hem de işe yaramama düşüncesi ile bir endişe ve korku içine girerler. Bütün bu olumsuz etkiler kişilerin kariyer sürecini olumsuz yönde etkilemektedir (Yavuz, 2006: 116).

Çalışanların terfi konuları üzerinde örgütler tarafından verilen yanlış kararlar, performans değerlendirmesinde yapılan adaletsizlikler, ücretlerde yapılan eşitsizlik gibi konular çalışan bireyler üzerinde stres ve tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin başında gelmektedir. Örneğin, uzun bir süredir terfi edilmeyi bekleyen ve bunu hak eden bir çalışanın terfi ettirilmemesi, bireyin kariyer beklentisinin gerçekleşmemesine ve bundan dolayı psikolojik bir yıkıntı yaşamasına neden olmaktadır. Bu durumla karşı karşıya kalan birey yüksek performans göstermenin anlamsız olacağı düşüncesine girebilir ve yaşadığı hayal kırıklığı ve isteksizlik doğrultusunda ileride kuracağı yeni kariyeri de bu durumdan olumsuz etkilenebilir. Ayrıca bireyin yeteneklerini tam olarak kullanamayacağı bir konuma terfi ettirilmesi ve ya çok hızlı terfi ettirilmesi sonucu üzerinden kalkamayacağı sorumluluklar yüklenilmesi de birey üzerinde stres ve tükenmişliğin artmasına neden olabilir (Aytaç, 2005: 292-293).

1.6. Kariyer Planlama

1980'li yıllardan sonra iş hayatında, örgütsel yapılarda ve çalışanlara yönelik yaklaşımlarda meydana gelen değişim ve gelişmeler, organizasyonları varlığını devam ettirmek için sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirme konusunda yeni fırsatlar aramaya yönlendirmiştir. Kariyer planlama bu fırsatları örgütlere kazandırmakta ve bu sayede birey-örgüt uyumunu sağlama konusunda yardımcı bir görev üstlenmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 288). Bireyler iş hayatlarındaki mevcut durumları ve gelecekte neler yapabilecekleri konusunda ne kadar çok bilgi sahibi olurlarsa, ulaşmak istedikleri hedefleri gerçekleştirme konusunda neler yapmaları gerektiğini o kadar iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanakları ise kariyer planlaması sağlamaktadır (Yıldırım, 2000; Dilsiz, 2011'den).

1.6.1. Kariyer Planlama Kavramı Tanımı ve Önemi

Kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi yoluyla, çalışmakta olduğu örgüt içindeki gelişiminin ya da yükselmesinin planlanmasıdır (Tüz, 2003: 171). Bir başka ifade ile kariyer planlama, bireylerin kariyer

yollarını tanımlayan, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmeleri için yardımcı olan ve onlara kendilerini geliştirme konusunda fırsatlar oluşturan, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmak için yerine getirmesi gereken amaçları belirleyen bir süreçtir (Aytaç, 2005: 138).

Kariyer planlaması, çalışan bireylerin örgüt içinde yükselme yollarını ve sonuçlarını kavrayabilmelerine ve bu kapsamda kariyer hedeflerini gerçekçi bir şekilde belirleyebilmelerine imkân sağlayan, bu hedeflere ulaşmak için çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler hakkında farkındalık oluşturan bir faaliyetler sürecidir (Anafarta, 2001: 3). Kariyer planlaması, bireysel yeteneklerin gelecekte kullanılma sürecidir. Kariyer planlamada hedeflenen temel amaçlardan birisi, kişilerin sahip oldukları bilgi birikimi ile geleceklerini yönlendirebilme becerilerinin geliştirilmesidir. Burada kişiler karşılaştıkları fırsatları ve alternatifleri değerlendirme yeteneği kazanır ve daha da önemlisi etkili karar verebilme becerilerini geliştirir. Kariyer planlaması bireylerin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları kariyer yaşamları içinde nasıl karşılayabileceklerini gösterir. Bu nedenle bireyler kariyer planlaması kapsamında başarılı bir gelecek için esnek, ulaşılabilir ve etkili kararlar verebilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kariyer planlama faaliyetlerinin bir insan kaynakları faaliyeti olarak büyük ölçüde örgütün sorumluluğunda olduğu kabul edilse de, günümüz iş dünyası bireylere de kendi kariyerleri üzerinde söz sahibi olma ve onu şekillendirme sorumluluğu getirmektedir. Bu nedenle kariyer planlama bireylere kendilerini ve içinde buldukları çevreyi değerlendirme, iş hayatında ulaşmak istediği hedefleri belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetleri planlama yükümlülüğü getiren bir süreçtir (Yavuz, 2006: 40).

Kariyer planlaması, insan kaynakları sisteminin alt birimi olan insan kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır. Kariyer planlaması bireysel motivasyonu, iş doyumunu, kalite ve verimliliği arttırdığı için insan kaynaklarının önemle üzerinde durduğu bir konu haline gelmiştir (Koçer , 2015: 26). Sürekli değişen ve gelişen çevresel koşullara uyum sağlama çabaları, iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı pozisyon; işletmelerin varlığını sürdürmeleri ve başarı elde etmeleri konusunda, beşeri sermayenin geliştirilmesinde ve esnek bir organizasyon yapısı sağlamada kariyer planlamanın rolü son derece önemlidir. İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirmek için ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü sağlamada yaşadığı zorluklar, mevcut ve gelecekteki iş pozisyonlarını doldurma ihtiyacı gibi nedenler, kariyer planlama kavramının önemini daha fazla arttırmıştır. Bütün bu gereklilikler çerçevesinde kariyer planlaması uygulayan şirketler, diğerlerine göre önemli

bir üstünlük elde etmektedirler. Ayrıca kariyer planlama, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmada yardımcı olarak, hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Bingöl, 2010: 250).

1.6.2. Kariyer Planlamanın Amaçları

Sürekli olarak değişen ve gelişen teknoloji, işin yapısı ve işgücünün niteliğinde meydana gelen değişimler ve bunlara paralel olarak değişen ihtiyaçlar, işletmeleri kariyer geliştirme ve kariyer planlama konularına daha fazla önem vermeye yöneltmektedir. Kariyer planlamasında dikkate alınması gereken en önemli konu ise, planlama yapılırken bireylerin sahip olduğu yeteneklerin ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir (Aytaç, 2005: 139).

Kariyer planlamanın temelinde bireysel ihtiyaçlar yer alır. Her bireyin kariyeri doğrultusunda sahip olduğu birtakım amaçları bulunmaktadır. Sahip olunan bu amaçlar verilecek kararlar için bir altyapı oluşturur. Bireyler sahip oldukları bu amaçlar doğrultusunda karşılaştıkları alternatifler arasından seçim yaparken daha etkili kararlar verebilmektedirler. Goldman'a göre, kendileri için neyin önemli olduğunun bilincinde olan bireyler, kariyerlerinde ve yaşamlarında kendilerini tatmin edecek kararlar alır, bu doğrultuda planlama yapar ve hedeflerini daha kolay gerçekleştirirler (Aytaç, 2005: 140).

Verimliliği arttırmak için motivasyonu, kaliteyi, bireysel ve örgütsel amaçları ortak bir noktada toplamayı amaçlayan kariyer planlama, insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli bir uygulama haline gelmiştir. Temelde örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaya dayanan kariyer planlamada, öncelikle bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak koşuluyla iş doyumu, bireylerin özgüvenini ve işe bağlılığını en üst seviyeye ulaştırılması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte bireylerin sahip olduğu yeteneklerini, ihtiyaç ve hedeflerini işletmede mevcut olan veya gelecekte oluşması muhtemel fırsatlarla uyumlu hale getirmek kariyer planlamanın önemli amaçlarından birisidir (Taşlıyan vd., 2011: 235).

Örgütler açısından kariyer planlamanın genel amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, sahip olduğu yeteneklerini ve amaçlarının işletmede mevcut olan veya gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve olanaklarla birleştirmektir. Bu doğrultuda örgütsel kariyer planlamanın genel olarak amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aytaç, 2005: 139-140);

- Çalışanların ulaşabilecekleri en yüksek düzey kapasite ile çalışmalarını sağlayarak, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak,
- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
- Çalışan devir oranını ve bu doğrultuda oluşabilecek devir maliyetlerini azaltmak,
- İş ahlakı kapsamında örgütsel sadakat duygusunu sağlamak, aidiyet duygusunu geliştirmek,
- İnsan sermayesinden en yüksek düzeyde yararlanılmasını sağlamak,
- Çalışanların bireysel potansiyellerini arttırmak,
- Kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi korunmaya ihtiyaç duyan grupların kariyer gelişimine yardımcı olmak.

1.6.3. Kariyer Planlamanın Boyutları

Bireyler yaşam süresi boyunca oluşan kariyer gelişim sürecinde, yaşamın her kademesinde ortaya çıkan farklı ihtiyaçları karşılayabilmek ve hedefledikleri kariyer doyumuna ulaşmak için, hem bireysel çabalarla hem de içinde buldukları örgütün desteği ile kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerine yönelmektedirler. Bu nedenle kariyer planlama kavramı 'bireysel' ve 'örgütsel' olmak üzere iki boyutta açıklanmaktadır (Anafarta, 2001: 3-4). Bunlardan bireysel kariyer planlama boyutu bireyin kendi kişiliğinde oluşmaktadır. Örgütsel kariyer planlama boyutu ise, kariyer olgusunun örgüt tarafından irdelenmesi ve yönlendirilmesi ile ilgilidir (Tüz, 2003: 171).

1.6.3.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama işten çok bireysel özelliklere odaklanmayı, bireyin amaçlarının ve sahip olduğu yeteneklerin incelenmesi ile ilgilidir. Yani bireysel kariyer planlama bireyin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini, ilgi duyduğu alanları ve içinde bulunduğu çevreyi göz önüne alarak, kariyer yaşamı ile ilgili hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmasına olanak sağlayacak faaliyetleri önceden belirlemesidir (Uğur, 2008: 246). Başka bir ifade ile bireysel kariyer planlama, kariyer planlama kavramının bireyin kendi sorumluluğunda olması ve bu planların eğitim, iş arama, iş bulma ve iş deneyimleri yoluyla gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesidir. Daha fazla istihdam imkânı sağlamak açısından kariyer planlamada bireysel sorumluluklar büyük bir önem taşımaktadır (Anafarta, 2001: 5).

Bireysel kariyer planlama boyutu kapsamında, birey kendi kişiliğini göz önüne alarak uygun kariyer yolu ve türü belirleme çabası göstermektedir. Bu durum örgütsel davranış bilimi içinde ‘kendini gerçekleştirme’ olarak ifade edilmektedir. Bireylerin kariyer planlaması sürecinde, bireysel istek ve özelliklerini belirlediği ve onlara uyumlu tercihler yaptığı sürece sağlıklı bir gelişme gösterebilecekleri söylenebilir (Deniz ve Ünal, 2007: 108).

Bireysel kariyer planlama genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır (Anafarta, 2001: 5; Deniz ve Ünal, 2007: 108);

• **Bireylerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespiti (Kendi Kendini Değerlendirme Aşaması):**

Bu aşama genel olarak bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin, istek ve ihtiyaçlarının, ilgi alanlarının tüm yönleriyle belirlenmesini ifade etmektedir. Rasyonel bir kariyer planlamanın temelinde bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi yatmaktadır. Başarılı bir kariyer hedefleyen bireyler, sahip olduğu bilgi ve becerin, kişisel özelliklerinin ve değerlerinin, ilgi duyduğu alanların farkında olmalı ve kendilerini değerlendirme sürecinde objektif davranmaları gerekmektedir. Ayrıca bireyler kendini değerlendirme sürecinde ilgi duyduğu işlerin gerektirdiği özellikleri ve istihdam edilebilirlik özelliklerini de göz önünde bulundurmalıdır. Bireyler öz değerlendirme sürecinde kariyer hayatı süresince bireysel sorumluluklar almalı, kendilerine ‘ Hangi işleri iyi yapıyorum?’, ‘Yapmaktan hoşlandığım şeyler neler?’, ‘ Yapamadığım işler ve yapmaktan hoşlanmadığım konular neler?’ gibi sorular sormalıdır.

• **Fırsatları araştırma:** Kariyer planlamanın ikinci aşamasını, bireylerin hem organizasyon içinde hem de dış çevre hakkında mevcut ve gelecekte karşılaşması muhtemel olan fırsatlar hakkında bilgi edinmesi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda bireyler, seçim ve istihdam edilme koşulları hakkında bilgi edinmeli, organizasyon içi eğitim imkânlarını araştırmalı, içinde bulunduğu organizasyon, sektör ve sahip olduğu mesleği üzerine yaşanan gelişmeleri takip etmelidir.

• **Karar verme ve amaçlar belirleme:** Bu aşama, bireylerin kendini değerlendirdikten ve organizasyon içi ve dışı fırsatları araştırdıktan sonra, geleceği için kısa ve uzun vadeli amaçlar belirlediği aşamadır.

Bu aşamada bireylerin kariyer hedeflerini belirleyerek karar vermeleri gerekmektedir. Bireyin kendisini ile ilgili yaptığı iyi bir değerlendirme ve organizasyon içi ve dış çevrede yer alan fırsatlar ile ilgili yaptığı etkin bir araştırma, kariyer hedeflerinin kalitesini olumlu yönde etkileyecektir. Bireyin ileride ulaşmak istediği hedefin sahip olduğu yeteneklere uygun ve ilerleme imkânı olması halinde, kariyer kararını verecektir (Aytaç, 2005: 155).

• **Aksiyon planlaması:** Belirlenen hedeflerin nasıl başarılabacağını belirlemek, bireysel kariyer planlamasının bu aşamasında gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada hedeflere ulaşılma süreleri belirlenir, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan araçlar tanımlanır ve bu hedeflere ulaşmayı engelleyen sorunları aşmak için planlar yapılır. Bireyler bu aşamada, belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için kariyer planlarını uygulamaya koyacaktır. Bireysel kararlar doğrultusunda verilen kariyer hedeflerinin yürütülmesi için destekleyici, ümit verici uygun bir ortamın sağlanması gerekir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde insan kaynakları bölümünde görev alan çalışanlardan veya amirlerin tecrübelerinden yardım alınabilir. Yani bireysel kararlar doğrultusunda alınan kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, yönetimin çalışanlarını desteklemesi gerekmektedir. Örneğin, bireyleri yönlendirip destekleyerek kariyer süreçlerine destek olmak, başarılı olan bireylerin görevler arası transferini sağlamak, bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu fırsatları sağlamak gibi görevleri üstlenebilir.

• **Geri bildirim:** Son dönemlerde iş dünyasında yaşam boyu tek iş ve tek işletmede faaliyet gösterme, fonksiyonel unvanlar ve sürekli gelir artışı elde etme gibi kavramlar yerini yaşam boyu öğrenme, kendini sürekli geliştirme, katma değer ve sürekli istihdam edilebilirlik gibi anlayışlara bırakmıştır. Bu durum iş dünyasında sürdürülen kariyer anlayışında da değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde yürütülen sosyal iş bağlantıları büyük ölçüde değişmiş, küreselleşme ve her geçen gün daha da gelişen teknoloji iş dünyasına yoğun bir rekabet ortamı getirmiştir. Bütün bu yenilikler bireylerin kendi yeterliliklerini, çevrenin sunduğu olanaklarının ve iş fırsatlarının farkında olmalarını, kariyer planlamalarını, dinamik bir süreç haline getirmiştir. Bu süreçte başarılı olmanın koşulu, etkin bir geri bildirim sistemidir. Bireysel kariyer planlamanın son adımını oluşturan geri bildirim sisteminin sonuçları, bireylerin iş performansları hakkında bilgi edinmesi, kariyer hedeflerinin ulaşılma derecesinin bilinmesi ve gerekli durumlarda kariyer

planlamalarında çeşitli düzenlemelere gidilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Kariyer planlama kapsamında geri bildirim birkaç şekilde yapılabilir. Bunlardan en önemlisi işe yerleştirme kararlarına ilişkin ve iş performanslarını içeren bilgilerin çalışanlara iletilmesidir. Bu nedenle biçimsel performans değerlendirme süreçleri geliştirilmektedir.

1.6.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Bireylerin somut hedefler doğrultusunda çalışmasının bireysel motivasyonu artırması, kariyer planlamanın hem bireyler hem de örgütler açısından elde ettiği önemli avantajlardan biridir. Kariyer planlamasını başarıya taşıyan en önemli faktör, yönetimin ve örgütlerin, bireylerin kariyerdeki ilerleme ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir. Kariyer planları yönetim açısından ihtiyaç duydukları nitelikli eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlama olanağı sunarken, bireysel açıdan ise kendi yetenek ve isteklerine uygun pozisyonlarda çalışabilme imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla kariyer planlama sistemi içerisinde, hem yönetim hem de iş gören etkin bir rol oynamaktadır (Deniz ve Ünal, 2007: 109).

Örgütsel kariyer planlama kavramını genel olarak örgütlerin, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çabaları desteklemesidir. Bu tanım kapsamında örgütsel kariyer planlama, bireyin sahip olduğu bilgi beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi doğrultusunda, bireyin örgüt içindeki ilerlemesinin planlanması olarak ifade edilebilir (Şahin, 2009: 16).

Emergence'ye göre; bireylerin örgüte olan faydalarını daha yüksek seviyelere çıkarmak isteyen örgütlerin, bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirmek isteyen bireylerin sahip olduğu ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları nasıl belirlediklerini bilmeleri gerekir. İşletmeler çalışanlarına, bireysel ihtiyaçların belirlenmesi, kendi kendilerinin değerlendirilmesi, eksik ve güçlü yönlerinin tespiti, bireysel kariyer hedeflerinin oluşturulması gibi konularda gerekli olan desteği sağlamalıdır. Hem işletme hem de bireysel ihtiyaçları gidermek için bireylerin kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamak ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmek, kariyer planlamanın örgütsel sorumluluk boyutunu oluşturmaktadır (Anafarta, 2001: 4).

Örgütsel kariyer yaklaşımında, kariyer planlaması kapsamında belirlenmiş kişisel amaç ve eğilimlerin örgütsel amaç ve beklentiler ile bütünleştirilmesi hedefi yer almaktadır (Deniz ve Ünal, 2007: 109). Örgütsel kariyer planlama uygulamaları, çalışanların bireysel

kariyer planlarını yürütmek ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için mevcut ve olası fırsatlar ve kaynaklar hakkında bilgi sağlanması ve desteklenmesini içermektedir. Bu doğrultuda örgütler bireylere kariyer üzerine alternatifler sunarak danışmanlık hizmeti yapmalı, kariyer yollarını geniş tutmalı ve çeşitli işlerin davranışsal özellikleri üzerinde durarak bu işleri çalışanlara bildirmelidir (Aytaç, 1997: 191).

Örgütler tarafından iyi bir biçimde düzenlenmiş kariyer planı temel olarak üç konuyu içermektedir (Anafarta, 2001: 4).

- Çalışanlara bireysel kariyer ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olmak,
- İşletme içi mevcut kariyer fırsatlarını bireylere bildirmek ve bu fırsatları geliştirmek,
- Çalışanların ihtiyaçlarını ve sahip oldukları yetenekleri, kariyer fırsatlarına uyumlu olacak şekilde düzenlemek.

İşletmelerin örgütsel kariyer planlama sürecini yürütürken aşağıda yer alan faaliyetleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Anafarta, 2001: 6);

- Gelecekteki personel ihtiyaçlarını belirleme,
- Kariyer basamaklarını açık ve net bir şekilde tanımlama,
- Bireysel olanakları tespit etme,
- Bireysel istek ve ihtiyaçlar ile işletmenin ihtiyaçlarını ve sunduğu fırsatları uyumlu hale getirme,
- İşletmenin kariyer sistemini inceleme, denetleme ve düzenleme.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, kariyer planlama hem bireylere hem de örgütlere çeşitli sorumluluklar yüklemektedir. Bireyler sahip olduğu yetenekleri ve bu yetenekler doğrultusunda kariyer hedeflerini tanımlamalı, bu yetenek ve hedefler doğrultusunda belirlediği kariyer yolundaki gerekli olan eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemelidir. Örgütler ise, insan kaynakları yardımıyla ihtiyaçlarını ve sahip olduğu imkânları tanımalı ve kariyer fırsatlarını çalışan bireylere tanıtmalıdır. Hem işletme hem de bireysel açıdan düzenlenen etkili bir kariyer planı çalışanlara mümkün olan en iyi kariyer doyumuna ulaşmada, örgütlere ise ihtiyaç duyacakları nitelikli işgücünü edinmelerinde olanak sağlayacaktır (Deniz ve Ünal, 2007: 109).

1.7. Kariyer Geliştirme

Günümüzde küreselleşme, teknoloji ve bilgi alanında yaşanan gelişmelerin beraberinde getirdiği rekabet ortamında hayatta kalmak isteyen işletmelerin, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlamaları zorunlu hale gelmiştir. Başka bir ifade ile nitelikli çalışana duyulan gereksinim artmış ve örgütlerin bilgili ve becerili çalışanları yetiştirmesi ve geliştirmesi konusu daha fazla önem kazanmıştır (Kılıç, 2008: 43).

1.7.1. Kariyer Geliştirme Kavramı Tanımı

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri süresince belirlediği kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için yürütülen programlar, eylemler ve faaliyetlerdir. Bireyler ve örgütler iş yaşamının getirdiği sorumluluklar doğrultusunda, buldukları pozisyonları dikkate alarak ve var olan eğitim programlarından yararlanarak kendilerini geliştirme ve performanslarını artırma eğilimindedirler. Belirlenen bu gelişimsel hedeflere ulaşmak için izlenen yol ise kariyer geliştirme olarak ifade edilmektedir (Deniz ve Ünal, 2007: 110).

Bireylerin ve örgütlerin ortak sorumluluğunda oluşan kariyer geliştirme ile bireyler ve örgütler, örgüt yapısına uygun olarak hazırlanan eğitim ve gelişim imkânları ile performans düzeyinde artış sağlamayı hedeflemektedirler. Kariyer geliştirme, hedeflenen bu performans düzeyine ulaşılabilmesi için gereken faaliyetlere olanak sağlamaktadır (Koçer , 2015: 33).

Kariyer geliştirme, stratejik avantaj sağlamada örgütleri destekleyerek örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 107). Kariyer geliştirme; kariyer karar ve seçimlerinin yapılmasındaki yollar olup, gerek personel gerekse örgüt için önemlidir. Kariyer geliştirme personel arasında bireysel farklılıklardan yararlanma, onları motive etme ve onların iş tatmin ve üretkenliklerini de etkileme yoluyla yüksek performanslı örgütlere katkıda bulunabilmektir (Bowin ve Harvey, 1996: 197-198).

Kariyer geliştirme süreci uzun sürelidir. Kariyer geliştirme, personelin kendilerine özgü güç ve zayıflıklarını onların kısa ve uzun vadeli amaçlarını ve örgütün gereksinimi ve planları ile bunların tümünün birbiriyle nasıl bir uyum içinde olacağını değerlendirmeyi gerektirmektedir. Doğal olarak kariyer geliştirme, örgüt ve işte gerekli olan ilerlemeyi yapacak olan personelin motivasyon ilgi ve bağlılığını içermektedir. Kariyer geliştirmenin

hedefi personeli değerlendirmek değil, onların potansiyellerini ortaya çıkarmaktır (Uygur, 2001: 95).

1.7.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer geliştirme, örgütlerin içlerinde barındırdığı yüksek verim aldıkları, örgüte sadık, değerli çalışanlarını korumasının bir yoludur. Kariyer gelişimi kişilerin kendisini geliştirme ve büyüme fırsatı yaratmasının yanında gerginlik ve stres azalttığı, bağımsızlığı arttırdığı ve psikolojik açıdan bir tatmin sağladığı görülmüştür. Bunların yanı sıra kariyer geliştirme, iş yaşamının kalitesinin artırılması, yetişmiş personelin örgüte katılması, personelin niteliğine göre uygun nitelikteki pozisyona yerleştirilmesi, kadın ve erkek personele eşit iş fırsatlarının sağlanması konularında yardımcı olmaktadır. Kariyer gelişiminin iyi işlemesi için işletmenin üzerine düşen bazı görevler vardır (Geylan vd., 2014: 138). Bunlar kısaca, kariyer yollarının belirlenmesi ve performans değerlendirmelerinin yapılması, çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesi için kariyer danışmanlarının atanması, gerekli alanlarda eğitim çalışmaları yaptırmaktır. Kariyer gelişimi örgütün sunduğu fırsatlarla olduğu gibi kişinin kendi imkânlarıyla da olabilmektedir. Her türlü kariyer gelişiminde kişinin isteklendirilmesinde, üretkenliğinde, kendine güveninde, örgüte olan bağlılığında artış sağlamaktadır (Vural, 2015: 20-21).

Kariyer geliştirme programı iki şekilde yürütülmektedir. Bu iş deneğini kazandırılması ve eğitimi etkinlikleri yapılması yoluyla olmaktadır. Biçimsel eğitim programları başarılı olmakta, personel buna katılarak ve uygulama yaparak gerekli kariyer geliştirme bilgilerini öğrenmektedir (Uygur, 2001: 96).

1.7.2.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Kariyer geliştirmenin birey için önemi günümüzde giderek artmaktadır nokta kariyer başarısı artık çalışmanın geliri ya da hiyerarşik düzeyi ile ölçülmektedir. Günümüzde kariyer başarısı iki nokta kişinin tüm potansiyelini kullanmasını ve gelişen bilgi ve teknolojiyi kullanmasını, bütün sorumluluklar almasını ve özerklik edilmesini gerektirmektedir. Çağdaş bireyler bir gün gerçek kariyer başarısını iş güvencesi ve maaştan çok, bir özellik olarak kabul etmektedirler. Bununla birlikte çağdaş bireyler ilginç ve anlamlı bir iş beklentisi içindedirler. İlginç ve anlamlı bir iş ise kişinin kendi kariyerinin mimarı olması ile elde edilmektedir. Kariyer geliştirme bireylerin iş yaşantılarının çizme de önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerde eğitim düzeyinin artması, yapacakları işte

bilinçli olmaları bireysel amaçlarına ulaşmada doyum sağlama ve bu durumun sonucu psikolojik tatmin sağlama yönünden kariyer geliştirme birey açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, yaşam kalitesinin yükselmesi bir gün bireyin teknik ve yönetsel becerilerinin gelişmesine örgüte bağlılık ve sadakatin diğer unsurlarındandır. Kariyer geliştirmenin birey açısından önemli olmasının ve biri tarafından bunun farkında olunması örgütü de olumlu yönde etkileyecektir (Çalık ve Ereş, 2006: 109-110).

1.7.2.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

Personel yönetiminin başlıca görevleri arasında insan kaynaklarından yararlanma, insan gücü motive etme, yönetme ve kurma gibi faaliyetler sayılabilir. Personel yönetiminin diğer bir özelliği insan unsuru ele alarak daha çok geleceğe yönelik planlara ağırlık vermesidir. Planlama ile geleceğim yanına amaçlar ve stratejiler birleme en az mevcut sorunların çözümü kadar önemlidir. Yönetimin önemli görevlerinden biri de personelin tüm potansiyelinden faydalı olacak şekilde onları geliştirmektir. Örgütlerin büyümesi ve sürekli değişmesi yöneticilerin personeli yetiştirmeye ve onları önemli pozisyonlara yerleştirme önem vermesine neden olmaktadır. Böylece uzun vadede gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. Bireyin örgütte bütünleşmesi doğru insanın doğru işe yerleşmesi ve örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılamak olasılığını da artırmaktadır (Uygur, 2001: 97).

2. KARİYER GELİŞİM KURAMLARI VE KARİYER UYUM YETENEĞİ

İş dünyasında sürekli olarak yaşanan değişimler ile birlikte, kariyer teorileri ve bu alanda yapılan çalışmalar yapısal açıdan tekrar düşünölmeye ve içerik olarak tekrar incelenmeye başlanmıştır. Artık esnek olmayan kariyer geliştirme yapıları önemini kaybetmekte ve kariyer gelişimi, sürekli değişen iş ortamı gereği olarak bireylerin kendilerini keşfedebilecekleri bir yapıya ihtiyaç duymaktadır (McMahon, Watson ve Bimrose, 2012: 762; Savickas, 2011: 254).

Kariyer gelişim kuramları, kişilerde meslek fikrinin nasıl oluştuğunu, oluşan bu fikrin nasıl geliştiğini, meslek tercih ve kararlarının nasıl meydana geldiğini, bu tercihleri etkileyen faktörlerle beraber bu süreci açıklamaya çalışan bilimsel düşüncelerdir. Mesleki gelişim oldukça uzun ve karmaşık bir süreçtir. Bu süreç içerisinde bir çok faktör bireyin mesleki gelişimini etkilemektedir. Kariyer gelişim kuramları, basit gibi görünen fakat oldukça karmaşık olan bu faktörleri anlamlandırmak için kullanılan bir araçtır (Yeşilyaprak, 2014: 79).

Önceki yıllarla karşılaştırıldığında, günümüzde iş tanımları ve iş tahminleri daha az açıklık göstermekte ve çalışanlar iş değişimleri ile baş etmek için daha fazla zorluk ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yüzden insanlar artık, 20. yy mesleklerinin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerden oldukça farklı iş yetenekleri geliştirmek zorundadırlar. Ayrıca bilgi çağında, sahip olduğumuz bilgilerin sürekli olarak yenilenmesi, gittikçe gelişen teknolojinin kullanımı için oldukça önemlidir. Bu nedenle kişisel gelişim ve kariyer uyumluluğu önemli bir kariyer gelişim faktörü haline gelmiştir (Nota, Ginevra ve Soresi., 2012: 1557).

Savickas tarafından geliştirilen kariyer uyum yeteneği (Kariyer Yapılandırma Kuramı), Super'ın kariyer gelişim kuramı üzerine tekrar yapılandırıldığı için Super'ın kariyer gelişim kuramından da bahsedilmiştir.

2.1. Super'ın Kariyer Gelişim Kuramı

Mesleki gelişim kuramları, kariyer gelişim üzerine yaklaşık 60 yıllık bir periyotta yapılan araştırmalar, kavramlar üzerinde geliştirilen görüşler ve yapılan uygulamalardan elde edilen geri bildirimler ile büyük bir gelişme göstermiştir. Bugün kuram, meslek

gelişimini anlamada ve mesleki danışmanlığı düzenlemede etkin ve verimli bir yaklaşım haline gelmiştir (Kuzgun, 2009: 151).

Kariyer gelişim kuramlarına en önemli katkı Donald Super tarafından yapılmıştır. Super kuramını oluştururken başta Ginzberg olmak üzere çeşitli araştırmacıların görüşlerinden etkilenmiş, fakat önceki kuramcılardan farklı olarak araştırmasında sosyoekonomik statü, cinsiyet, sosyal değişim, seçim süreci gibi çok sayıda kavramlara da yer vermiştir. Super, kendi görüşünün çok sayıda birbiri ile ilişkili önermeleri içeren kuramlardan oluştuğunu, sonuç olarak bir bütün halinde kuramın ortaya çıktığı vurgulamıştır (Siyez, 2014: 181).

Super ilk çalışmalarını meslekler, mesleki hareketlilik, psikometri alanlarında yoğunlaştırmıştır. Bu süreçte Buehler'in gelişim konusunda oluşturduğu eserlerini de incelemiş ve bunları bütünleştirme ihtiyacı duymuştur. Super ilk çalışmalarından olan The Dynamics of Vocational Development (Mesleki Gelişimin Dinamiği) isimli eserinde kişilerin psikolojik ihtiyaçları ile buldukları toplumsal koşullar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu eserinde Super mesleki gelişimin bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Super'ın savunduğu bu görüşü, meslek danışmanlığı alanına yaptığı en büyük katkı olarak görülmektedir (Kuzgun, 2009: 151-152).

Super'ın kariyer gelişim kuramıyla ilgili diğer varsayımları aşağıdaki gibidir (Özyürek, 2013: 205; Siyez, 2014: 182);

- Kişiler, yetenekleri, becerileri, kişilikleri, ihtiyaçları, değerleri, bireysel özellikleri, benlik kavramları yönünden farklılıklar gösterirler.
- Kişiler, bu özellikleri doğrultusunda birçok işi yapabilme yeteneğine sahiptirler.
- Her meslek, karakteristik bir yetenek ve ya kişilik özelliği taşımayı gerektirmektedir. Bununla birlikte, her bir birey için belirli bir ölçüde mesleki çeşitliliğe izin verilmekte ve ya benzer şekilde, her bir meslek içinde belirli bir ölçüde bireysel çeşitliliğe izin verilmektedir.
- Bireylerin mesleki tercih ve yeterlilikleri, insanların içinde bulunduğu ve çalıştığı koşullar ve sahip olduğu benlik tasarımları zamanla değişir. Fakat sosyal öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan benlik kavramının

kararlılığı ergenlik döneminin sonundan yetişkinliğin sonuna kadar olan süreçte sürekli bir artış göstermektedir.

- Bu değişim süreci yaşam boyunca devam eder ve büyüme, keşfetme, yerleşme, sürdürme ve geri çekilme olarak isimlendirilen bir dizi sıralı yaşam döngüsünü (maksı-döngü) içerir.
- Kariyer örüntüsünün doğası (geçici ve sürekli işlerin yapısı, sayısı, bu işlerde geçirilen süre ve yaşanan olaylar, ulaşılan mesleki düzey), bireylerin anne ve babasının sahip olduğu sosyo ekonomik düzeyi, zihinsel kabiliyeti, sahip olduğu eğitim seviyesi, bireysel yetenekleri, kişilik özellikleri (ihtiyaçlar, ilgiler, değerler ve benlik tasarımları), kariyer olgunluğu (career maturity) ile bireyin karşılaştığı fırsatlar doğrultusunda şekillenir.
- Yaşam-kariyer döneminin herhangi bir evresinde karşılaşılan çevresel ve organizmanın isteklerine başarılı bir şekilde cevap verebilme, bireylerin bu ihtiyaçları karşılayabilme konusundaki hazır oluşluğuna yani 'kariyer olgunluğuna' bağlıdır.
- Kariyer olgunluğu, psikososyal bir yapıdadır. Kariyer olgunluğu kavramının operasyonel düzeyde bir tanımını yapmak, zekayı formüle etmek kadar zordur. Bireyin büyüme döneminden geri çekilme dönemine kadar olan tüm yaşam süreçlerinin ve mesleki gelişim düzeyinin bir göstergesidir.
- Yaşam süresince meydana gelen gelişim, kısmen ilgi yeteneklerin olgunlaştırmasını kolaylaştırma yoluyla, kısmen de kavramların gerçekliliğinin sınanması yoluyla ve benlik tasarımlarının gelişimi vasıtasıyla yönlendirilmektedir.
- Kariyer gelişim süreci temel olarak mesleki benlik tasarımlarının gelişimi tamamlanması ve uygulanması şeklinde ifade edilebilir.
- Birey ile sosyal etmenler arasındaki ve benlik kavramları ile gerçeklik arasındaki sentez ve ya uzlaşma süreci, rol oynama ve elde edilen geri bildirimler doğrultusunda öğrenme olarak açıklanmaktadır.
- İş ve günlük yaşamdan elde edilen doyum, bireylerin becerileri, ihtiyaçları, ilgileri, kişilik özellikleri ve benlik tasarımları için uygun seçenekler bulma düzeyine bağlıdır.
- İnsanların çalıştıkları işten elde ettikleri doyumun seviyesi, benlik tasarımlarının uygulanabilme düzeyi ile orantılıdır.

- Kişilerin günlük yaşamda sergiledikleri çeşitli roller (Çocuk, Öğrenci, Serbest zaman, Çalışan, Ev işleri vb.) vardır. İş ve meslek, birçok erkek ve kadın için kişilik organizasyonuna bir odak oluşturmaktadır. Fakat bazı bireyler için bu odak noktası göz ardı edilebilmekte, ve hatta bazıları için hiç önemli olmayabilmektedir. Ev işleri, boş zaman aktiviteleri gibi günlük işler bireyin hayatında merkezi bir faaliyet olabilmektedir.

Kuramın oldukça geniş kapsamlı olduğu ve gelişimsel kuramdan çok daha fazla anlam taşıdığı Super'ın bu 14 varsayımı ile açık bir şekilde görülmektedir. Super'ın ileri sürdüğü bu varsayımlar; kişiler arasındaki ve meslekler arasındaki farklılıkları (1-3), benlik kavramının gelişimi ve iş tercihlerine uygulanması (4-6-9-11), kariyer olgunluğu (7-8), iş ve yaşam tatminini sağlayan etmenler (12-13-14) ile ilgilidir (Siyez, 2014: 183).

2.1.1. Super'in Benlik Kavramı

Gelişimsel kuramlara büyük katkı sağlayan Super'ın kuramının odak noktası benlik kavramından geçmektedir. Kişisel yaşam alanı içerisinde birey, doğumdan başlayıp bulunduğu rollere, sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, ilgi alanlarına ve değerlerine göre bir öz (benlik) yapısı oluşturur. Bu doğrultuda bireyler kariyer tercihlerini yaparken, sahip olduğu benlik yapısına en uygun olanları seçerler (Kağan, Gülaçtı ve Ağırkan, 2016: 23). Benlik kavramını ilk olarak, bireyin rollerine, durumuna, pozisyonuna, ilişkilerine ve yürüttüğü şeylere karşı oluşturduğu bir bakış açısı olarak tanımlayan Super (1963), ilerleyen dönemlerde kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu dile getirmiştir. Daha sonra ise Super (1984,1990) benlik kavramını, sadece bireyin kendisine karşı sergilediği bir bakış açısı olarak değil, aynı zamanda içinde bulunduğu durumlara ya da şartlara karşı oluşturduğu bakış açısını da içerecek şekilde yeniden genişletilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Siyez, 2014: 184).

Benlik ile ilişkili kavramlar hem objektif (mesleki kimlik) hem de subjektif (mesleki benlik) yapıda olabilir. Bu yapılardan mesleki kimlik; ilgi envanterleri gibi ölçme yöntemleri yoluyla değerlendirilen, bireyin kendisi ya da çevresindeki kişiler tarafından gözlemlenen, bireyin taşıdığı özelliklerin bir birleşimidir. Bu nedenle mesleki kimliğin objektif bir yapıda olduğu söylenebilir. Diğer yapı olan mesleki benlik kavramı ise, bireyin bulunduğu iş rollerini dikkate alarak kendisi ile ilgili algıladığı özellikler olarak ifade edilmektedir. Mesleki benlik kavramı yetenekler, belirli rolleri deneme ve gözlemlene

imkanına sahip olma gibi bir dizi durumun etkileşimine bağlı olarak zamanla ortaya çıkmaktadır (Siyez, 2014: 184).

2.1.2. Super'ın Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Kavramı

Bir meslek seçimi yapıp, gerekli olan eğitimini tamamladıktan sonra iş yaşamına uyumlu bir şekilde geçiş yapmak, bireylerin tamamlaması gereken gelişimsel görevlerinden biridir. Bu durum öngörülebilir bir yapıdadır. Bireylerin hayatının belirli dönemlerinde eğitim hayatını tamamlayıp iş hayatına atılma, boşanmalar, işsizlik vb. gibi önemli değişimler meydana gelmekte ve hayatlarını yeniden düzenlemek zorunda kalmaktadırlar. Fakat bireylerin kimi zaman bu değişimleri önceden tahmin etmesi zordur ve hatta istenmeyen değişimlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Super'ın kuramındaki yaşam boyu-yaşama alanı yaklaşımının temelinde, bireylerin hayatlarında karşılaştıkları geçiş dönemlerine kolaylık sağlaması yatmaktadır (Özyürek, 2013: 206).

Yaşam boyu ve yaşam alanı kavramları, kariyer gelişiminin içerik ve süreç boyutunu ifade etmektedir. Yaşam boyu kavramı, bireylerin hayatları boyunca sürdürdükleri kariyer gelişimi ile ilgilidir ve Super bu kavramı mesleki gelişim dönemleri ile açıklamaktadır. Yaşam alanı kavramı ise, bireylerin yaşam dönemlerinde üslendikleri roller ve bu rollerin taşıdığı özellikler ile ilgilidir (Super, 1980: 283).

Yaşam boyu: Super'a göre mesleki gelişim ile ilgili büyüme, keşfetme, yerleşme, sürdürme ve çöküş olmak üzere beş temel yaşam dönemi bulunmaktadır. Bu beş dönemin yaşandığı çeşitli yaş aralıkları vardır ve her biri kendine özgü temel gelişim görevleri taşımaktadır. Bireyler yaşam süreleri boyunca çeşitli fikirler üretir ve bu doğrultuda çeşitli faaliyetler yürütürler. Bu durum bireylerin dönemler arasında geçiş yapmasını sağlar ve bu geçiş Super'ın 5. varsayımında ifade ettiği gibi maksı-döngü olarak ifade edilir. Fakat Super'a göre her birey bu dönemlerden aynı yaş aralığında ve aynı şekilde geçmeyebilir, dönemler arasında gerçekleşen döngüler tekrarlayabilir. Super bu tekrarlayan döngüleri, mini-döngü olarak ifade etmektedir ve bu döngü Super'ın kuramının dinamik yapısını göstermektedir (Siyez, 2014: 185).

Super her bir dönemle ilgili birbirinden farklı çeşitli gelişimsel görevler ve bu görevleri yerine getirebilmek için çeşitli tutum ve davranışlar tanımlamıştır. Bireyin bu dönemlerde yer alan gelişimsel görevleri başarı ile tamamlaması, onlara bu dönemlerdeki yaşam rollerini etkili bir şekilde gerçekleştirme olanağı sağlamakta ve gelecek dönem için

bireyleri hazır duruma getirmektedir. Super'in yaşam dönemleri aşağıda ayrıntılı şekilde ifade edilmektedir (Siyez, 2014: 186-187-188; Kağan vd., 2016: 24);

- **Büyüme Dönemi (4-13 Yaş):** Hem fiziksel hemde psikolojik açıdan büyümenin gerçekleştiği bu dönemde, çocuklar çevrelerini keşfetme eğilimi gösterirler. Bu dönemin gelişimsel görevleri arasında gelecekle ilgilenme, bireyin yaşamı üzerine kontrolünün artması, bireyin eğitim ve iş hayatında başarı göstereceği üzerine inancının artması ve bu doğrultuda gerekli olan çalışma alışkanlıkları ve tutumlarının kazanılması olarak sayılabilir. Bu dönemde çocuklar, fantezi ve oyunlar yoluyla yetişkinlerin rollerini denerler. Bu sayede çocukların iş hayatını üzerine bilgi hazineleri oluşmaya başlar.
- **Keşfetme Dönemi (14-24 Yaş):** Mesleklerin yaşamın bir parçası olduğunun algılanması ile başlayan bu dönemde bireyler, yaşadığı dönem ile gelecek arasında ilişki kurmaya başlarlar. Bu dönemde bireyler, meslekler ile ilgili daha açık fikirlere sahip olurlar, alternatif kariyer seçenekleri arasında seçim yaparlar, çalışacağı meslek alanına karar veriler ve bir işte çalışmaya başlarlar.
- **Yerleşme Dönemi (25-45 Yaş):** Bireyin belirli bir işe başlaması ile başlayan bu dönem, benlik kavramının mesleki role uyarlanması olarak ifade edilmektedir. Bireyler bu dönemde karar verme, sağlamlaştırma, ilerleme tutum ve davranışları sergilerler. Yönetmel ve profesyonel meslekler, uzun süreli meslekler olduğu için bu dönem uzun bir yaş aralığını içermektedir. Fakat yarı kalifiyeli ve kalifiye gerektirmeyen meslek gruplarında çalışanlar bakımından bir işe ve organizasyona yerleşmek mümkün değildir.
- **Sürdürme Dönemi (45-65 Yaş):** Meslek hayatında belirli bir ilerlemenin yaşanmadığı, fakat iş yerindeki mevcut konumun sürdürüldüğü dönem olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde mini döngüler yaşanabilir. 'Gelecek 20 yıl süresince bu meslekte kalmak istiyor muyum?' sorusuna verilecek olumsuz yanıt neticesinde keşfetme ve yerleşme dönemleri tekrar yaşanır. Bu dönemde bireyler koruma, bilgilerini yenileme gibi tutum ve davranışlar sergilerler.
- **Çöküş (Geri Çekilme) Dönemi(65+ Yaş):** Bireylerin iş ile ilgili enerjilerinin ve meslek üzerine olan ilgilerinin azalmaya başladığı dönemdir. Çöküş kavramı genel olarak kötü bir kavram şeklinde algılandığı için Super bu dönemi 'geri çekilme' olarak ifade etmektedir. Bireyler bu dönemde daha az

sorumluluk alma, emeklilik planları yapma ve emekli olma gibi tutum ve davranışlar sergilerler.

Yaşam alanı: Super'a göre, kariyer seçimi ile ilişkili kariyer gelişiminde yaşam rolleri de oldukça önemlidir. Bireyler hayatları süresince genel olarak dört temel alanda (ev, toplum, okul, iş ortamı) dokuz farklı rol sergilerler. Bu roller sırasıyla; (1) Çocuk, (2) Öğrenci, (3) Boş zaman, (4) Vatandaş, (5) Çalışan, (6) Eş, (7) Ev işleri, (8) Anne-Baba, (9) Emekli olarak ifade edilebilir. Sahip olunan bu rollerin başlama zamanları farklılık gösterir. Bazı roller yaşamın erken dönemlerinde (örn. Çocuk) başlarken, bazıları ise yaşamın ilerleyen dönemlerinde (örn. Emeklilik) ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bireyler bazı dönemlerde sadece tek bir rol sergilerken, bazı dönemlerde ise birden fazla rol üstlenmektedir (Super, 1980: 283).

Bireyler rol seçimi ile ilgili benzer rolleri sergilemeyebilir. Örneğin, bir kişi hiç evlenmeyebilir ya da emeklilik rolüne ulaşmadan hayatını kaybedebilir. Rollerin bireylerin hayatında kapladığı yer, bireylerin bu roller için ayırdığı süre ve gösterilen çaba, içinde bulunulan döneme ve yaşa göre çeşitlilik gösterebilir. Örneğin; çocukluk döneminde boş zaman, öğrenci ve çocuk rolü büyük bir öneme sahipken, çalışan, vatandaş ve ev işleri gibi roller ve bu rollerin gerektirdiği sorumlulukları taşıma duygusu oldukça az düzeydedir. Aynı zamanda rollerin önemi, sergilenen yaş aralıklarına göre de farklılaşabilmektedir. Örneğin; 1,9 ve 17 yaşlarında sergilenen çocukluk rolü ile 50 yaşında sergilenen çocukluk rolü arasında oldukça önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yine rollerin sergilendiği sıralama konusunda da kişiler arası farklılıklar yaşanabilir. Örneğin bir birey, okulu bitirmeden ve ya bir işe başlamadan evlenebilir. Bireylerin hayatlarında sergilediği bu roller birbirleri ile ilişki içerisindedir ve bu ilişki bireylerin kariyerini oluşturur (Siyez, 2014: 189).

Genel olarak her bir rol, dahil olduğu alanda sergilenir fakat bazı durumlarda bir rol, birden fazla alanda sergilenebilir. Örneğin; anne-baba rolü genel olarak evde oynanır fakat bu rolü aynı zamanda okulda da sergilemek mümkündür. Aynı şekilde eve iş getirilmesi durumunda çalışan rolü genel alanının dışına çıkarak evde sergilenebilir. Ancak bu durumun sonucu olarak kişinin sergilediği roller ile ilgili rol çatışması ortaya çıkabilmektedir. Yaşam rollerinin (öğrenci, çalışan, vatandaşlık, ev işleri, boş zaman rolü) eş zamanlı olarak birleşimi yaşam stiline, birbirlerini takiben ortaya çıkan birleşim ise yaşam alanını ve yaşam döngüsünü ortaya çıkarmaktadır. Bütün bu yapılar ise genel olarak kariyer örüntüsü şeklinde ifade edilir (Super, 1980: 284)

2.1.3. Kariyer Olgunluğu

Kariyer gelişim ve kariyer gelişim görevi kavramlarının bir sonucu olarak kariyer olgunluğu kavramı ortaya çıkmaktadır. Super kariyer olgunluğu kavramını, bireyin biyolojik ve sosyal gelişiminin bir sonucu olarak bulunduğu dönemin gerektirdiği gelişimsel görevleri karşılamak için hazır olması şeklinde ifade etmektedir (Super, 1980: 284). Yukarıda da ifade edildiği gibi, her bir kariyer gelişim basamağı, çeşitli gelişimsel görevlerin yer aldığı bir ‘görev takımı’ olarak düşünülmektedir. Bireyin kariyer olgunluğunun düzeyi belirlenirken, gelişim gösterdiği kariyer davranışları (gözlenen davranışlar) ile onun bulunduğu yaştaki bir bireyin sergilemesi gereken davranışlar (beklenen davranışlar) karşılaştırılır. Super’a göre kariyer olgunluğu, gelişimin gidişatını ve bireyin bu gelişim sürecinin hangi düzeyinde olduğunun bir göstergesidir ve araştırma döneminden çöküş dönemine kadar erişilen kariyer gelişim düzeyini gösterir. Eğer birey otuz yaşına geldiğinde hala bir meslek tercihi yapmamışsa ve ya yirmili yaşlarında ilgilerinden, sahip olduğu yeteneklerden haberdar değil ise, bu bireyin kariyer olgunluğuna erişemediği sonucuna varılabilir (Kuzgun, 2009: 159).

Super kariyer olgunluğu kapsamında ilk ikisi tutumsal diğer ikisi de bilişsel olmak üzere dört temel yapıyı açıklamaktadır. Tutumsal yapı kariyer planlama, keşif ve merak ile ilgiliyken, bilişsel yapı kariyer planlarının uygulanması, iş dünyası hakkındaki bilgiler ve mesleki tercihler ile ilgilidir (Savickas, 1997: 250).

Super (1974), 14 yaşındaki Amerikalı erkek ergenlerle yaptığı kariyer örüntü çalışması sonucunda (Super ve Overstreet, 1960) ergenlerde ilgili altı boyut tanımlamıştır. Bu boyutlar genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir (Siyez, 2014: 192; Kuzgun, 2009: 159);

1. Boyut; Meslek Seçimine Yönelim: Kariyer seçimi yapma gerekliliğinin farkına varılması ve mesleki bilginin kullanımı ile ilgilidir.

2. Boyut; Tercih Edilen Meslek Hakkında Bilgi Edinme ve Planlama Yapma: Bireyin tercih ettiği meslek hakkında spesifik bilgileri belirleme, bu bilgileri edinme ve planlama yapma.

3. Boyut; Meslek Tercihlerinin Tutarlılığı: Bireyin yaptığı meslek tercihleri ile meslek alanları ve düzeylerinin tutarlı olması.

4. Boyut; Özelliklerin Billurlaşması: bireylerin sahip olduğu benlik kavramının belirginleşmesi ve işe yönelik tutumlarının billurlaşması.

5. Boyut; Mesleki Bağımsızlık: Bağımsız olarak ne kadar iş deneyimi kazanıldığı.

6. Boyut; Mesleki Tercihlerde Akılcılık: Sahip olunan yetenekler, ilgiler ve yürütülen faaliyetler ile mesleki tercihler arasında ilişki olması.

Savickas (1997), Super'ın kuramı üzerinde çalışarak bu kuramı geliştirmiş ve Kariyer Yapılandırma Kuramını (Career Construction Theory) ortaya çıkarmıştır. Savickas (1997,2002) kariyer yapılandırma kuramı çerçevesinde Super'ın kuramının merkezi öğelerinden biri olan 'kariyer olgunluğu (career maturity)' kavramının yerine 'kariyer uyumluluğu (career adaptability)' kavramının koyulabileceğini açıklamıştır. Devam eden bölümde Savickas'ın Kariyer Yapılandırma Kuramı ve bu kapsamda Kariyer uyumluluğu kavramından bahsedilecektir.

2.2. Kariyer Yapılandırma Kuramı (Career Construction Theory)

Kariyer yapılandırma kuramı, kişilerin meslek seçimi ve iş düzenlemelerini açıklamak için araştırma yapan ve her biri mesleki davranışın farklı bir boyutunu sorgulayan bir çok kariyer teorisinden biridir. Kişi-çevre uyumu teorisi 20. yy başlarında, çalışanların işe nasıl uyum sağlayacakları sorusunu açıklamak için, mesleki gelişim modelleri ise 20. yy ortalarında , bireylerin bir organizasyon ya da bir meslekte kariyerlerini nasıl ilerletebilecekleri sorusunu açıklamak için ortaya çıkmıştır. Kariyer yapılandırma kuramı sürekli değişen iş ve bireysel koşullarla (mesleklerin yeniden yapılanması, işgücü değişimi, kültürel değişimler vb.) karşılaştıklarında, duygusal olarak karışıklık yaşayabilecek olan bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir. İş dünyasında oluşan bu temel yeniden yapılanma, esneklik ve değişkenlikten ziyade sadece bağlılık ve istikrar üzerinde duran kişi-çevre ve mesleki gelişim teorileri ile kariyer kavramını anlamak, giderek daha zor bir hal almaktadır (Savickas, 2006: 85).

Savickas tarafından oluşturulan kariyer yapılandırma kuramı, kariyer gelişim kuramları içinde yer alan bütünleyici ve yapılandırmacı faktörlerin sahip olduğu rolleri anlamak konusunda oldukça önemli destek sağlamaktadır. Savickas ve Porfelli (2012), kariyer yapılandırma kuramı kapsamında, bireylerin uyum sürecini okuldan mesleğe, işten işe ve meslekten mesleğe gerçekleşen bir dönüşüm süreci olduğunu ifade etmektedirler.

Kariyer yapılandırma teorisi sürekli gerçekleşen bu dönüşümlere uyum sağlamayı, beş davranış türünün sağladığını belirtmektedir. Bu davranış tipleri; uyum (orientation), keşfetme (exploration), yerleşme (establishment), yönetme (management) ve işten ayrılma (disengagement)'tir. Bu yapılandırmacı faaliyetler, yatay olarak gerçekleşen ve belirli zaman aralıklarıyla birbirini tekrarlayan dönüşümler için bir uyum sağlama döngüsü meydana getirmektedir. Her bir dönüşüm süreci geldiğinde, bireyler bilgiye dayalı karar alma (informed decision making) yöntemi ile farkındalık oluşturur ve bu doğrultuda araştırma yaparlarsa daha etkili bir uyumluluk gösterirler (Ömeroğlu, 2014: 30).

Savickas, Kariyer Yapılandırma Kuramını zamanla birkaç farklı kuramdan etkilenerek ve onlardan faydalanarak düzenlemiştir. Super'in mesleki gelişim kuramlarından ve yaşam boyu-yaşam alanı kuramından ve McAdams (1995)'in önerdiği kişiliğin üç düzey katmandan oluştuğu varsayımlarından etkilenmiştir. McAdams, bireysel farklılıkları meydana getiren bu üç düzeyi, (1) doğuştan gelen eğilimler: kişisel özellikler, (2) yaşamların bağlamları: bireysel olarak dikkate alınan durumlar ve sorunlar, (3) kimlik sorunu: kişisel hikayeleştirme şeklinde ifade etmektedir. Savickas var olan bu düzeylere gelişimsel bir boyut kazandırmıştır. Savickas'a göre bireyler arasındaki farklılıklara neden olan dört boyut bulunmaktadır (Owen ve Niles, 2014: 289);

1. Düzey: Kişilik geleneksel olarak dışa-içe dönük, nörotizm, yaşantılara açıklık, uyusabilirlik ve sorumluluk gibi türlerle gruplandırılır. Holland'ın guruplandırmasında kişilik, uyum için temel koşul olarak görülür. Savickas'a göre ise bireysel özellikler, bireyin değişen çevresel koşullara esnek bir biçimde uyum sağlamasına olanak vermekte ve gelişimsel değişimlerle mücadele etmesini kolaylaştıracak işlem yolları elde etmesini sağlamaktadır. Ayrıca bireysel özellikler, uyumun nasıl olacağını belirlemekte ve kişilere sergilediği davranışların mantıklı olduğu hissini sağlamaktadır.

2. Düzey: Kişinin önemseydiği veya sorun olarak gördüğü durumlar, güdülenmeler, çözüm yöntemleri, yaşam görevleri, değerleri gibi kişilik yapıları ile ilgilidir. Bu düzey bireylerin biricikliğinin farklılaşması konusunda daha fazla bilgi sağlamaktadır. Bireylerin kariyer uyumu için kendini düzenleme ve örgütleme sistemleri aracı bir görev üstlenmektedir.

3. Düzey: Kariyer hikayelendirme, bireylerin kariyer uyumunda meydana gelen değişimleri ve devamlılık süreçlerini daha açık bir hale getirme çabalarını nasıl ifade ettiği ile ilgilidir.

4. Düzey: Son düzey olan bu evre, kariyer gelişim süreçlerini uygulama geçiren, öğrenme, biliş ve karar verme süreçlerini kapsamaktadır.

Savickas son dönemlerde, kariyerin ne olduğu, nasıl elde edileceği ve neden önemli olduğu gibi sorular çerçevesinde kariyer yapılandırma kuramını daha da geliştirmiştir. Kuramına yönelttiği bu çerçeve doğrultusunda mesleki kişilik, kariyer uyumu ve yaşam temaları kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Ömeroğlu, 2014: 31). Aşağıda bu üç kavram ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Mesleki Kişilik

Mesleki kişilik kavramı, bireyin kariyer ile ilgili yetenekleri, ilgileri, ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri ile ilgilidir. Bireyler kişiliklerini kendi aile yapılarından oluştururlar ve bu kişiliklerini iş hayatına atılmak için, eğitim hayatı ve buldukları çevrelerin yardımı ile geliştirirler (Savickas, 2006: 86). Kariyer yapılandırma kuramına göre bireylerin sahip olduğu ilgiler ve ilgili diğer özellikleri dinamik ve zaman içinde sürekli evrilen bir yapı olarak ele alınmaktadır (Owen ve Niles, 2014: 290).

2.2.2. Yaşam Temaları

Kariyer yapılandırma kuramının yaşam temaları bileşeni, kariyer davranışlarının nedenleri üzerine odaklanan bir hikaye oluşturma ögesidir. Mesleki kişilik ve kariyer uyumu kavramlarının birbirinden bağımsız olarak çalışması, dinamik bir kariyer yapılandırması ve bütün içinde diğer öğelerle birleştirilmesi açısından uygun değildir. Savickas yaşam hikayelerinin, mesleki kişilik ve kariyer uyumu kavramı anlamlı hale getiren süreklilik yapısının ciddi bir bağlayıcı unsuru olduğunu ifade etmektedir. Kariyer hikayeleri, bireyin geçmiş dönemlerde kendini nasıl algıladığını, şu an ne olduğunu ve gelecekte ne olacağını düşündüğünü ortaya koyar. Hikayeler birbirinden bağımsız olarak görünse de, hikayelerde yer alan yaşam temalarındaki örüntüler, onları birleştirecek bir devamlılık düzeyi gösterir (Owen ve Niles, 2014: 290).

2.2.3. Kariyer Uyum Yeteneği (Kariyer Uyumluluğu)

Bireyin iş ve kişisel hayatında son dönemlerde meydana gelen ve birbirinden ayrılması oldukça zor olan hızlı değişimler, bireyin meslekler arasında gerçekleşen geçiş döngüsünün de hızlanmasına neden olmaktadır (Cairo vd., 1996: 193; Kalafat, 2012: 169). Bu nedenle iş ortamında meydana gelen değişimler ya da bireyin iş hayatında karşılaştığı zorluklar, kariyer seçimine pozitif veya negatif yaklaşım, mutluluk ve diğer benzeri faktörler, bireylerin duygusal açıdan durumu ile bağlantılı bir hal almıştır. Dolayısıyla bireyin kariyer yaşamında karşılaştığı bu hızlı değişimlere uyum sağlaması, duygusal sağlığın korunması konusunda önemli bir faktör haline gelmiştir. Super'ın (1955) bu durum üzerine mesleki olgunluk kavramı ile yaptığı açıklamalar, aynı dönem içinde yer alan kişilerin (akranların) kıyaslanmasına dayalı sınıflandırmacı bir yapı göstermektedir. Fakat günümüzde mesleki olgunluk kavramı, bireylerin bu değişimlerle nasıl baş edeceği sorusunu yanıtlamada yetersiz kalmaktadır. Bunun en büyük sebeplerinden birisi, Super'in mesleki olgunluk kavramının genel olarak bireyin ergenlik ve genç yetişkinlik dönemlerine odaklanmış olmasıdır. Bu durumun bir sonucu olarak bireyin ergenlik döneminde verdiği bir kariyer kararı, ilerleyen dönemlerde önemini kaybedebilmektedir. Super ve Knasel (1981) daha sonra karşılaşılan bu sorunların çözümü doğrultusunda ergenler için 'kariyer olgunluğu' kavramının yerini, yetişkinlikte 'kariyer uyumluluğu' kavramının alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Savickas (1997) ise bu kavramların birleştirilmesi gerekliliğini ortaya atmış ve bu birleştirmeye olanak veren en iyi yapının 'kariyer uyumluluğu' kavramı olduğunu ifade ederek bu kavramı 'Kariyer Yapılandırma Kuramı'nın merkezine yerleştirmiştir (Kalafat, 2012: 169-170).

Uyumluluk ya da uyum düzeyi, günümüzün iş dünyasının ve kişisel yaşamın önemli bir yeteneğidir. Bilimsel literatürde uyumluluk üzerine yapılmış farklı tanımlamalar bulunurken, araştırmacılar uyumluluk kavramının değişim ve insanların bu değişim ile nasıl baş ettiği ile ilişkili olduğu üzerinde hemfikirdirler (Hamtaux, Houssemand ve Vrignaud, 2013: 130). Kariyer uyum yeteneği terimi, yetişkinlerin kariyer gelişiminde merkezi bir yapı olarak ilk kez Super ve Knasel (1981) tarafından önerilmiştir (Savickas, 1994) ve o zamandan beri genellikle kariyer başarısında anahtar bir güç olarak görülmektedir (O'Connell vd., 2008: 248).

Super ve Knasel (1981) kariyer uyum yeteneğini, 'değişen meslekler ve çalışma koşulları ile baş edebilme yeteneği' şeklinde ifade etmektedirler. Kariyer uyumluluğunu

Super'in açıklamalarından yola çıkarak geliştiren Savickas (1997) ise kavramı; 'bireyin bir mesleki role hazırlanırken ya da o role girmek üzereyken karşılaşılabileceği gelişimsel görevleri yerine getirmek için hazır olmasının yanı sıra bulunduğu mesleğin kendisinden ya da çalışma şartlarından kaynaklanan ve tahmin edilemeyen değişimlerle mücadele etme gücüne de sahip olmak' şeklinde tanımlamaktadır (Savickas, 1997: 254; Kalafat, 2012: 170). Kariyer uyum yeteneği, mevcut ve yakın gelecekteki iş görevleri, iş değişimleri ve bireysel stresin üstesinden gelmek için bireylerin gerekli yetenekleri kazanması ve hazır olmasını ifade eden psikolojik bir yapıdır (Yousefi vd., 2011, s. 264). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer uyumluluğu kavramı, mesleki olgunluk kavramından daha kapsamlı bir yapıdadır (Kalafat, 2012: 170).

Savickas'a göre mesleki olgunluktan kariyer uyumuna doğru gerçekleşen bu dönüşümün, Super'in yaşam boyu-yaşam alanı kuramlarını ve çocukların, ergenlerin, yetişkinlerin kariyer gelişimi ile ilgili bütün bilgilerini tek bir yapı altında birleştirmektedir. Kariyer uyumu kuramı genel olarak bireyleri, tüm yaşlarda ve tüm mesleki görevlerde karşılaştıkları değişimlere hazırlamayı amaçlamaktadır. Kariyer uyumu tüm yaş grupları için, planlı tutumları, benliğin ve içinde bulunulan çevrenin keşfini ve bilgili bir şekilde karar almayı içermektedir. Günümüz teknolojisinde ve iş alanlarında meydana gelen hızlı değişimler düşünüldüğünde, kariyer uyumu kuramı doğru bir yaklaşım olarak görünmektedir (Savickas, 1997: 254; Kalafat, 2012: 170-171).

Savickas (1997) yayınladığı makalesinde kariyer uyumunu 'planlama tutumları, kendini ve çevreyi keşif, karar verme bilgililiği' olmak üzere üç temel yapıda açıklamıştır. Bu üç temel yapı daha ayrıntılı analiz edildiğinde aşağıdaki gibi altı alt boyut karşımıza çıkmaktadır (Ömeroğlu, 2014: 33-34);

- **Öz farkındalık;** kariyer planlaması doğrultusunda bireyin kendinin ve sahip olduğu özelliklerin ne kadar farkında olduğu ile ilgilidir. Bunun yanı sıra, bireyin diğer özel alanlara kendisiyle ilgili araştırma yapmaya devam etmesini içermektedir.
- **Mesleki farkındalık;** iş dünyasını ve istihdam gerekliliklerini iyi kavrayabilmeyi, iş dünyası ile ilgili haberleri ve kendisini ilgilendiren diğer gelişmeleri takip edebilmeyi içermektedir.

- **Destek;** ailesi ve çevresi tarafından verilen desteği anlayabilmek ve anlaşıldığı, desteklendiği duygusunu yaşayabilmek ile ilgilidir.
- **Kontrol;** yapılan tercih ve seçimler doğrultusunda kontrolü elinde bulundurabilmektir.
- **İş-Yaşam Dengesi;** iş yaşamı ile sosyal yaşam arasındaki dengeyi kurabilme, farklı roller arasındaki dengeyi sağlayabilme ile ilgilidir.
- **Güven;** mesleğe giriş döneminde olan bireyler açısından, iş hayatında oluşacak değişimlere karşı dayanıklı olmak ve bu değişimlerin üstesinden gelme konusunda kendine güvenmektir.

Daha sonraki dönemlerde Savickas ve Porfelli (2012) genel olarak kariyer uyum yeteneği kaynaklarını; kaygı (ilgi), kontrol, merak ve güven olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Kaygı (İlgi), bireylerin mesleki gelecekleri için yeteneklerinin farkında olması ve bu doğrultuda planlama yapmasını kapsamaktadır. Gelecek hakkında endişeye sahip olmak, bireylere ileriye dönük bakmasına ve gelecekte olabilecek şeyler için hazırlık yapmasına yardımcı olmaktadır. Kontrol, bireylerin mesleki gelecekleri hakkında karar verebilme ve kendi kendilerini yönetebilme yetkinliğine sahip olmaları ile ilgilidir. Günümüzde bireylerin, kariyerleri üzerinde işletmelerden ziyade daha fazla söz sahibi oldukları görülmektedir. Bu durum bireylerin kendi gelecekleri hakkında daha belirleyici oldukları anlamına gelmektedir. Merak boyutu, bireylerin çevresini araştırma girişimidir. Bireyin kendisi ile iş dünyası arasındaki uygunluğu araştırması ve kendine uygun seçenekleri bulmasını ifade etmektedir. Bireylerin yapmış oldukları araştırma sonucu elde ettikleri bilgiler doğrultusunda yeni bilgi ve beceriler elde etmeleri, onların merak boyutunu yansıtmaktadır. Güven boyutu ise gelecekte karşılaşılabilecek iş görevleri ve iş problemlerinin çözümünde bireylerin kendilerine olan inancını ifade etmektedir (Savickas ve Porfelli, 2012: 663; Kalafat, 2012: 170).

Bu boyutlar bireylerin hayat süreleri boyunca karşılarına çıkan kritik anlar, dönemler, olaylar gibi geçişlere uyum sağlamak için kullanacakları kaynak ve stratejileri sunmaktadır. Kariyer uyumluluğu yapısını oluşturan boyutlar ve bu boyutlara ilişkin görevler Tablo3'te gösterilmektedir (Owen ve Niles, 2014: 290);

Yapılan açıklamalar doğrultusunda, uyum yeteneği yüksek olan bireylerin sahip olacağı özellikler aşağıdaki gibi sayılabilir (Ömeroğlu, 2014: 35);

- Çalışan veya çalışma hayatına atılacak bir birey olarak geleceği hakkında ciddi düzeyde düşünmek, bu doğrultuda planlı tutumlar sergilemek,
- Mesleki geleceği için kişisel açıdan yapabileceği şeyleri arttırmak, kontrol etmek ve yapabileceği şeylere karar vermek,
- Hem kendisi ile ilgili hem de gelecekte karşılaşacağı muhtemel olayla ilgili meraklı olmak ve bu kapsamda araştırma yapmak,
- Hedeflerine ulaşmak için problem çözme yeteneklerini geliştirmek ve kendine güvenini arttırmak.

Tablo 3: Kariyer Uyumluluğu Yapısının Boyutları Ve İlgili Gelişimsel Görevler

Uyum Sağlama Boyutu	Kariyer Sorusu	Tutumlar ve İnançlar	Yeterlilik	Kariyer Problemi	Baş Çıkma Davranışları	İlişkisel Bakış Açısı	Kariyer Müdahalesi
Kaygı (ilgi)	Bir geleceğim var mı?	Planlı	Planlama	İlgisizlik (kayıtsız olma)	Farkındalık İlgili olma Hazırlık Yapma	Bağımlı	Oryantasyon alıştırmaları
Kontrol	Geleceğimi kim kontrol ediyor?	Kararlı	Karar verme	Kararsızlık	Disiplinlilik İstekli olma Etkili davranma	Bağımsız	Karar verme eğitimi
Merak	Gelecekte ne yapmak istiyorum?	Meraklı	Keşfetme	Gerçekçi olmama	Deneme Risk alma Araştırma	Birbirine bağlı	Bilgi arama etkinlikleri
Güven	Yapabilir miyim?	Etkili	Problem çözme	Ketlenme	İş birliği Israr Savaşma	Eşit	Kendilik değerini artırıcı etkinlikler

Kaynak: (Owen ve Niles, 2014: 290)

Gençlikte başarılı bir kariyer hazırlığının temel bileşeni kariyer uyum yeteneğinin geliştirilmesidir. Bireysel ve çevresel fırsatlara ve kısıtlara göre adapte edilen eğitimsel amaçlar ve kariyer hazırlığı, çoğunlukla gençlerin kariyer uyum yeteneğinin merkezi bir yönü olduğu söylenebilir (Hirschi ve Vondracek, 2009: 120). Hedeflerin geliştirilmesi ve uyarlanması; gençlerin hedeflerini kişisel ve çevresel fırsatlara ve kısıtlara göre seçmek, bu hedefleri gerçekleştirmek için davranışlarını optimize etmek, amaçlar ulaşılmaz olduğunda ve çekiciliğini kaybettiğinde onları değiştirmek ve tekrar düzenlemek zorunda oldukları dinamik bir süreç olarak görülmektedir (Lerner vd., 2001; Hirschi ve Vondracek, 2009: 120).

3. İŞ PERFORMANSI

Örgütlerin başarısında önemli rol oynayan etkenlerden biri, sahip olduğu çalışanların sergilemiş oldukları performans düzeyleridir. Bu bölümde iş performansı kavramının tanımı, yapısı, önemi, türleri ve uygulanan performans değerlendirme yöntemi ile ilgili literatürde yer alan bilgilere yer verilmiştir.

3.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı

Performans ve başarı kavramları genelde birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ancak genel anlamıyla performans belirli bir amaca ulaşmak için gösterilen çabayı, başarı ise bu gösterilen çabanın amaca ne derece ulaştığını ifade etmektedir. (Tutar ve Altınöz, 2010: 203).

Performans kavramı farklı yaklaşımlara göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bireylerin ya da kurumların belirlenen bir faaliyet kapsamında hedeflere ulaşma düzeyi olarak tanımlanan performans farklı bir tanıma göre ise ‘amaçların gerçekleştirilme düzeyi’ olarak ifade edilmektedir. Sözlük anlamı olarak performans mevcut kapasitenin nasıl kullanıldığı ile ilgili olup belirli bir faaliyet sonucu elde edilen çıktı miktarını işaret etmektedir. Belirlenen hedeflerin gerçekleşme ve verilen görevlerin yerine getirilme başarısı bu düzeyde görülmektedir (Schermerhon vd., 1985: 432).

Belirli bir dönemde yürütülen faaliyetlerin belirlenen amaçlara hizmet etme derecesi olarak ifade edilen performans kavramı aynı zamanda, planlanan bir etkinliğin amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kurum açısından değerlendirildiğinde belirli bir dönemde üretilen mal ve hizmetlerin miktarını ifade eden performans, birey açısından ise bu amaçlara ulaşırken gösterilen ‘etkinlik’ ve ‘verimlilik’ düzeyine işaret etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201-202).

Kasnaklı (2002) performans kavramını, belirli bir amacın gerçekleşme derecesi olarak ifade etmektedir. Yazara göre performans bir kişinin, bir kurumun, çalışma gurubunun ya da çalışma biriminin yapılan iş vasıtasıyla, belirlenen hedeflerle karşılaştırıldığında nereye ulaşıldığını göstermektedir. Başaran (2000) ise performansı, bireyden beklenen ve bireyin yerine getirdiği sorumlulukların karşılaştırılması sonucu elde edilen çıktılar olarak tanımlamaktadır. Yazar bireylerin sorumluluklarını yerine getirmek

için yaptığı her faaliyeti performans kavramının bir parçası olduğunu ifade etmektedir (Argon ve Eren, 2004: 224).

Yönetim bakımından önemli bir kavram olan performans, bireylerin faaliyetlerinin bir sonucudur. Performans, 'başarmak veya başarılan iş' olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede aynı anlamı taşıması üzerine performans kavramı yerine 'başarı' kavramı da kullanılabilir. Ayrıca performans, bir birey ya da grubun, bağlı oldukları birimin ve örgütün amaçlarına nitelik ve nicelik açısından yaptıkları katkı miktarı olarak ifade edilebilir. Bireylerin göstermiş oldukları performans düzeyleri örgütlerin başarısını olumlu ya da olumsuz açıdan etkilemektedir. Bu nedenle performans, örgütler açısından büyük bir öneme sahiptir. Yöneticiler örgüt performansını yükseltme sorumluluğunun yanında, bireysel performansı artırma sorumluluğu da taşımaktadır (Tercan, 2017: 39).

3.2. İş Performansı Boyutları

İş performansı çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve bu boyutlardan ikisi 'görev' ve 'bağlamsal' performanstır. Performans kavramının görev ve bağlamsal olarak iki boyuta ayrılması 1900'lü yıllara dayanmaktadır. W.C. Borman ve S. J. Motowidlo 1993 yılında ABD hava kuvvetlerinde yaptıkları bir çalışmada, hava kuvvetlerinde çalışan 421 tamircinin yöneticilerce görev, bağlamsal ve toplam performansları ölçülmüştür. Bu çalışma kapsamında performans ölçütlerinin içeriğini temel görev sorumlulukları ve göreve özgü davranışların ötesine genişletmişlerdir. Bu çalışmada konuya işe özgü görev performansının daha da ilerisinde davranış kalıplarını ekleyen yazarlar, örgütün iş gördüğü sosyal ve motivasyon ile ilgili çevreyi destekleyen kişilerarası ve istemsel davranış grupları olarak bağlamsal performansı tanımlamışlardır. Böylece bağlamsal performans ve görev performansı arasında bir ayırım yapılmıştır. Daha sonra 1994 yılında Van Scotter tarafından yürütülen ampirik çalışmalar ve elde edilen kanıtlar görev performansı ile bağlamsal performansın ayrılması gerektiği ile ilgili tartışmayı destekler niteliktedir. Walter C. Borman ve Stephan J. Motowidlo iş örgütlerinin çevresel kaynaklara sahip olduklarını, sahip oldukları kaynakları ürün üretmek veya şekillendirmek için kullandıklarını ve dönüşüme devam etmek için daha fazla çevresel kaynakla değiştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu dönüşümün temelinde ise hammaddelerin işlenerek örgütün ürünlerine dönüştürüldüğü, organizasyonun temel yeteneği olduğunu vurgulamaktadırlar. Örgüt içinde faaliyet gösteren birçok iş bu temel çekirdeğin bir parçasıdır veya hammaddeleri

örgütün ürünlerine dönüştürmek için yürütülen adımları oluşturmaktadır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 172).

3.2.1. Görev Performansı

Her kuruluşun sahip olduğu çalışanlardan beklediği temel görevler vardır. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alandaki esas işle ilgili olan bu görevler, örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Kurumun esas işlevleri ile ilgili olan bu beklentilerin karşılanması çalışanların görev performansını göstermektedir.

Görev performansı, hammaddelerin işletmenin ürün veya hizmetine dönüştürülmesi ya da servis ve bakım onarım gibi faaliyetleri içeren teknik süreçlerin yürütülmesi ve sürdürülmesi ile ilgilidir (Çatalsakal , 2006: 17). Görev performansı, bireyin sorumluluğunda olan, örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli olan faaliyetlere direkt etki eden, asıl işin bir parçası olan faaliyetlerin yerine getirilmesidir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 172). Farklı bir ifade ile görev performansı, bireylerin; örgütün kendisinden beklediği ve daha önceden belirlenmiş görev ve sorumlulukları yerine getirmesidir (Lin, Chen ve Wang, 2011: 166).

Campbell görev performansının belirti göstermeyen yapısının sekiz temel öge kullanılarak modellenebileceğini ifade etmiştir. Bu ögeler; 1) işe özgü görev ustalığı, 2) işe özgü olmayan görev ustalığı, 3) yazılı ve sözlü iletişim, 4) çaba göstermek, 5) bireysel disiplin, 6) takım performansı ve iş arkadaşlarına yardımcı olma, 7) idare ve liderlik, 8) yönetim. Campbell, bazı ögeler her iş için uygun olmasa bile, bu ögelerin mesleki alanda her iş için performans tanımlamasında faydalı olabilecek yüksek düzen ögeleri olduğunu belirtmiştir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 60).

Çalışanlar teknik bilgi ve yeteneklerini, işletmelerin temel teknik süreçleri boyunca ürün ya da hizmet üretmek için kullandıklarında veya bu teknik süreci destekleyen özel görevleri yerine getirdiklerinde görev performansı sergilemiş olurlar (Van Scotter, 2000: 80-81). Görev performansının ‘teknik-idari’ görev performansı ve ‘liderlik’ görev performansı olmak üzere iki alt bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan teknik-idari görev performansı liderlik vasfı taşıyan bütün görevlerin (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü vb.) dışında kalan görevleri kapsamaktadır. Yani yöneticilik görevi dışında kalan bütün alt kademe görevleri bu grupta değerlendirilmektedir. Liderlik görev performansı ise, alt

kademe çalışanların denetimini içeren bütün görevlerin yerine getirilmesi ile ilgilidir (Ünlü ve Yürür, 2011: 184).

3.2.2. Bağlamsal Performans

Organizasyonlarda görev performansı kapsamına girmeyen fakat örgütün etkinliğini önemli ölçüde etkileyen faaliyetler de bulunmaktadır. Bunlar genel olarak bağlamsal performans olarak isimlendirilmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 173). Bağlamsal performans, temel fonksiyonlarla doğrudan ilişkili olmayan fakat temel görev ve süreçleri hızlandırıcı etkisi bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik durumları şekillendirmesi açısından önemli olan bireysel çabalardır (Werner, 2000: 4). Farklı bir ifade ile bağlamsal performans, kişilerin mevcut görev tanımlarında yer almayan, bu görevlerin yerine getirilmesinde kolaylaştırıcı etkisi bulunan, bireysel özellikler ve iyi niyet duygusunun etkili olduğu davranışlar olarak tanımlanabilir (Bağcı, 2014: 61). Literatür incelendiğinde bağlamsal performansı ifade ederken örgütsel vatandaşlık davranışı veya kurumsal performans davranışı kavramlarından da ifade edildiği görülmektedir. Özellikle vatandaşlık performansı olarak ifade edilmesinin nedeni, gerçekte iş tanımında yer almayan görevleri ve gönüllülük esasına dayanan fazladan görev yapma durumunu ifade ediyor olmasıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61). Özellikle doksanlı yıllarda yapılan ve bağlamsal performans konu edinen çalışmaların gerçekte daha önceki dönemlerde yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalardan elde edilen ve birbiriyle tutarsız gibi görünen bulguların yeniden yorumlanmasına yönelik çabalar olduğu ifade edilmektedir. İki kavram arasındaki en belirgin farklılık ise, bireyler örgütsel vatandaşlık davranışını bir karşılık beklemeden sergilerler fakat bağlamsal performans çalışanın değerlendirilmesi aşamasında önemlidir (Bağcı, 2014: 61).

Borman ve Motowidlo (1993)' e göre bağlamsal performans 5 temel faaliyeti içermektedir. Bu sözü geçen faaliyetler (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 173);

- Temel olarak iş tanımında yer almayan faaliyetlerin yapılmasında gönüllü olmak,
- Kişinin kendi sorumluluğunda olan görevleri yerine getirmek için fazladan çaba sarf etmesi,
- Çalışma arkadaşlarına yardım etme ve onlarla iş birliği içinde olma,
- Kişisel olarak uygun olmasa bile, örgütsel normlara ve kurallara uyma,

- İşletmenin amaçlarını kabul etme, destekleme ve onları savunmaktır.

Scotter ve Motowidlo (1996) yaptıkları bir çalışmada bağlamsal performansa daha zengin bir boyut kazandırmaya çalışmışlardır. Bu kapsamda bağlamsal performans (1) kişiler arası kolaylaştırıcılık ve (2) işe adanma olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlardan kişiler arası kolaylaştırıcılık, organizasyonel amaçlara ulaşılmasını kolaylaştıran ve çalışanlar arası etkileşime dayalı, çalışma arkadaşlarının performanslarını destekleyen, anlayışlı, müşterek çalışmaya eğilimli ve yardımsever faaliyetlerden oluşmaktadır. İşe adanma boyutu ise organizasyon içinde karşılaşılan sorunları çözmek ve belirlenen amaçlara ulaşmak için, motivasyon ve içsel disipline dayalı, inisiyatif alma, çok çalışma gibi davranışları kapsamaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bağlamsal performans, gerçekte bireylerin görev tanımında bulunmayan, bu görev ve sorumlulukları kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkisi bulunan, bireylerin inisiyatif alma, gönüllülük ve yardımlaşma duygusuna dayalı davranışlarının bütünüdür. Organizasyonlar açısından planlanan hedeflere ulaşma, bireyler açısından ise performans değerlendirme aşamasında büyük bir önem taşımaktadır.

3.2.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Borman (2004) görev ve bağlamsal performans arasında iki önemli farklılık olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan birisi görev faaliyetleridir. Görev performansında dikkate alınan görev faaliyetleri farklı iş kolları için farklılık göstermektedir. Fakat bireylerin gösterdiği bağlamsal faaliyetler, işler farklı olsa bile benzerlik gösterir. Gönüllülük, yardımseverlik gibi içsel duygulara dayalı faaliyetler genelde bütün işler için büyük bir öneme sahiptir. Bahsedilen farklılıklardan ikincisi ise, bireylerin görev performanslarının belirleyicileri genellikle sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Bağlamsal performansı ise bireylerin iradesi ve iyi niyetlilik duygusu belirlemektedir (Borman, 2004: 241).

Görev performansı bir organizasyonun temel işlevi olan ürün ve hizmetlerin üretilmesi veya örgütün temel teknik faaliyetlerine dolaylı olarak katkı sağlayan aktivitelerin oluşturduğu davranış kalıplarına işaret etmektedir. Bireyler bir işin tamamlanması konusunda sahip oldukları teknik bilgi, beceri ve yeteneklerini kullandıklarında görev performansı sergilemiş olurlar. Bağlamsal performans ise bir işin

yapılmasında daha çok psikolojik ve sosyal davranışları kapsayan bir yapıdır. Çalışanlar organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme kapsamında diğer çalışanlara destek olduklarında, yöneticilerle koordinasyon içinde olduklarında veya örgütsel etkinliği artırıcı fikirler sunduklarında bağlamsal performans sergilemiş olurlar. Bununla birlikte bağlamsal performans davranışı daha güçlü kişiler arası bileşenler içerirken, görev performansı davranışları ise daha tarafsız ve nesnedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2006: 173).

Borman ve Motowidlo, iş performansını (yönetimsel performansı da kapsayan) daha iyi anlamak için davranışsal yetkinliklerin iki ana gruba ayrılması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar bağlamsal performans davranışları ve görev performansı davranışlarıdır. Görev performans davranışları, bağlamsal performans davranışlarından aşağıdaki temel şekillerde farklılık göstermektedir (Ahadzie, Proverbs ve Olomolaiye, 2008: 635).

- Görev davranışları, ya doğrudan ya da dolaylı olarak organizasyonların teknik faaliyetlerine katkıda bulunur ve genellikle aynı organizasyon içinde farklı iş kollarında değişiklik gösterir. Ödül için yürütülmesi gereken yükümlülükler tanımlanmıştır ve görev davranışlarındaki değişimin ana kaynağı görev ustalığıyla değişen bilgi, yetenek, beceriler gibi insan nitelikleridir.
- Bağlamsal performans davranışları ise teknik işlerin yerine getirilmesi gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir, birçok iş veya bütün işlerde ortaktır, belirli bir rol davranışı tanımlanmamıştır ve bu yüzden bağlamsal performans davranışının kaynağı biçimsel yükümlülükler ve zorunluluklar değil, irade ve eğilimlerdir.

Genel olarak özetleyecek olursak, görev performansı davranışları iş tanımında açık olarak belirtilen, işin gerektirdiği performans davranışlarını kapsamakta iken, bağlamsal performans davranışları ise iş tanımında yer almayan, bireyin iradesi, vicdanı, yardımseverlik duygusu gibi içsel etkilere dayalı, temel faaliyetlerin yapılmasını kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkisi bulunan davranışlardır. İki performans boyutu da örgütlerin başarısı için önemlidir.

3.3. Performans Değerlendirme

Günümüzde neredeyse bütün işletmeler, artık, rekabetçi üstünlüğü kazanmada insan kaynağının önemini anlamış, ondan en etkili şekilde yararlanması gerektiğinin farkına

varmıştır (Camgöz ve Alperten, 2006: 192). Bu kapsamda işletmeler açısından gerçek bir verimlilik düzeyine ulaşmanın yolunun 'İnsan' kaynağından faydalanabilme düzeyinden geçtiği sonucu ortaya çıkmıştır. Çünkü teknoloji düzeyi ne olursa olsun, onu kullanabilen insan olmadıkça hiçbir anlam ifade etmemektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 49). İşletmede çalışan bireylere maliyet ögesi olarak bakmaktan ziyade yatırım yapılan değerli birer kaynak olarak bakılmalı, gelişimine yönelik onları eğitmeli ve var olan yetenekleri geliştirilmelidir. İşletmenin hedeflediği amaçları gerçekleştirilmesi ve buna paralel olarak çalışan bireylerin gelişimini sağlaması için, öncelikle bireylerin mevcut durumlarının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu veriler doğrultusunda bireylerin geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmek ve gelecekteki muhtemel potansiyellerini ortaya koymak için performans değerlendirme çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Kubat, 2012: 52).

3.3.1. Performans Değerlendirme Kavramı Tanımı ve Önemi

İş kolu ve bireylerin düzeyi ne olursa olsun performans değerlendirme organizasyonlar için büyük bir önem taşıyan uygulamadır. Bu gereklilik sosyal bir varlık olan insanın doğasından kaynaklanan bir durumdur. Çevresi ile sürekli bir alışveriş içerisinde olan insan, diğer bireylerle gerçekleştirdiği bu girdi-çıkı sürecinde kendisi ile ilgili bilgi edinme, onaylanma, cesaretlendirilme ve övülme gibi duygulara gereksinim duymaktadır. Tüm bu duygular insanın doğasından kaynaklanan ihtiyaçlardır (Fındıkçı, 2009: 300).

Performans ile ilgili literatür incelendiğinde, yönetim sürecinin bir parçası olan performans değerlendirme ile ilgili çeşitli yazarlar tarafından çeşitli tanımlar yapılmış olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Personel değerlendirme, sadece çalışan bireylerin işteki başarısını ölçmek değil, aynı zamanda bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını ölçmektir. Farklı bir ifade ile performans değerlendirme bireyin, sahip olduğu yetenekleri ile işin gerektirdiği durumların ne kadarını karşılayabildiğinin objektif açıdan ölçülmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Önceden tanımlanmış iş görevleri ve iş gereklilikleri kapsamında çalışan bireylerin bu görev ve sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiğinin belirlenmesi çabalarıdır (Fındıkçı, 2009: 296).

Performans değerlendirmesi, bireylerin faaliyet gösterdiği işlerdeki başarısını, tutum ve davranışlarını, sahip olduğu ahlaki durum ve özelliklerini değerlendirmek için kullanılan planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002: 178).

Performans değerlendirmesi, kişilerin, grupların ya da kurumların önceden belirlenmiş birtakım kriterler ya da benzer görevleri yerine getiren bireyler dikkate alınarak, yerine getirdiği faaliyetlerin ölçülmesi işlemidir. İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan bazı araştırmalarda ifade edildiği gibi performans değerlendirme, yapılması en zor, karmaşık ve her kesimi aynı düzeyde memnun etmesi zor olan bir insan kaynakları faaliyetidir (Yelboğa, 2006: 200). Personel değerlendirme, kurumların amaçlara ulaşmadaki başarısında çalışan bireylerin yapmış oldukları katkılarının ölçülmesidir. Farklı bir ifade ile performans değerlendirme, bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken göstermiş olduğu verimlilik düzeyinin ölçülmesidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998).

Günümüzde yaşanan işletmeler arası rekabet ortamının neden olduğu verimlilik, yüksek kaliteli hizmet ve çalışan kalitesinin güçlendirilmesi gibi sebepler, performans değerlendirme kavramının gerekliliği ve önemini artırmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme bütün işletmeler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Hem kurumlar hem de bireyler açısından başarı, yeterlilik ve geliştirme gibi kavramların temelini oluşturan performans değerlendirme, kontrol işlevine ek olarak sürekli geliştirme çabalarını da kapsamaktadır (Ertuğrul, 2006: 155).

3.3.2. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Palmer ve Winters (1993) 'a göre performans değerleme iki temel açıdan önem taşımaktadır. Bunlardan ilki yönetimsel kararlar verirken gerekli olan iş performansını hakkında bilgi vermesidir. Çalışanlara yapılacak ücret artışları, verilecek ikramiyeler, gerekli olan eğitim ve disiplin, yapılacak terfi ve benzer yönetimsel faaliyetlerle ilgili kararlar alınırken, performans değerlendirme sürecinde elde edilen bilgilerden faydalanılmaktadır. Yönetimde yer alan kişilerin performans değerlendirme yapmadan kararlar alması, örgüt içinde istenmeyen durumların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Performans değerlendirmenin bir diğer önemli noktası ise, bireylerin işin gerekliliklerini ve sorumluluklarını ne ölçüde karşıladığına ilişkin geri bildirim sağlamasıdır. Elde edilen bu geri bildirimlerin olumlu bir yaklaşımla çalışanlara sunulduğunda, oldukça yararlı sonuçlar elde edilmektedir. Bu temel getirilerin yanında performans değerlendirmesi, çalışanların

kendisinden beklenenler ile mevcut durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişime olanak sağlar (Helvacı, 2002: 159).

Woods (1997) performans değerlendirmenin 'iş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi' , 'eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi' ve 'iş görenleri seçme sürecinin geçerliliğinin belirlenmesi' gibi alanlarda önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu alanlardaki önemi aşağıda özetlenmiştir (Helvacı, 2002: 160-161);

- İş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; Yönetim çalışanlara uyguladığı eğitim odaklı performans değerlendirme yoluyla, çalışanların veya kurumun eğitime ihtiyaç duyup duymadığını tespit edebilir. Ayrıca elde edilen değerlendirmeler, kariyer amaçları ve uzun dönemli planlamalara destek sağlayabilir.
- Eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi; Eğitim öncesi ve eğitim sonrası çalışanların durumunu gösteren performans değerlendirme, uygulanan eğitim programlarının verimliliği hakkında bilgi verir. Performans değerlendirme yöneticilere, iş görenlerin mevcut politikalara uyup uymadığını denetleme olanağı sağlar. Bu sayede oluşturulan yeni politikaların işlevselliği hakkında bilgi edinilmiş olur.
- İş görenleri seçme sürecinin geçerliliği; İşe alınan personelin performansının değerlendirilmesi, çalışanların verimliliğinin ölçülmesinin yanı sıra çalışan seçim sisteminin de etkinliği hakkında bilgiler sağlar. İşe alınan personelin düşük performans göstermesi, personel seçim sisteminin etkili çalışmadığı konusunda yönetime bilgi sağlar. Ayrıca personel değerlendirme, iş gören seçiminde adil davranılmasına da olanak sağlar.

Çalışanların performansları ölçülemez ve değerlendirilemezse, başarılı ve başarısız olanları ayırmak zor olacaktır. Bireylerin düşük veya yüksek performans sergilemeleri, kurumları da etkilemektedir. Planlı bir şekilde yapılan performans değerlendirmenin örgüte, yöneticiye ve çalışana sağladığı çeşitli yararlar bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin sağlayacağı bu yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 191);

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve işi yapanlar hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. Yöneticinin işi ve çalışanı iyi bir Şekilde anlamasını sağlar,
- Örgütün çalışandan beklentileri ve çalışanın örgüte sundukları üzerinde çalışan ve yönetici arasında kurulan etkili bir iletişim, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikir üretmek için fırsatlar oluşturur,
- Örgütün hedeflerine ulaşılmasını sağlar ve vizyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunur,
- Yapılacak olan işlerin belirlenmesine olanak sağlar,
- Adil bir ücret sisteminin kurulmasını sağlar ve başarıların ödüllendirilmesine yardımcı olur,
- Yükseltme kararlarını vermeye yardımcı olur ve yeni görev ve transferler için nitelikli eleman seçimini kolaylaştırır,
- Hem kurum hem de birey açısından, çalışanların hedeflerine ulaşma düzeylerinin kontrol edilmesini sağlar,
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü bireysel olarak gösterilen performans düzeyleri, kurumun performans düzeyini doğrudan etkilemektedir,
- Performans değerlendirmenin temel hedefi, kişinin sergilemiş olduğu çabaların sonucunun kendisine iletilmesidir. Kişinin performans düzeyinin kendisine bildirilmesi, hem bireysel hem de kurumsal açıdan faydalı olacaktır.

3.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlemede işletmenin veya değerlemenin yapılacağı bölüme en uygun değerleme yöntemini seçmek kadar önemli olan bir diğer hususta değerleme işleminin, yapılma amacının dışına çıkılmadan ve çalışanlar arasında duygusal etkenlere dayalı ayırım yapılmadan uygulanmasıdır. Personel yönetimi alanında önemli bir uygulama olan iş gören değerlendirmesi, iş görenlerin en iyi Şekilde tanınmasına, yeteneklerinin ne olduğunun bilinmesine ve bu yeteneklerden en etkin Şekilde yararlanılmasına olanak sağlar. Personelin işe ilişkin yeteneklerinin ve davranışlarının objektif olarak llmesine olanak sağlayan ve duyarlı bir faaliyet niteliği taşıyan personel değerlendirme sürecinde titiz davranma, ölçülü ve adaletli olma gibi konular değerlendirmenin verimliliği açısından

büyük bir önem taşımaktadır. İşletmeler ve yönetim açısından en zor durum ise, bu koşullara uygun değerlendirme yönteminin seçilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 172).

İş görenlerin performansını ölçmek amacıyla geçmişten günümüze çok sayıda ölçüm yöntemi geliştirilmiştir. Bunun yanında her işletme ve yönetimin kendi yapısına ve iş görenin beklentisine uygun bir değerlendirme yönetimi geliştirme çabası içinde olduğunu da söylemek mümkündür. Farklı özelliklerle olan örgütlerin kendine özgü bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyması, aynı zamanda değerlendirme uygulamalarının öznel bir yapıya dönüşmesi sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmelerin evrensel açıdan kabul görmüş değerlendirme yöntemleriyle yapılması daha uygun görülmektedir (Bingöl, 2010: 290).

Performans değerlendirmedeki başarı faktörü, mevcut değerlendirme ölçütlerinde işletme amaçlarına ve çalışan yapısı ve beklentilerine uygun bir veya birkaçını seçip doğru bir şekilde uygulamadan geçmektedir. Aşağıda en sık tercih edilen değerlendirme ölçütlerinin birkaçından bahsedilmektedir.

3.3.3.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri arasında en kolay, en az zaman gerektiren ve en ucuz maliyetli değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Genellikle az sayıda çalışanın olduğu işletmelerde uygulanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 172). Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri bir kâğıdın sol tarafına yazılır. İsimler yazıldıktan sonra değerlendirme yapan kişi önceden belirlenen performans kriterlerine göre listenin birinci sırasındaki kişi ile ikinci sırasındaki kişiyi karşılaştırır. Eğer karşılaştırma sonucunda değerlendirici birinci kişinin ikinci kişiden daha fazla beklenen durumları karşıladığını düşünürse, birinci kişinin yanına (+) işareti koyar. Bu işlem listedeki her birey diğeriyle karşılaştırılana kadar devam eder ve her ikili karşılaştırmadan üstün çıkan bireyin yanına (+) işareti konulur. Tüm karşılaştırmalar bittikten sonra en fazla (+) işareti alan kişi, performansı en yüksek olan kişi olarak belirlenir. Diğer kişiler ise aldıkları (+)' lar kapsamında sıralanır ve en az (+) alan kişi en düşük performans gösteren kişi olarak belirlenir (Barutçugil, 2004: 438).

İkili karşılaştırma yönteminde özel bir değerlendirme tablosundan da yararlanılabilir. Değerlendirmeye dâhil olacak çalışanlar tablonun satır ve sütununa sırası ile yazılır ve bir matris yapı oluşturulur. Daha sonra bu tablodaki bütün kişiler birbiriyle

karşılaştırılır ve seçilen çalışana (+) işareti konulur. Örnek ikili karşılaştırma tablosu Tablo4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	+	-	-	-	-	+	+
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	+	-	+	+	-	-	+
4	+	+	-	-	+	+	+	+
5	+	+	-	-	-	-	-	-
6	+	+	+	-	+	-	+	+
7	-	+	+	-	+	-	-	+
8	-	+	-	-	+	-	-	-

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000: 172)

Tablo 4’te görüldüğü gibi, yukarıda numaralandırılmış iş görenler ile sol tarafta numaralandırılmış iş görenler tek tek karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma sonucunda en fazla (+) alan 2 numaralı çalışan, en yüksek performansa sahip olan çalışandır. Onu (5,8,1,7,3,4,6) numaralı çalışanlar takip etmektedir.

3.3.3.2. Sıralama Yöntemi

İş görenlerin performansını değerlendirmede kullanılan en eski ve en basit yöntemlerdendir. Kişiler arası karşılaştırmaya dayanmaktadır. Bu yöntemde değerlendirmeye alınacak çalışanların isimleri gelişigüzel olarak boş bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Daha sonra yöneticiden bu isimlerin arasından en yüksek ve düşük performansa sahip olduğuna inandığı kişileri, kâğıdın sağ tarafına yazması istenir. Daha sonra ise değerlendirici, sol tarafta kalan isimleri teker teker, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Yönetici böylece bir değerlendirme sırası elde etmiş olur (Helvacı, 2002: 162).

Çalışanların yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın performans değerlendirilmesi yapılması nedeniyle bu yöntem eleştirilmektedir. Her çalışan kendine has yeteneklere sahiptir. Kişisel özelliklerin dikkate alınmaksızın ve ayrıntılı bir şekilde analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kılınacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve yorumlara açık bulunacaktır. Kişilerin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmemeleri ve geliştirmesi gereken yeteneklerin kendilerine iletilmemesi, bu yöntemin eksik yanlarından birisidir. Bunun yanında iş görenlerin sadece yöneticilerin değerlendirilmesine bırakılması, subjektif bir değerlendirmeye neden olabilir.

Ayrıca iş gören sayısının çok olduğu işletmelerde, yöneticilerin teker teker bütün çalışanları tanınması ve değerlendirme ve sıralamaya koyması çok zor olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

3.3.3.3. Grafik Değerleme Yöntemi

Çalışanların performansını değerlendirmeden kullanılan basit ve eski yöntemlerden birisi de grafik değerlendirme yöntemidir. Çalışanın üstü ya da amiri tarafından değerlendirilmesi kuralına dayanmaktadır. Değerlendirmeci, çalışanların çeşitli özelliklerinin sıralandığı bir ölçek kullanır. Grafik değerlendirme yönteminde kullanılan ölçekler hem sayısal hem de sözel ifadeler içerebilmektedir (Aytok, 2004: 68). Grafik değerlendirme yönteminde, işletmenin bir bölümünde ya da küçük bir işletmede çalışan kişiler bir listeye alt alta yazılır. Göstermiş oldukları performans, karşılarındaki çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok iyi seçeneklerinden uygun olan işaretlenir. Bu şekilde tek tablo yardımıyla çalışanların performansları değerlendirilebilir ve birbirleri ile karşılaştırılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

Değerlendirme için seçilen nitelikler, iş ile ilgili olan objektif faktörler ve bireyin karakteri ile ilgili olan subjektif faktörler olmak üzere iki çeşittir. Bunlardan objektif faktörler kalite, miktar, ölçülebilir sonuçlar gibi değerlendiren kişinin somut gözle gözlemleyebildiği özelliklerdir. Subjektif faktörler ise girişimcilik, bağlılık, işe uyum, güvenilirlik, katılımcılık gibi faktörlerden oluşmaktadır. Subjektif faktörler anket formu, yazılı form gibi yöntemler kullanıldığı takdirde güvenle değerlendirilebilir (Aytok, 2004: 69). Grafik değerlendirme ölçeğinin örneği Tablo 5'te görülmektedir.

Grafik değerlendirme yönteminin faydaları olarak, düşük maliyetli oluşu, basit oluşu ve kolay uygulanabilmesini sayabiliriz. Ayrıca ucuz olan bu yöntemin hazırlanması uzmanlıkta gerektirmemektedir. Çalışanların gelişigüzel değerlendirilmesine engel olarak daha rasyonel kararların alınmasına olanak sağlar. Yöneticiler arasında ortak bir görüşün gelişmesine yardımcı olur (Aytok, 2004: 71).

Bu yararların yanında yöntemin bazı eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. Değerlendirme kapsamında seçilen niteliklerin kişilerin yaptığı iş ile ilgili olarak iyi saptanamaması, bireylerin performansının iyi yansıtılmamasına neden olabilir. Ölçekte kullanılan açıklayıcı cümleler başka değerlendiriciler tarafından farklı anlaşılabilir. Yönetici değerlendirdiği çalışanına aşırı puan vermekten kaçınabilir ve orta düzey

puanlama yapabilir. Bunun sonucunda ise merkezi eğitim hatasına sebep olabilir ve çalışanların yanlış değerlendirilmesine zemin hazırlar. Ayrıca çalışanlar, değerlendirmeci tarafından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilen niteliklerinin etkisi ile diğer tüm yeteneklerini olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirebilir. Bunun yanı sıra maaşla orantılı olan performans sonuçları dikkate alındığında, yönetici kişisel duygularını değerlendirmeye tabi tutabilir ve maaş artışı sağlamak istediği çalışanlara yüksek puanlar verebilir (Aytok, 2004: 72).

Tablo 5: Grafik Değerleme Ölçeği Örneği

Değerlenen Özellik:					
Bölüm:					
Değerlemeyi Yapan:			Değerleme Tarihi:		
İşgörenin Adı Soyadı	Ölçek				
AHMET YENİCİ	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
TURHAN UYAR	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
RIZA DEĞERLİ	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
TURGUT UÇURUR	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
SALİH ÇATAR	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
NOT: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her bir elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz alanı işaretleyiniz.					

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000: 172)

3.3.3.4. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlemede nispeten daha yeni olarak ifade edebileceğimiz bir yöntemdir. Kritik olay yöntemi, çalışan bireylerin davranışlarındaki kritik olayları belirlemeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 326). Bu yöntemde, üst tarafından astın başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışları kaydedilir. Kaydedilen bu örnekler, genelde üstün dikkatini çeken davranışlardan oluşur. Dikkat çeken bu davranışlar, içinde bulunulan koşullar da dikkate alınarak hemen kaydedilir (Uyargil, 2008: 65). Kritik olay yöntemi ilk olarak İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı veya başarısızlıklarına neden olan olayların gözlemlenmesi ve listelenmesi ile uygulamaya

girmiş, daha sonra endüstri alanında performans değerlendirme alanında kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

Kritik olaylar yöntemi öncelikle bir iş veya meslek için bir takım kritik olaylar dizisi geliştirmeyi gerektirir ve değerlendirmeyi yapacak kişiden bu olaylar kapsamında çalışan bireyin davranışlarını gözlemlemesi istenir. Elde edilen gözlem sonuçları günlük veya haftalık olarak kaydedilir ve saptamalar altı ay ya da bir yıl boyunca devam eder. Değerlendirme yapan yöneticinin çalışanın davranışları üzerinde gözlem yaparak tespit ettiği kritik olaylar, kısa bir süre içerisinde kaydedilmelidir. Bu kayıt işlemi olumlu başarı ve davranışları gösteren kritik olayların kaydedileceği mavi bir alana ve olumsuz davranış ya da başarıları gösteren kritik olayların kayıt edileceği kırmızı bir alana sahip olan bir form sayesinde yapılmaktadır. Bu hazırlanan formlar sayesinde, daha ilk bakışta çalışanın başarı ve başarısızlıkları hakkında bilgi sahibi olma imkânı sağlanmış olur (Dicle, 1982: 54). Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği Tablo 6’da gösterilmektedir;

Tablo 6: Kritik Olay Tablosu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a) Sorunları göremedi b) Sorunların nedenini önemsemedi c) Sorunların kaynağına inemedi			a) Sorunların doğacağını önceden sezebildi b) Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c) Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			<u>Açıklama</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000: 179)

Belirli bir dönem içinde çalışanın tutum ve davranışlarının izlenmesini içeren kritik olay yöntemi, bu özelliği ile daha objektif bir değerlendirmenin yapılmasına olanak sağlar.

Ayrıca gözlemler sonucu elde edilen veriler kapsamında tespit edilen olumsuz tutum ve davranışlar, bu davranışları sergileyen bireylere bildirilerek onların olumlu yönde gelişmesi ve eğitilmesine katkıda bulunur (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

Günümüzde uygulama alanı sınırlı olan kritik olay yönteminin çeşitli sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, çalışanın üstü tarafından sürekli olarak izlenmekten tedirginlik duymasıdır. Bir diğer olumsuz yönü ise, kritik olayların kişilerin performansında ne oranda etkili olduğu bilinmediğinden, bu yöntemle kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak zordur (Uyargil, 2008: 66). Ayrıca kritik olarak nitelendirilebilecek olay ve davranışların seçimi zor bir iştir ve bu yöntem yöneticiye yorucu bir sorumluluk yüklemektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 180).

3.3.3.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntem, bir grup işi tanımlamaya yönelik hazırlanan değerlendirme listesinden, kişiye uygun olan seçeneğin işaretlenmesine dayalı bir değerlendirme yöntemidir. Değerlemeci listede yer alan ifadeler arasından ilgili bireye uygun olanları işaretler. İşaretlenen bu olumlu veya olumsuz ifadeler, daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır (Sabuncuoğlu, 2000: 186). Kontrol listesinde yer alan her bir sorunun veya kriterin ayrı değerleri ve ağırlıkları bulunabilir. Bu yöntemde soruların değerlerini gösteren puanlama listesi, insan kaynakları yönetiminde bulunmaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişinin tarafsız davranması ve olumlu veya olumsuz önyargıda bulunmaması için soruların taşıdığı değer ve ağırlıklar hakkında bilgi sahibi olmaması büyük bir önem taşımaktadır (Barutçugil, 2004: 435).

Bu yöntemin genel olarak iki türü vardır. Bunlar ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu kontrol listesidir. Ağırlıklı kontrol listesi yönteminde işi iyi bilen uzmanlar tarafından, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümlelerin oluşturduğu bir liste düzenlenir. Listede oluşturulan bu cümlelere (ifadelere) çeşitli puan ve değerler verilir. Örgütsel etkinliğe en çok katkısı olan ifadeye en çok puan verilir ve kalan ifadeler önem sırasına göre puanlanır. Değerlendirici, listede yer alan ifadelere verilen puanları bilmez ve söz konusu çalışan için uygun gördüğü ifadeleri işaretler. Daha sonra işaretlenen ifadelere karşılık gelen puanlar belirlenir ve bu puanlar toplanarak ilgili çalışanın performansı tespit edilmiş olur (Helvacı, 2002: 166).

Bir diğ er tür olan zorunlu kontrol listesi yönteminde ise değ erlendirme listelerinde, değ erlendirme hatalarını (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) engellemek için bazı ifade kümecikleri bulunur. Değ erlendirmeci genellikle kümede yer alan iki ifadeden birini iş aretlemek zorundadır. Aslında her iki ifade de değ erlendirmeci tarafından aynı arzulanırlık derecesinde görölse de, bu özelliklerin kiş inin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğ unda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmam mümkün olacaktır (Uyargil, 2008: 66-67). Kontrol listesini gösteren bir form örneğ i Tablo 7’de verilmiştir;

Tablo 7: Kontrol Listesi Formu Örneğ i

Kontrol Listesi Formu	
Adı, Soyadı :	Departman :
Değ erleyenin Adı :	Tarih :
Aş ağıdaki cümleleri okuyunuz ve değ erlediğ iniz kiş inin davranış ve ç alış ma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine (x) iş areti koyunuz. Kiş inin ç alış masını ve davranış larını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karş ısına iş aret koymayınız.	
	Yapacak iş i yoksa kendine iş arar
	Kendi iş inin temel bilgilerini iyi bilir
	Astlar onun yönetiminde iyi ç alış ırlar
	Kiş iyi geliştirici iş lere ilgi gösterir
	Hoş olmayan bir ç alış ma biçimi vardır
	Düzensiz biçimde ç alış ır

Kaynak: (Sabuncuoğ lu, 2000: 187)

Yapılan araştırmalar kapsamında güvenilirlik ve geç erlilik aç ısından bazı yöntemlerden daha üstün olan kontrol listesi yönteminin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu yöntem çerçevesinde ç alış anlara geri bildirimde bulunmak oldukça zor bir iş tir. Ayrıca değ erlendirme aç ısından yöneticilere (değ erlendirme tablosunu iş aretleyen değ erlendirmeci) getirilen sınırlamalar, onların organizasyon ile aralarındaki güven duygusunu sarsıcı bir etki oluşturabilir (Uyargil, 2008: 67). Ayrıca her iş için ayrı ayrı kontrol listesi hazırlamak oldukça zor ve zaman alan bir iş tir ve değ erlenmesi de oldukça karış ık bir süreçtir (Sabuncuoğ lu, 2000: 186).

3.3.3.6. Amaçlara Göre Performans Değ erleme Yöntemi

Amaçlara göre yönetim, yönetim ve astların amaçları, sorumluluk alanlarını ve ulaşılacak sonuçları birlikte belirlediğ i, belirlenen bu amaçların ve hedeflenen sonuçların gerçekleş ip gerçekleşmeyeceğ ini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Yöneticiler ve astlar sonuçların değ erlendirilmesi sırasında bir araya gelerek ortaklaş a belirlenen amaçların ne

derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Bu yöntemde amaçlar, iş görenlerin performans ölçütü olarak kullanılır ve değerlendirme sürecinde çalışan bireylerin bu amaçları gerçekleştirme düzeylerine bakılır. Bu yöntemde bölüm çalışanlarının her biri ayrı ayrı değerlendirilir (Helvacı, 2002: 166-167).

Amaçlara göre değerlendirme yönteminin en temel noktası, yönetim ve çalışanların gelecekte performans değerlendirilmesi olarak kullanılacak amaçlar konusunda anlaşmış olmalarıdır. Örgütler tarafından arzulanan türden olan bu amaçlar, objektif yöntemlerle ölçülebilir türde olmalıdır. Örgütler tarafından ulaşılması gereken amaçlar iyi belirlenmiş ise ve çalışanlara bu amaçlara ulaşma doğrultusunda gerekli olan motivasyon verilmiş ise, çalışanların sergiledikleri performansları amaca yönlendirilebilir. Bu yöntemdeki temel hedef, çalışanların faaliyetlerinde kolaylık sağlamak ve ya belirlenen amaçlara ulaşmayı olanaklı kılmak için bireysel olarak cesaretlendirilmeleridir. Amaçlara göre değerlendirme yönteminde bireysel ve örgütsel amaçlar birlikte düşünülmeli ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyum sağlanmalıdır (Şimşek ve Öge, 2011: 327).

Amaçlara göre yönetim; amaçların belirlenmesinde astlarla beraber karar alındığı için bir planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırdığı ve etkin bir geri bildirim sağladığı için güdüleme tekniği, yönetim ve astların ortaklaşa aldıkları amaçların gerçekleşme düzeyini yine ortaklaşa değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği olarak farklı alanlarda kullanılmaktadır (Helvacı, 2002: 167). Genel olarak amaçlara göre yönetimin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 185);

- Ast ve üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler,
- Birey, üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler,
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varırlar,
- Her yıl ast ve üst bir araya gelerek amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler,
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar,
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden ziyade, bireylere amaçlarına ulaşması yönünde destekleyici rol üstlenir.

Amaçlara göre performans değerlendirmenin yararları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 185);

- Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar,
- Değerlendirmenin odak noktası çalışanın kişisel amaçları değil, spesifik iş amaçlarıdır,
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Fakat bu sistemde işlemler performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenilen şekilde yönlendirilebilir,
- İş görenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır,
- İş görenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır,
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir,
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir,
- İşletme tarafından çalışanlardan beklenen performansın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

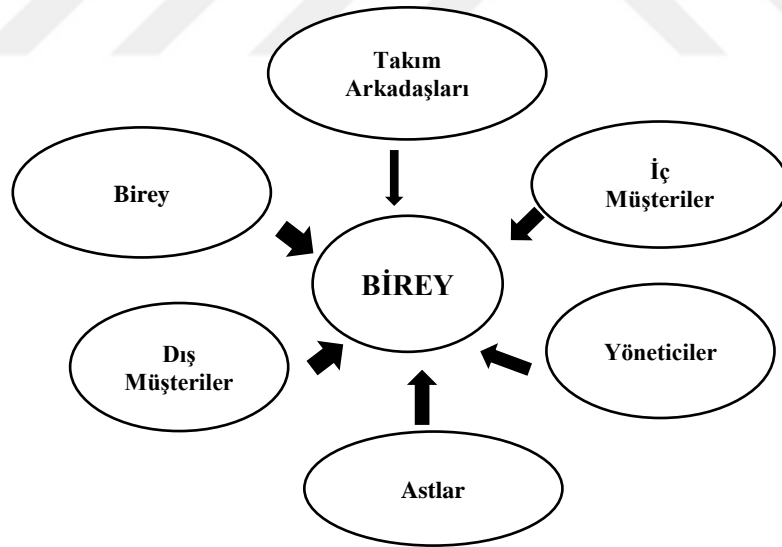
Yöntemin faydalı yanında birtakım sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlardan bir ast ve üstün bu süreç içinde yoğun bir çaba harcayacak olmasıdır. Ayrıca bu yöntemde amaçların ne kadarının başarıldığının yanı sıra bu amaçların nasıl başarıldığının da önemli olması ve bu durumun göz ardı edilmesidir. Yasal olmayan yöntemler kullanılarak amaçlara ulaşılması işletmeye büyük zararlar verebilir. Bu gibi durumları engellemek için yöneticilere çalışanları daha fazla izleme ve denetleme sorumluluğu getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

3.3.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Günümüzde artık işletmeler açısından tek bir bakış açısına sahip, yani sadece yöneticiler ya da amirler tarafından performans değerlendirmeye imkân tanıyan sistemler ortadan kalkmaktadır. Bunların yerine özellikle çalışanlar kapsamında sürekli olarak geri bildirim sağlayan, sistemi sürekli geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendiren, çalışanların iş performanslarını geliştirmeye olanak sağlayan değerlendirme sistemleri ön plana çıkmaktadır (Kubat, 2012: 54). Organizasyonların çok sayıda insan ile çalışılan bir yapıya dönüşmesi ve farklı bakış açılarına sahip daha geniş kapsamlı ve daha doğru bir geri bildirim sistemine ihtiyaç duyulması, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini gerekli kılmıştır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 192)

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, bireylerin performanslarının sadece üstleri ve amirleri tarafından değil, aynı zamanda astları ve aynı seviyedeki çalışma arkadaşları ve müşterileri tarafından da değerlendirildiği ve değerlendirme sonucunda geri bildirim sağlandığı bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 202). 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışan bireylerin sahip oldukları potansiyelleri ortaya çıkararak, onlardan daha verimli sonuçlar elde etmek için hedef belirleme, sonuçları değerlendirme, geri bildirim sağlama ve ödüllendirme gibi faaliyetleri kapsayan sistematik bir süreçtir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 189).

Genel olarak tek yönetici ya da tek üst tarafından değerlendirilme yapılan geleneksel yöntemlerin aksine 360 derece performans değerlendirme sistemi, daha geniş çevreden alınan bilgiler kapsamında çalışanın değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir. Farklı bir ifade ile 360 derece performans değerlendirme sistemi, işgörenin davranışlarının ve bu davranışların etkilerinin, işgörenin üstünden, çalışma arkadaşlarından, içende bulunduğu proje takımının üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplanarak değerlendirildiği bir sistemdir (İllez ve Güner, 2006: 326; Edwards, 1996: 5).



Şekil 2: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (Uygur ve Sarıgül, 2015: 192)

Çalışanların performansı üzerinde birden fazla bakış açısını yansıtması ve performansın her yönden değerlendirilmesine olanak tanınması nedeniyle 360 derece performans sistemi, çalışanlar tarafından daha doğru ve güvenilir olarak algılanmaktadır. Ayrıca 360 derece performans sistemi, bütün bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına olanak tanır. Bu nedenle 360 derece geri bildirim sistemi, diğer performans

değerlendirme sistemlerinin yerini alan bir araç değil, onları tamamlayan nitelikte bir araç olarak görülmektedir (İllez ve Güner, 2006: 326).

360 derece geri bildirim sisteminin avantajları aşağıda sıralanmaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015:197; İllez ve Güner, 2006: 327);

- Birden fazla değerlendirme grubunun sürece katılması, daha kapsamlı ve objektif bir geri bildirim elde edilmesine olanak sağlar,
- 360 derece geri bildirim sistemi, yöneticilerin yetkinliklerinin iş arkadaşları ve astları tarafından değerlendirilmesine imkân tanıyarak, onların gelişimini etkili bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak sağlamaktadır. Organizasyonun liderden beklentilerini ortaya koyar ve liderin organizasyona uyum sağlamasını ve gelişimini kolaylaştırır,
- Belirli takımlar kapsamında güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve çalışma takımları, bölümler, fonksiyonlar vb. bazında gelişim ve çalışma planları oluşturulmasına olanak sağlar,
- 360 derece geri bildirim sistemi, çalışanların eksik yönlerini açık bir şekilde ortaya koyar. Performans sonuçları ve yapılan eğitim analizleri doğrultusunda, kapsamlı bir eğitim ve gelişim planları yapılmasına olanak sağlar,
- Üstlerin astlar tarafından değerlendirilmesine olanak sağlayan 360 derece geri bildirim sistemi, ast ve üst arasındaki iletişimi güçlendirir ve amirlerin çalışanların kabiliyet ve yetenekleri hakkında daha geniş bilgilere sahip olmasına imkân tanır,
- Çalışanların birbirlerine geri bildirim sağladığı 360 derece geri bildirim sistemi, çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir ve gelişim odaklı organizasyon kültürünün oluşmasına yardımcı olur,
- Müşterilerin de geri bildirim sistemi içinde yer alması, ürün ve hizmetler hakkında müşterilerin görüşlerinin alınmasına ve dolayısıyla çalışanların daha kaliteli ve güvenilir ürün ve hizmet ortaya koymasına yardımcı olur. Bu sayede daha güçlü bir müşteri memnuniyeti kazanılmış olur.

Bütün bu olumlu yönlerin yanında, 360 derece geri bildirim sisteminin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunlar (İllez ve Güner, 2006: 327; Uygur ve Sarıgül, 2015: 198);

- **Tasarım Aşamasındaki Hatalar:** 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüte girişi, genellikle İnsan Kaynakları departmanından bir uzmanın tavsiyesi ile ya da seminerde tanışılmış bir yöneticinin öncülük etmesi ile olur. Bütün yeni sistemlerin bir organizasyonda uygulanmasında olduğu gibi, bu değişim de kurallar doğrultusunda uygulanmaya konulmalıdır. Sürecin tasarlanması aşamasında, yeni sistemin etkileyeceği bütün bireylerin fikirleri alınmalıdır. Çünkü bu aşamada yapılan hatalar, değerlendirme sisteminin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır,
- **Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:** 360 derece performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasındaki bir diğer temel nokta ise, sistemin örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu olmasından geçmektedir. Sistem tasarlanırken, örgütün daha önceden belirlediği iş tanımları ve yetkinlikler de dikkate alınmalıdır. Örgütün amacını destekleyici nitelikte olmayan bir sistemden istenilen verim alınamaz,
- **Değerleyiciden Kaynaklanan Hatalar:** Performans değerlendirmesinde değerleyici sayısının artması, değerleyiciden kaynaklanan hataların artmasına da neden olmakta, performansın adil, sağlıklı ve rasyonel bir şekilde ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca değerlendirici sayısının artması, değerlendirmeyi karışık bir duruma getirmekte ve dolayısıyla zaman sıkıntısı ve maliyet artışına neden olmaktadır,
- **Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi:** Performans değerlendirmeye katılacak bütün bireylerin süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler oluşturmayı ve sorunları çözümlenmeyi öğrenmesi büyük bir önem taşımaktadır,
- **Eksik Bilgi:** 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkânsızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzere uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir,
- **Aşırı Kâğıt İsrافی ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü:** Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form yardımıyla yürütülen süreç, değerlendirici sayısının artmasıyla oldukça karmaşık bir hal alabilir.

360 derece geri bildirim sistemi ayrıca iletişim, liderlik, değişime uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesini içeren 8 temel yetenek grubunda, çalışanın çok yönlü olarak izlenmesini kolaylaştırır (İlleez ve Güner, 2006: 327). 360 derece geri bildirim sistemi örgütün amaçları ile uyumlu hale getirilir, çalışanlara iyi bir şekilde anlatılır ve eğitimler ile desteklenirse, olumlu sonuçlar elde edilecektir. Ayrıca değerlendirilen bireyin elde edilen sonuçları kabullenmesi, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması, bireyin başarı düzeyine pozitif yönde etki edecektir (Kubat, 2012: 56).



4. KARIYER UYUM YETENEĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİŐİ

Bu bölümde kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansı boyutları olan görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini anlamaya yönelik yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı belirlenmiş ve bu amaç doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur. Belirlenen örneklemden elde edilen veriler kapsamında çeşitli istatistiki analiz yöntemleri kullanılarak ilgili hipotezler analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar bu bölümde açıklanmıştır.

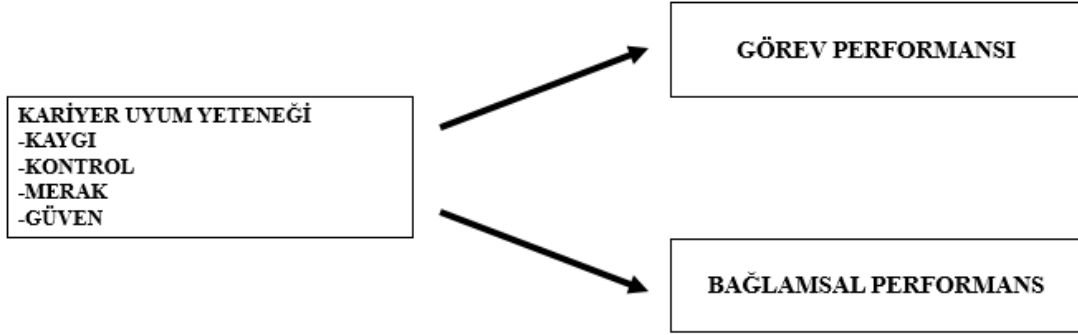
4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz iş hayatının hemen hemen her alanında kendini gösteren küreselleşme ve teknolojik gelişmeler örgütler arası rekabeti de arttırmaktadır. Bu rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin ihtiyaç duyduğu faktörlerden biri de insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanmaktan geçmektedir. Bu doğrultuda örgütler değişime kolay adapte olabilen yaratıcı düşünceye sahip, yüksek performanslı, yenilikçi ve girişimci insan kaynağına her geçen gün daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışma kariyer uyum yeteneklerinin çalışanların performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak amacı ile yürütölmüştür. Çalışanların sergilemiş oldukları performans düzeylerinin işletmelerin başarısındaki etkisi düşünöldüğünde, kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinin anlaşılması büyük bir önem taşımaktadır.

4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında kariyer uyum yeteneğinin iş performansı boyutları üzerinde etkisi bulunduğu varsayımından yola çıkılarak aŐađdaki model ve hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 3: Araştırma Modeli

H1a. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan kaygının görev performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H1b. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan kontrolün görev performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H1c. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan merakın görev performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H1d. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan güvenin görev performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2a. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan kaygının bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2b. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan kontrolün bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2c. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan merakın bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2d. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan güvenin bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

4.3. Araştırma Örnekleme, Veri Toplama Araçları ve Ölçek Seçimi

Araştırma evrenini İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren banka, sigorta ve muhasebe çalışanları oluşturmaktadır. Belirlenen evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014)'ün ifade ettiği bilgilerden yararlanılmıştır. Araştırmacılara göre $\alpha = 0.05 \pm 0.05$ örnekleme hataları için 100 milyon evren içinden seçilecek örneklem büyüklüğü 384 olarak ifade edilmektedir (Yazıcı ve Erdoğan, 2004: 50).

Bu bilgiler doğrultusunda üç meslek grubu (muhasebe, banka, sigorta) içinde faaliyet gösteren çalışanlardan gelişigüzel örnekleme yöntemi ile 475 kişiye ulaşılarak anket çalışması uygulanmıştır. Elde edilen anketlerden 25 adedi eksik ve hatalı işaretlemelerden dolayı çalışma kapsamına dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla araştırma örneklemini banka, sigorta ve muhasebe meslek gruplarında çalışan 450 kişi oluşturmaktadır. Yazıcı ve Erdoğan (2004)'ün ifade ettiği bilgiler doğrultusunda bu sayı belirlenen araştırma evrenini temsil etme gücü bakımından yeterli görülmüştür.

Araştırmaya başlanmadan önce ve araştırma süresince kariyer uyum yeteneği ve iş performansı ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara, kütüphaneler ve internet ağı vasıtasıyla ulaşılmış ve incelenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri, kariyer uyum yetenekleri ve iş performansları ile ilgili bilgileri toplamak için anket çalışması uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında uygulanan anket formu toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve buldukları meslek gurubu hakkında bilgi toplamak amacıyla toplamda 3 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ikinci bölümü ise katılımcıların kariyer uyum yeteneklerini ölçmek amacıyla toplam 24 adet kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların iş performansı boyutlarından olan görev ve bağlamsal performansı ölçmek için hazırlanan toplam 17 kapalı uçlu soru yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan her bir ifadeye katılım düzeyi 5'li likert ölçeği (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirilmiştir.

Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeği; Katılımcıların kariyer uyum yeteneklerini ölçmek amacıyla, 13 ülkeden katılan araştırmacıların ortak çalışmaları sonucu oluşturdukları ve Savickas ve Porfeli'nin 2012 yılındaki çalışmasında güvenilirliğini test ettiği ve

'uluslararası kariyer uyum yetenekleri ölçeği' olarak adlandırdığı ölçekten yararlanılmıştır (Savickas ve Porfeli, 2012). Ölçek toplamda 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçek içinde kariyer uyum yeteneğinin alt boyutları olan kaygı, kontrol, merak ve güven boyutlarının her birini ölçmek amacıyla 6'şar soru yer almaktadır.

İş Performansı Ölçeği; Katılımcıların iş performansını ölçmek amacıyla, Eisenberger ve ark. (1986) algılanan örgütsel destek ile iş performansını ölçmek için kullandığı, Esra Kurt (2013) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmasının yapıldığı ve Erkoç (2015) tarafından yürütülen çalışmada kullanılan iş performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek görev ve bağlamsal olmak üzere iş performansının iki boyutunu ölçen ifadelerden oluşmaktadır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamı banka, muhasebe ve sigorta çalışanı olmak üzere toplam 3 meslek alanında faaliyet gösteren çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan veriler zaman ve maliyet gibi faktörlerden dolayı sadece İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren çalışanlardan elde edilmiştir.

4.5. Araştırma Bulguları

Yapılan analizler sonucu elde edilen araştırma bulguları ve yorumları bu bölümün devamında gösterilmektedir.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetleri, yaşları ve buldukları meslek guruplarına ilişkin bulgular frekans ve yüzde şeklinde gösterilmektedir.

4.5.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Erkek	235	52,2
Kadın	215	47,8
Toplam	450	100,0

Araştırmaya toplam 450 çalışan katılmıştır. Katılımcıların 235 (%52,2)'i erkek çalışanlardan oluşurken 215 (%47,8)'i ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

4.5.1.2. Katılımcıların Bulunduğu Yaş Aralığına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların bulunduğu yaş aralığına göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmektedir. Tabloyu incelediğimizde katılımcılardan 80 (%17,8)'i 18-24 yaş aralığında, 270 (%60)'i 25-35 yaş aralığında, 81 (%18)'i 36-49 yaş aralığında ve 19 (%4,2)'u ise 50 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş	N	%
18-24	80	17,8
25-35	270	60,0
36-49	81	18,0
50 ve Üstü	19	4,2
Toplam	450	100,0

Bu sonuçlara göre örneklemin sayıca büyük bir kısmının 25-35 yaş aralığında olan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

4.5.1.3. Katılımcıların Bulunduğu Meslek Grubuna Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların bulunduğu meslek gruplarına göre dağılımı Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Meslek Gruplarına Göre Dağılımları

Melek grupları	N	%
Bankacı	150	33,3
Sigortacı	150	33,3
Muhasebe	150	33,3
Toplam	450	100,0

Tabloya göre örneklem grubunu oluşturan çalışanların üç meslek grubunda faaliyet gösterdiği ve meslek gruplarına göre dağılımlarının eşit (n=150, %33,3) olduğu görülmektedir.

4.5.2. Faktör Analizi

Kariyer uyum yeteneğinin iş performansı boyutlarından olan görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yürütülen çalışma kapsamında oluşturulan ölçek sorularına faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, çok sayıda değişkeni, belirli gruplara ayırarak, her bir grubun içinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi maksimum, gruplar arasındaki ilişki düzeyini ise minimum yaparak, grupları yeni değişkenlere dönüştüren bir analiz türüdür. Elde edilen bu yeni değişkenlere faktör adı verilir (Karagöz, 2016: 877). Faktör analizinin temel amacı, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıda temel boyuta indirmek ve özetlemektir (Altunışık vd., 2005: 212).

Analize başlamadan önce faktör analizinin uygunluğunu sınamak için KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) testinin ve Bartlett's testinin incelenmesi gerekmektedir. KMO testi örneklem büyüklüğüyle ilgilendirir. Yani örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını incelemek amacıyla kullanılır. KMO testinde elde edilen değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olarak değerlendirilir. Bartlett's testi ise, ana kütle içinde yer alan değişkenler arasında ilişkinin var olup olmadığını test etmek için kullanılır (Karagöz, 2016: 879). KMO ve Bartlett's testine ilişkin sonuçlar Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	,797
Bartlett's Testi Sonucu	Sig. ,000

Tablo 11'de yer alan verilere göre KMO değeri 0,797 olarak bulunmuştur. Bu değere göre örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmektedir. Ayrıca analiz sonucunda Bartlett's test değeri sig. = 0,000 < 0,05 olarak bulunmuştur. Bu sonuç bize değişkenler arasında yüksek derecede korelasyonlar olduğunu göstermektedir. Tabloda yer alan bilgiler ışığında çalışmanın faktör analizi yapılmaya uygun olduğu söylenebilir.

Faktör döndürme yöntemi olarak dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Dik döndürme yönteminin ‘varimax’, ‘quartimax’ ve ‘equimax’ olmak üzere üç yaygın biçimi vardır. Ancak hem en yaygın kullanılan biçimi olması hem de faktörleri daha belirgin biçimde ayırdığı için pek çok kaynakta varimax yönteminin kullanılması önerilmektedir (Can , 2017: 320). Bu çalışmada da her bir faktörün üzerindeki yüklerin varyanslarını en yükseğe getirerek faktörlerin karmaşıklığını en aza indirmeyi amaçlayan Varimax tekniğinden faydalanılmıştır. Uygulanan varimax (dik döndürme) yöntemi sonucu değişkenlerin faktörlere göre dağılımı Tablo 12’de gösterilmektedir.

Faktör sayısını belirleme bazı kriterler kullanılır. Bunlar; faktör sayısının araştırmacı tarafından belirlenmesi, öz değere (eigenvalue) göre belirleme, açıklama yüzdesine göre belirlemedir (Altunışık vd., 2005: 222). Bu çalışmada araştırmalarda sıklıkla tercih edilen özdeğere göre belirleme yöntemi kullanılmıştır.

Özdeğere göre belirleme yönteminde özdeğeri 1’den büyük olan faktörler analize dahil edilerek uygun faktör çözümüne karar verilir. Özdeğer , bir faktör tarafından açıklanan toplam varyansı gösterir (Karagöz, 2016: 879). Faktör yükleri, değişkenlerin her faktör içindeki ağırlıklarını göstermektedir. Birer korelasyon katsayısı olan bu değerler, değişkenlerle seçilen faktörler arasında yer alan ilişkisinin derecesini gösterir (Karagöz, 2016: 880). Faktör yük değerlerinin 0,45 ve üstü olması iyi olarak kabul edilirken, en azından %10’luk bir ilişkiyi açıklayabilmesi adına az sayıda maddenin faktör yük değerlerinin 0,30’a kadar düşmesine göz yumulabilir (Can, 2017: 317). Yapılan bu çalışmada daha iyi sonuçlar elde edebilmek için faktör yük değeri 0,50 ve üzeri olan ifadeler dikkate alınarak faktör boyutları belirlenmeye çalışılmıştır.

Birinci faktör iş performansı boyutlarından olan görev performansı boyutu başlığı altında beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre ‘Verilen aralardan(moladan) sonra “İşime zamanında dönmeye özen gösteririm’ , ‘Sorumluluğumdaki görevleri fazlasıyla yerine getiririm’ , ‘İşin gerektirdiği sorumlulukları yeterli düzeyde yerine getiririm’ , ‘İşletmemin benden beklediği görevleri aksatmadan gerine getiririm’ , ‘İşletmemin benden beklediğini fazlasıyla karşıladığımı düşünüyorum’ ifadelerinden oluşmaktadır.

İkinci faktör iş performansı boyutlarından olan bağlamsal performans başlığı altında beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre ‘Çalışma

grubumun genel işleyişini geliştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum’ , ‘İşe yeni başlayan personele görevim dışında olsa bile yardım ederim’ , ‘Diğer çalışanları işlerini yaparken daha etkili yolları denemeleri konusunda cesaretlendiririm’ , ‘Bulduğum Kurumu potansiyel sorunlara karşı koruma sorumluluğu taşıyım’, ‘Sunduğum hizmet kalitesinde, belirlenen standartlara fazlasıyla ulaşıyorum’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Tablo 12: Kariyer Uyum Yeteneği Ve İş Performansı Boyutlarının Faktör Analizi

İfadeler	Boyutlar					
	İş Performansı Boyutları		Kariyer Uyum Yeteneği Boyutları			
	Görev	Bağlamsal	Merak	Güven	Kayıt	Kontrol
Verilen aralardan(moladan) sonra işime zamanında dönmeye özen gösteririm.	,802					
Sorumluluğumdaki görevleri fazlasıyla yerine getiririm	,798					
İşin gerektirdiği sorumlulukları yeterli düzeyde yerine getiririm.	,747					
İşletmemin benden beklediği görevleri aksatmadan yerine getiririm.	,744					
İşletmemin benden beklediğini fazlasıyla karşıladığımı düşünüyorum	,600					
Çalışma grubumun genel işleyişini geliştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum.		,832				
İşe yeni başlayan personele görevim dışında olsa bile yardım ederim.		,799				
Diğer çalışanları işlerini yaparken daha etkili yolları denemeleri konusunda cesaretlendiririm.		,713				
Bulduğum Kurumu potansiyel sorunlara karşı koruma sorumluluğu taşıyım.		,678				
Sunduğum hizmet kalitesinde, belirlenen standartlara fazlasıyla ulaşıyorum.		,638				
Kişisel gelişimime katkı sağlayacak fırsatları (staj, kurs, kongre, eğitim vb.) araştırıyorum			,804			
Kariyerim ile ilgili her şeyi (sektör, işletmeler, işler, gereken beceriler vb.) araştırıyorum			,692			
Bir karar vermeden önce seçenekleri araştırıyorum			,626			
Gelecekte karşıma çıkacak fırsatları merak ediyorum			,526			

Tablo 12: (devam ediyor)

Problemlerimi çözebilirim				,815		
Engellerin üstesinden gelebilirim				,793		
Yeteneklerimi geliştirebilirim				,636		
Geleceğimin nasıl olacağını sıklıkla düşünüyorum					,837	
Hayatımın bu evresinde verdiğim kararların, geleceğimi belirlediğinin farkındayım					,683	
Kariyerim ile ilgili seçim yapmak zorunda olduğumun farkındayım					,620	
Kararlarımı kendim veririm						,836
Verdiğim kararların sorumluluğu bana aittir						,775
Geleceğim hakkında iyimserim						,615

Üçüncü faktör kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan merak boyutu başlığı altında dört maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre ‘Kişisel gelişimime katkı sağlayacak fırsatları (staj, kurs, kongre, eğitim vb.) araştırıyorum’ , ‘Kariyerim ile ilgili her şeyi (sektör, işletmeler, işler, gereken beceriler vb.) araştırıyorum’ , ‘Bir karar vermeden önce seçenekleri araştırıyorum’, ‘Gelecekte karşıma çıkacak fırsatları merak ediyorum’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Dördüncü faktör kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan güven boyutu başlığı altında üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre ‘Problemlerimi çözebilirim’, ‘Engellerin üstesinden gelebilirim’, ‘Yeteneklerimi geliştirebilirim’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Beşinci faktör kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan kaygı boyutu başlığı altında üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre ‘Geleceğimin nasıl olacağını sıklıkla düşünüyorum’ , ‘Hayatımın bu evresinde verdiğim kararların, geleceğimi belirlediğinin farkındayım’ , ‘Kariyerim ile ilgili seçim yapmak zorunda olduğumun farkındayım’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Altıncı faktör kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan kontrol boyutu başlığı altında üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler faktör yüklerine göre ‘Kararlarımı kendim veririm’ , ‘Verdiğim kararların sorumluluğu bana aittir’ , ‘Geleceğim hakkında iyimserim’ ifadelerinden oluşmaktadır.

Faktör analizi sonucu oluşan faktör boyutları, her bir boyut altında oluşan soru sayısı, boyutlar tarafından açıklanan Varyans yüzdeleri ve her bir boyutun güvenilirlik düzeyleri Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13: Faktörlerin Varyans Yüzdeleri ve Güvenilirlik Analizleri

Boyutlar	Soru Sayısı	Açıklanan Varyans %	Cronbach’s Alpha değeri
1 Görev Performansı	5	22,96	,862
2 Bağlamsal Performans	5	12,04	,797
3 Merak	4	8,46	,677
4 Güven	3	6,86	,744
5 Kaygı	3	6,09	,858
6 Kontrol	3	5,19	,700

Tablo 13’de de görüldüğü gibi, faktör analizi sonucu toplam altı boyut oluşmuştur. Görev ve bağlamsal performans boyutları altında 5 soru, merak boyutu altında 4 soru, güven, kaygı ve kontrol boyutları altında ise 3’er soru yer almaktadır. Faktörlerin güvenilirlik düzeyleri görev performansı 0,862 bağlamsal performans 0,797 merak boyutu 0,677 güven boyutu 0,744 kaygı boyutu 0,858 ve kontrol boyutu 0,70 olarak bulunmuştur. Cronbach’s Alpha değeri 0,40’dan düşük olan değerler güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arası düşük derecede güvenilir, 0,60 ile 0,90 arası oldukça güvenilir ve 0,90’dan büyük değerler ise yüksek derecede güvenilir olarak yorumlanmaktadır (Can , 2017: 391). Analiz sonucu elde edilen faktörler toplam varyansın %61,63’lük kısmını açıklamaktadır.

4.5.3. Kariyer Uyum Yeteneğinin İş Performansı Boyutları Üzerindeki Etkisini Ölçen Analizler

Kariyer uyum yeteneğinin iş performansı boyutları olan görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini araştırmak için elde edilen verilere Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Çok değişkenli regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon analizidir. Çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı (aynı anda) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık vd., 2005: 209). Genel olarak çok değişkenli regresyon modeli;

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + u_i$$

şeklinde gösterilmektedir. Yukarıdaki modelde Y_i bağımlı değişkeni, β_0 sabit değeri, X_1 - X_2 - X_n bağımsız değişkenleri, β_1 - β_2 - β_n bağımsız değişkenlerin regresyon

katsayılarını ve u_i ise regresyon modelindeki hata değerini ifade etmektedir (Karagöz, 2016: 792). Yani burada yer alan katsayılar, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamadaki nispi paylarını göstermektedir.

H1a. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan kaygının görev performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H1b. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan kontrolün görev performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H1c. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan merakın görev performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H1d. Kariyer uyum yeteneğinin alt boyutunu oluşturan güvenin görev performansı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Katılımcıların görev performansı üzerinde etkisinin olduğu düşünülen kariyer uyum yeteneği boyutlarının (Kaygı, Kontrol, Merak, Güven), katılımcıların görev performanslarını ne şekilde etkilediğini anlamak için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R^2 değeri 0,776 olarak bulunmuştur. Yani modele dâhil ettiğimiz kariyer uyum yeteneği boyutları (Kaygı, Kontrol, Merak, Güven) birlikte, bağımsız değişkendeki (görev performansı) değişimin %77'sini açıklamaktadır. Ayrıca regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre sig. ,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.<0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Kariyer Uyum Yeteneği Boyutları (Kaygı, Kontrol, Merak, Güven) İle Çalışanların Görev Performansları Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	,223	,202		1,103	,271
Güven	,394	,046	,354	8,569	,000
Merak	,326	,045	,289	7,248	,000
Kaygı	,156	,022	,249	7,050	,000
Kontrol	,103	,032	,116	3,198	,001
Bağımlı Değişken: Görev Performansı					

Tablo 14'te görüldüğü gibi, regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayıların anlamlılık testleri göz önüne alındığında, bağımsız değişkenlerden güven boyutunun sig. (,000) < 0,05, merak boyutunun sig. (,000) < 0,05, kaygı boyutunun sig. (,000) < 0,05 ve kontrol boyutunun sig. (,001) < 0,05 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri kabul edilmiştir. Yani kariyer uyum yeteneği boyutları olan güven, merak, kaygı ve kontrol boyutlarının görev performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 14'ü incelediğimizde güven boyutuna ait parametre değerinin 0,354, merak boyutuna ait parametre değerinin 0,289, kaygı boyutuna ait parametre değerinin 0,249, kontrol boyutuna ait parametre değerinin ise 0,116 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler doğrultusunda tabloda yer alan model;

$$\text{Görev performansı} = 0,223 + 0,354 (\text{güven}) + 0,289 (\text{merak}) + 0,249 (\text{kaygı}) + 0,116 (\text{kontrol})$$

şeklinde ifade edilmektedir. Model açıklanacak olursa; güven boyutundaki 1 birimlik artış görev performansında 0,354 birimlik artışa, merak boyutundaki 1 birimlik artış görev performansında 0,289 birimlik artışa, kaygı boyutundaki 1 birimlik artış görev performansında 0,249 birimlik artışa ve kontrol boyutundaki 1 birimlik artış ise görev performansında 0,116 birimlik artışa neden olacaktır.

H2a. Kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan kaygı boyutunun bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2b. Kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan kontrol boyutunun bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2c. Kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan merak boyutunun bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2d. Kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan güven boyutunun bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

Katılımcıların bağlamsal performansı üzerinde etkisinin olduğu düşünülen kariyer uyum yeteneği boyutlarının (Kaygı, Kontrol, Merak, Güven), katılımcıların bağlamsal performanslarını ne şekilde etkilediğini anlamak için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösteren düzeltilmiş R² değeri 0,618 olarak bulunmuştur. Yani modele dâhil ettiğimiz kariyer uyum yeteneği boyutları (Kaygı, Kontrol, Merak, Güven) birlikte, bağımsız değişkendeki (bağlamsal performans) değişimin yaklaşık %62'sini açıklamaktadır. Ayrıca regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre sig. ,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.<0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Kariyer Uyum Yeteneği Boyutları (Kaygı, Kontrol, Merak, Güven) İle Çalışanların Bağlamsal Performansları Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	1,874	,245		7,639	,000
Güven	,039	,056	,035	,690	,490
Merak	,434	,055	,392	7,944	,000
Kaygı	,062	,027	,101	2,312	,021
Kontrol	,043	,039	,050	1,110	,268

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performansı

Tablo 15'te görüldüğü gibi, regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayıların anlamlılık testleri göz önüne alındığında, bağımsız değişkenlerden merak boyutunun sig. (,000) < 0,05, kaygı boyutunun sig. (,021) < 0,05 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda H2a ve H2c hipotezleri kabul edilmiştir. Yani kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan merak ve kaygı boyutunun çalışanların bağlamsal performansları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bağımsız değişkenlerden güven

boyutunun sig. (.490) > 0,05 ve kontrol boyutunun sig. (.268) > 0,05 olarak bulunduğu için H2b ve H2d hipotezleri reddedilmiştir. Yani kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan güven ve kontrol boyutlarının çalışanların sergiledikleri bağlamsal performans düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. İlişkinin olmadığı görülen boyutlar modelden çıkarılarak kalan boyutların bağlamsal performans ile olan ilişkisini anlamak için tekrar regresyon analizi uygulanmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonucu düzeltilmiş $R^2 = 0,602$ olarak bulunmuştur. Yani modele dâhil ettiğimiz kariyer uyum yeteneği boyutları (kaygı, kontrol, merak, güven) bağımlı değişken olan görev performansının yaklaşık %60'ını açıklamaktadır. Ayrıca regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre sig. ,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için (sig.< 0,05) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Kariyer Uyum Yeteneği Boyutları (Kaygı, Merak) İle Çalışanların Bağlamsal Performansları Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Sabit)	2,057	,208		9,905	,000
Merak	,468	,047	,422	9,941	,000
Kaygı	,067	,026	,108	2,550	,011
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performansı					

Tablo 16'yı incelediğimizde merak boyutuna ait parametre değerinin 0,422, kaygı boyutuna ait parametre değerinin 0,108 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler doğrultusunda tabloda yer alan model;

$$\text{Bağlamsal performans} = 2.057 + 0,422 (\text{merak}) + 0,108(\text{kaygı})$$

şeklinde ifade edilebilir. Modele göre merak boyutundaki 1 birimlik artış katılımcıların bağlamsal performanslarını 0,422 birim, kaygı boyutundaki 1 birimlik artış ise bağlamsal performansı 0,108 birim artıracaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojinin sürekli gelişimi iş hayatında yaşanan hızlı değişimleri beraberinde getirmektedir. İş hayatında yaşanan bu değişimler mevcut iş tanımlarını değiştirmekte, temel yeteneklerin taklit edilmesini kolaylaştırmakta ve işletmeleri daha yoğun bir rekabet ortamına sürüklemektedir. Bu rekabet ortamında işletmeleri ayakta tutan, onlara rekabet avantajı sağlayan en önemli güç sahip oldukları insan kaynağıdır. Bu nedenle işletmeler açısından, yaşanan değişimlerin farkında olan ve bu değişimlere uyum sağlayabilen bireylerin işletmeye kazandırılması, çalışanlarının performans düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve gerekli olan eğitim ve destekler verilerek performans düzeylerinin artırılması büyük önem taşımaktadır.

Kariyer uyum yeteneğinin çalışanların performansı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik yürütülen bu çalışma, İstanbul il sınırları içinde muhasebe, banka ve sigorta meslek grubunda çalışan toplam 450 kişiden, anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi yapılarak gerçekleştirilmiştir. Kariyer uyum yeteneklerinin iş performansı üzerindeki etkisini ölçen analiz sonuçlarına göre; kariyer uyum yeteneğinin dört boyutunun da (kaygı, kontrol, merak, güven) çalışanların görev performansları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sahip olduğu yeteneklerin farkında olan ve kariyer planlarını sahip olduğu bu yetenekler doğrultusunda yapan bireylerin işin gerektirdiği temel görevleri yerine getirme açısından daha etkili bir performans düzeyi sergilediği görülmektedir. Çünkü sahip olduğu beceri ve yetenekler doğrultusunda meslek seçimi yapan bireyler, seçtikleri mesleğin görev tanımları değişse bile sahip olduğu yetenekler doğrultusunda bu değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek ve bu durum onların iş performanslarına olumlu yönde etki edecektir. Bu durum bireylere kariyer kararları üzerinde söz sahibi olma yükümlülüğü de getirmektedir. Ayrıca iş hayatında meydana gelen değişimleri takip eden bireylerin mevcut yeteneklerini bu doğrultuda geliştirmesi, daha etkili çözüm yöntemleri üretmesi gibi nedenlerden dolayı ileride karşılaşacakları mesleki görevlerin yerine getirilmesinde ve problemleri aşılmasında, kendilerine olan inancı artacak ve bunun bir sonucu olarak ta daha etkili bir performans düzeyi sergileyebileceklerdir.

Yapılan analizler sonucunda kariyer uyum yeteneği boyutlarından olan merak ve kaygı boyutlarının bireylerin sergilediği bağlamsal performans düzeylerini de arttırdığı

tespit edilmiştir. Bağlamsal performans genel olarak iyi niyet ve gönüllülük duygusuna bağlıdır. Çevrelerini araştırma girişimi yüksek olan bireylerin edindiği bilgiler doğrultusunda çalışma arkadaşlarını da bilgilendirmesi ve görevlerin yerine getirilmesi doğrultusunda yeni yöntemler denemesi, işletmede yürütülen temel işlerin yapılmasını hızlandıracak ve örgüt verimliliğine katkıda bulunacaktır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmesi için insan kaynağından en etkin şekilde yararlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda mevcut insan kaynağını geliştirmenin yanı sıra nitelikli ve değişime uyum sağlayabilen çalışanları da istihdam etmek hayati bir öneme sahiptir. Çalışanların sergiledikleri performans düzeyleri işletmelerin başarısını belirleyen en önemli etkenlerden biridir. Bu nedenle başarı hedefleyen işletmelerin işe alım sürecinde bireylerin sahip oldukları kariyer uyum yeteneği düzeylerini dikkate alması, işletmelerin hedeflediği amaçlara ulaşması açısından önemlidir. Ayrıca işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının uyum yeteneklerini geliştirmeleri için de ihtiyaç duydukları eğitim programlarını düzenlemeleri gerekmektedir.

Bireysel açıdan değerlendirildiğinde ise yüksek düzeyde kariyer uyum yeteneğine sahip olmak, hem eğitim hayatından iş hayatına geçerken yaşanabilecek uyum sorunlarını azaltmak hem de beklenmedik durumlara karşı mücadele gücü elde etmek açısından oldukça önemlidir. Küreselleşmenin ve sürekli gelişen teknolojinin bireyler arasındaki rekabeti de artırdığı göz önüne alındığında, bu rekabet ortamında avantaj elde etmek ve başarılı bir kariyer geleceğine sahip olmak isteyen bireylerin, gerekli olan uyum yeteneklerini kazanmaları ve sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir.

Kariyer uyum yeteneği ile ilgili literatürün geliştirilmesi, kavramın diğer örgütsel davranış alanlarındaki etkisini ortaya koyacaktır. Bu nedenle farklı iş alanlarında farklı örneklem gruplarıyla çalışılarak, kavramın farklı örgütsel davranış alanlarındaki etkisi araştırılabilir. Ayrıca bireylerin kariyer uyum yeteneğinin geliştirilmesine imkân sağlayacak faktörler de araştırma konuları arasına dâhil edilebilir.

KAYNAKLAR

- O'Connell, D. J., McNeely, E. ve Hall, D. T. (2008), Unpacking Personal Adaptability at Work, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14 (3), 248-259.
- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G. ve Olomolaiye, P. (2008), Towards Developing Competency-Based Measures for Construction Project Managers: Should Contextual Behaviours Be Distinguished From Task Behaviours? *International Journal of Project Management*, 26 (6), 631-645.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), 49-71.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak , G. (1998). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Allred, B. B., Charles, C. S. ve Raymond, E. M. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10 (4), 17-29.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (2), 1-17.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (1997). *Bilgi Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları (1. Basım)*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytok, A. (2004). *Performans Değerlendirme ile Performansa Dayalı Ücret ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12 (24), 58-72.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers:from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9 (1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 125-138.

- Baruch, Y. (2014). The Development and Validation of a Measure for Protean Career Orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (19), 2702-2723.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayram, C. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Berberoğlu, G. N. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (1), 135-153.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), 238-241.
- Bowin, R. ve Harvey, D. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Ney Jersey: Prentice Hall.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006). The İnterplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and İmplications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 4-18.
- Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D. ve Douglass, R. P. (2015). Exploring Links Between Career Adaptability, Work Volition, And Well-being Among Turkish Students. *Journal of Vocational Behavior*, (90), 122-131.
- Cairo, P. C., Kritis, K. J. ve Myers, R. M. (1996). Career Assessment and the Adult Career Concerns Inventory. *Journal of Career Assessment*, 4 (2), 189-204.
- Camgöz, S. M. ve Alpterten, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 191-212.
- Can, A. (2017). *Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coetzee, M. ve Harry, N. (2015). Gender And Hardiness As Predictors of Career Adaptability: An Exploratory Study Among Black Call Centers Agents. *South African Journal of Psychology*, 45 (1), 81-92.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Çatalsakal, S. (2006). *How Trait Mindfulness is Related to Job Performance and Job Satisfaction: Self-Regulation As A Potential Mediator*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi . Ankara: ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, C. (2015). *Kadınların Kariyer Engelleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 71-85.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynakların Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *e-Journal of New World Sciences Academy. Social Sciences*, 2 (2), 101-119.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari İlimler Fakültesi.
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 473-484.
- Dilsiz, M. Ş. (2011). *Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale'deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale : Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2006). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (18) 165-190.
- Dumulescu, D., Balazsi, R. ve Opre, A. (2015). Calling and Career Competencies Among Romanian Students: The Mediating Role of Career Adaptability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, 25-32.
- Edwards, M. R. (1996). Improving Performance with 360-Degree Feedback. *Career Development International*, 1 (3), 5-8.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuğrul, İ. (2006). Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 155-176.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fiori, M., Bollmann, G. ve Rossier, J. (2015). Exploring The Path Through Which Career Adaptability Increases Job Satisfaction And Lowers Job Stress: The Role of Affect. *Journal of Vocational Behavior*, (91), 113-121.

- Geçikli, F. (2002). Bireysel Kariyer Planlama ve Geliştirmede İmajın Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (15), 337-354.
- Geylan, R., Tonus, Z., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, B. ve Özler, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ginevra, M. C., Magnano, P., Lodi, E., Annovazzi, C., Camussi, E., Patrizi, P. ve Nota, L. (2018). The Role of Career Adaptability and Courage on Life Satisfaction in Adolescence. *Journal of Adolescence*, 62, 1-8.
- Hall, D. T. (2004). The Protean Career: A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 1-13.
- Hall, D. T. ve Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations And Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22-37.
- Hamtaux, A., Houssemand, C. ve Vrignaud, P. (2013). Individual And Career Adaptability: Comparing Models And Measures. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (2), 130-141.
- Harley, S., Muller-Camen, M. ve Collin, A. (2004). From Academic Communities To Managed Organisations: The Implications For Academic Careers In UK And German Universities. *Journal Of Vocational Behavior*, 64 (2), 329-345.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Hirschi, A. ve Vondracek, F. W. (2009). Adaptation of Career Goals to Self and Opportunities in Early Adolescence. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (2), 120-128.
- Hou, C., Wu, L. ve Liu, Z. (2014). Effect of Proactive Personality and Decision-Making Self-Efficacy on Career Adaptability Among Chinese Graduates. *Social Behavior And Personality*, 42 (6), 903-912.
- İlleez, A. A. ve Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. *Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Uygulama Merkezi Dergisi*, 325-327.
- Kabadayı, S. (2013). *Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kağan, M., Gülaçtı, F. ve Ağırkan, M. (2016). Super'ın Mesleki Gelişim (Yaşam Boyu-Yaşam Alanı) Kuramına Dayalı Örnek Bir Mesleki Grup Rehberliği Çalışması. *II. Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Eğitim ve Sosyal Bilimler Sempozyumu*, (s. 20-33), Nizip.
- Kalafat, T. (2012). Kariyer Geleceği Ölçeği (KARGEL): Türk Örneklemi İçin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (38), 169-179.

- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 173-196.
- Kanbur, A. ve Salihoğlu, G. H. (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğın Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 27-58.
- Karagöz, Y. (2016). *Spss ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, E. Ü. (2017). Risk Alma Davranışlarının Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisi ve Bu Değişkenle İlişkisi: Yükseköğretimde Kişisel Değişkenler Açısından Bir Bakış. *International Journal of Social Science*, 55, 289-312.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- King, Z. (2014). Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 112-133.
- Koca, A. İ. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, S. A. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama; Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi- İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçer, S. (2015). Ulusal Basın Köşe Yazarlarının Kariyerlerinin Sınırsız Kariyer Yaklaşımı Açısından İncelenmesi. *Global Media Journal: TR Edition*, 6 (11) 305-338.
- Korkmaz, A. ve Özkara, O. (2012). İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarılma Davranışı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (16), 207-222.
- Kubat, G. (2012). Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği . *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 51-65.
- Kuzgun, Y. (2009). *Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lerner, R. M., Freund, A. M., Stefanis, I. D. ve Habermas, T. (2001). Understanding Developmental Regulation in Adolescence: The Use of the Selection, Optimization, and Compensation Model. *Human Development*, 44 (1), 29-50.

- Lin, C. W., Chen, S. I. ve Wang, R. Y. (2011). Savouring and Perceived Job Performance in Positive Psychology: Moderating Role of Positive Affectivity. *Asian Journal of Social Psychology*, 14 (3), 165-175.
- Parlak, Z. M. (2016). *Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Çeşitliliğinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- McMahon, M., Watson, M. ve Bimrose, J. (2012). Career Adaptability: A Qualitative Understanding From The Stories of Older Women. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3), 762-768.
- Monteiro, S. ve Almeida, L. S. (2015). The Relation of Career Adaptability to Work Experience, Extracurricular Activities, and Work Transition in Portuguese Graduate Students. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 106-112.
- Nota, L., Ginevra, M. C. ve Soresi, S. (2012). The Career and Work Adaptability Questionnaire (CWAQ): A First Contribution to Its Validation. *Journal of Adolescence*, 35 (6), 1557-1569.
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 193-202.
- Owen, F. K. ve Niles, S. G. (2014). *Yeni Yaklaşım ve Modeller*. B. Yeşilyaprak (Ed.). *Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya (5. Baskı)* içinde (274-305). Ankara: Pegem Akademi.
- Ömeroğlu, S. (2014). *Polis Akademisi Öğrencilerine Yönelik Kariyer Uyumu Programının Etkinliğinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*. Ankara: Der Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. ve Kamgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), 53-82.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özler, D. E., Mercan, N. ve Yeni, Z. (2016). Y Kuşağının Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18 (4), 149-162.
- Özyürek, R. (2013). *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Kuramları: Çocuk ve Ergenler İçin Kariyer Rehberliği Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Park, Y. (2009). Factors Influencing Self-Directed Career Management: an Integrative Investigation. *Journal of European Industrial Training*, 33 (7), 578-593.
- Pringle, J. K. ve Mallon, M. (2003). Challenges for the Boundaryless Career. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (5), 839-853.

- Robbins, S. (1989). *Organizational Behaviour*. USA: Prentice Hall.
- Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C., Dauwalder, J. P. (2012). Career Adapt-Abilities Scale in a French-speaking Swiss sample: Psychometric Properties and Relationships to Personality and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3), 734-743.
- Rousseau, D. M. ve Arthur, M. B. (1999). The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Community In The New Economic Era. *Organizational Dynamics*, 27 (4), 7-18.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Savickas, M. L. (1994). Measuring Career Development: Current Status and Future Directions. *The Career Development Quarterly*, 43 (1), 54-62.
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly*, 45 (3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2006). *Career Construction Theory*. J. H. Greenhouse ve G. A. Callanan (Ed.). *Encyclopedia of Career Development (Cilt 1) İçinde (84-88)*. London: Sage Publication.
- Savickas, M. L. (2011). New Questions for Vocational Psychology: Premises, Paradigms, and Practices. *Journal of Career Assessment*, 19 (3), 251-258.
- Savickas, M. L. ve Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, and Measurement Equivalence Across 13 Countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 661-673.
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri: Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 49-62.
- Siyez, D. M. (2014). *Gelişimsel Yaklaşımlar*. B. Yeşilyaprak (Ed.). *Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya (5. Baskı) İçinde (181-190)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers:A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25 (3), 457-484.
- Sullivan, S. E. ve Arthur, M. B. (2006). The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 19-29.
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16 (3), 282-298.
- Super, D. E. ve Knasel, E. G. (1981). Career Development in Adulthood: Some Theoretical Problems and a Possible Solution. *British Journal of Guidance and Counselling*, 9 (2), 194-201.

- Şahin, G. (2009). *Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Tams, S. ve Arthur, M. B. (2010). New Directions for Boundaryless Careers: Agency and Interdependence in a Changing World. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (5), 629-646.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 231-241.
- Templer, A. J. ve Cawsey, T. F. (1999). Rethinking Career Development in An Era Of Portfolio Careers. *Career Development International*, 4 (2), 70-76.
- Tercan, S. (2017). *Otantik Liderliğin Çalışan Motivasyonu ve İş Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tien, H. L. S., Lin, S. H., Hsieh, P. J. ve Jin, S. R. (2014). The Career Adapt-Abilities Scale in Macau: Psychometric Characteristics and Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (3), 259-265.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Totan, T. ve Doğan, T. (2010). Kadınlarda Olası Kariyer Sonlandırma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (4), 33-50.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2), 195-218.
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 169-176.
- Uğur, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi. (2.Baskı)*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*. Ankara: Gazi Kitapevi.

- Uygur, A. ve Sarıgöl, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 79-95.
- Vural, A. B. (2015). *Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlamanın Kişilerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Werner, J. M. (2000). Implications of Ocb And Contextual Performance For Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24.
- Whymark, K. ve Ellis, S. (1999). Whose Career is it Anyway? Options for Career Management in Flatter Organisation Structures. *Career Development International*, 4 (2), 117-121.
- Yavuz, S. (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkini İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196-211.
- Yeşiltaş, M., Akdağ, G., Çeken, H. ve Gürlek, M. (2014). Kariyer Uyum Yetenekleri Turizm Sektörüne Bağlılığı Etkiler Mi? Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilere Yönelik Bir Uygulama. *15. Ulusal Turizm Kongresi* (s. 1286-1300). Ankara: Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi.
- Yeşilyaprak, B. (2014). *Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Alanındaki Kuramlara Giriş*. B. Yeşilyaprak (Ed.). *Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya* (5. Baskı) İçinde (79). Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, V. (2000). *Genel İşletmecilik I-II. (1. Baskı)*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Yousefi, Z., Abedi, M., Baghban, I., Eatemadi, O., Abedi, A. (2011). Personal and Situational Variables, and Career Concerns: Predicting Career Adaptability in Young Adults. *The Spanish Journal of Psychology*, 14 (1), 263-271.
- Yörük, D. (2013). *Algılanan Kariyer Teşvikleri ve Çok Yönlü Kariyerin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi*: Nevşehir İlindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

KARİYER UYUM YETENEĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Bu anket çalışması Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı alanında Yrd. Doç. Dr. Yaşar AKÇA danışmanlığında yürütülen ve yüksek lisans öğrencisi Esat KALAYCIOĞLU tarafından hazırlanan “**kariyer uyum yeteneğinin çalışanların iş performansına etkisi**” isimli tezde kullanılmak üzere veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Anketten elde edilen bilgiler sadece bu çalışma kapsamında bilimsel sonuçlar elde edilmek amacıyla kullanılacak ve katılımcılardan isim, telefon numarası, adres gibi kişisel bilgiler istenmeyecektir. Araştırma sonuçlarının bilimsel açıdan gerçekliliği ifade etmesi ve araştırma güvenilirliği için anket sorularına vereceğiniz samimi cevaplar çok önemlidir. Ankete yaptığınız katılım ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

Bölüm I KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ SORULAR (Lütfen aşağıdaki sorulara uygun gördüğünüz şıkkı işaretleyiniz)

1. Cinsiyetiniz?

Bay () Kadın ()

2. Yaşınız?

18-24 () 25-35 () 36-49 () 50 ve üstü ()

3. Mesleğiniz?

.....

Bölüm II KATILIMCILARIN KARİYER UYUM YETENEĞİ VE İŞ PERFORMANSINI ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR

Aşağıdaki soruların karşısına, 1 (kesinlikle katılmıyorum) 2 (katılmıyorum) 3 (kararsızım) 4 (katılıyorum) 5 (kesinlikle katılıyorum) seçeneklerinden sizin için en uygun olan 1 tanesini işaretleyiniz. ÖNEMLİ: KARİYER UYUM YETENEĞİ (KAYGI, KONTROL, MERAK, GÜVEN) İLE İLGİLİ SORULARI CEVAPLARKEN EĞİTİM DÖNEMİNİZDE (ŞU ANKI İŞİNİZE BAŞLAMADAN ÖNCEKİ DÖNEMİNİZDE) SAHİP OLDUĞUNUZ DÜŞÜNCELERİNİZİ DE DİKKATE ALINIZ!	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KARİYER UYUM YETENEĞİ İLE İLGİLİ ANKET SORULARI	1	2	3	4	5
KAYGI					
KU1. Geleceğimin nasıl olacağını sıklıkla düşünüyorum					
KU2. Hayatımın bu evresinde verdiğim kararların, geleceğimi belirlediğinin farkındayım					
KU3. Geleceğim için hazırlık yapıyorum					
KU4. Kariyerim ile ilgili seçim yapmak zorunda olduğumun farkındayım					

KU5. Amaçlarımı nasıl başarabileceğimi planlıyorum					
KU6. Kariyerime katkı sağlayacak faaliyetlerle ilgileniyorum					
KONTROL					
KU7. Geleceğim hakkında iyimserim					
KU8. Kararlarımı kendim veririm					
KU9. Verdiğim kararların sorumluluğu bana aittir					
KU10. İnanmışım değerleri savunurum					
KU11. Kendime güvenirim					
KU12. Kendim için doğru olan şeyi yaparım					
MERAK					
KU13. Kariyerim ile ilgili her şeyi (sektör, işletmeler, işler, gereken beceriler vb.) araştırıyorum					
KU14. Kişisel gelişimime katkı sağlayacak fırsatları (staj, kurs, kongre, eğitim vb.) araştırıyorum					
KU15. Bir karar vermeden önce seçenekleri araştırıyorum					
KU16. Bir şeyi yapmanın farklı yollarını da inceliyorum					
KU17. Zihnimdeki soruları derinlemesine araştırıyorum					
KU18. Gelecekte karşıma çıkacak fırsatları merak ediyorum					
GÜVEN					
KU19. Bana verilen görevleri layıkıyla yerine getiririm					
KU20. En iyisini yapmak için dikkat ederim					
KU21. Yeni beceriler öğrenebilirim					
KU22. Yeteneklerimi geliştirebilirim					
KU23. Engellerin üstesinden gelebilirim					
KU24. Problemlerimi çözebilirim					
Aşağıdaki soruların karşısına, 1 (kesinlikle katılmıyorum) 2 (katılmıyorum) 3 (kararsızım) 4 (katılıyorum) 5 (kesinlikle katılıyorum) seçeneklerinden sizin için en uygun olan 1 tanesini işaretleyiniz. LÜTFEN SORULARI DİKKATLİ BİR ŞEKİLDE OKUYUNUZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İŞ PERFORMANSINA İLİŞKİN SORULAR					
İG1. İşletmemin benden beklediği görevleri aksatmadan gerine getiririm.					
İG2. Verilen aralardan(moladan) sonra işime zamanında dönmeye özen gösteririm.					
İG3. İşin gerektirdiği sorumlulukları yeterli düzeyde yerine getiririm.					
İG4. Görevlerimi yerine getirirken arkadaşlarımla iş dışı konularda çok fazla konuşurum.					
İG5. Sorumluluğumdaki görevleri fazlasıyla yerine getiririm.					
İG6. İşletmemin benden beklediğini fazlasıyla karşıladığımı düşünüyorum.					
İG7. Bana verilen görevlerden daha fazla sorumluluk üstlenirim.					

İG8. İşimin gerektirdiği performans standartlarını karşılarım.					
İG9. İş görevlerimi zamanında tamamlarım					
İB10. Sunduğum hizmet kalitesinde, belirlenen standartlara fazlasıyla ulaşıyorum.					
İB11. İşe yeni başlayan personele görevim dışında olsa bile yardım ederim.					
İB12. Diğer çalışanları işlerini yaparken daha etkili yolları denemeleri konusunda cesaretlendiririm.					
İB13 Çalışma grubumun genel işleyişini geliştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum.					
İB14. Bulduğum Kurumu potansiyel sorunlara karşı koruma sorumluluğu taşıyorum.					
İB15. Yapma zorunluluğum olmayan işleri gönüllü olarak yerine getiririm.					
İ16. İşletmemin yararına olan görüş ve fikirlere sahibim.					
İ17. İşimle ilgili konularda kendimi sürekli olarak geliştiririm.					



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Esat KALAYCIOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi : Zonguldak- 1989

Eğitim Durumu

Ön Lisans Öğrenimi : Bartın Meslek Yüksekokulu- İşletme Yönetimi
Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi- İşletme
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İletişim

E-Posta Adresi : esat.kalaycioglu@gmail.com

Tarih : 18/01/2018

