



**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI
ÇALIŞANLARININ KİŞİSEL GELİŞİM YÖNELİMLERİNİN ÇOK
YÖNLÜ VE SINIRSIZ KARIYER TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

Murat ŞAKAR

DOKTORA TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ, 2018

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren altı (6) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Murat
Soyadı : ŞAKAR
Bölümü : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı
İmza :
Teslim tarihi : .../.../2018

TEZİN

Türkçe Adı : Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Kişisel Gelişim Yönelimlerinin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları Üzerindeki Etkisi
İngilizce Adı : The Effect of Personal Growth Initiative on Protean and Boundaryless Career Attitudes of Employee Working at Central Organization of the Ministry of Youth and Sports

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Murat ŞAKAR

JÜRİ ONAY SAYFASI

Murat ŞAKAR tarafından hazırlanan “Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Kişisel Gelişim Yönelimlerinin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları Üzerine Etkisi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Muhsin HAZAR

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi



Başkan: Prof. Dr. Baki YILMAZ

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



Üye: Doç. Dr. Hakan SUNAY

Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Seyfi SAVAŞ

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi



Üye: Doç. Dr. Gökhan ÇALIŞKAN

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 10/07/2018

Bu tezin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

TEŞEKKÜR

Doktora sürecim boyunca danışmanlığımı üstlenerek, bilgi ve tecrübelerinden faydalanmamı sağlayan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Muhsin Hazar hocama sonsuz teşekkür ederim.

Aynı zamanda tez izleme komitesinde yer alan Dr. Öğr. Üyesi Seyfi SAVAŞ ve Doç. Dr. Hakan SUNAY hocalarıma çok teşekkür ederim. Tezimin analizinde ve toparlanmasında katkı sağlayan Doç. Dr. Gökhan ÇALIŞKAN hocama ve Prof. Dr. Baki Yılmaz hocama çok teşekkür ederim. Ahde vefa ilkesi doğrultusunda yüksek lisans danışmanım Doç. Dr. Hasan ŞAHAN hocama, üzerimde emeği olan aynı zamanda lisans danışmanım olan Prof. Dr. Vedat ÇINAR hocama şükranlarımı ve saygılarımı sunuyorum.

Tezi savunduğumu duyduğunda benim kadar sevinen tüm gönül dostlarıma teşekkürlerimi sunuyorum iyi ki varsınız diyorum.

Murat ŞAKAR

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI
ÇALIŞANLARININ KİŞİSEL GELİŞİM YÖNELİMLERİNİN ÇOK
YÖNLÜ VE SINIRSIZ KARIYER TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ
(Doktora Tezi)

Murat ŞAKAR
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEMMUZ, 2018

ÖZ

Bu kesitsel tarama çalışmasının öncelikli amacı Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda görev yapan çalışanların kişisel gelişim yönelimlerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını yordayıcı etkisini tespit etmektir. Çalışmanın bir diğer amacı ise, çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının çeşitli değişkenlere göre istatistiksel olarak farklılaşma durumunu ve iki kariyer tutumu arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Örneklem grubu amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiş ve 471 katılımcıdan oluşmuştur. Veriler Briscoe vd. (2006) tarafından geliştirilen Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları Ölçekleri, Robitschek vd. (2012) tarafından geliştirilen Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 23 Paket Programı kullanılmıştır. Verilerin normalliği çarpıklık ve basıklık değerleri yoluyla test edilmiştir. Çalışma sonucunda; bakanlık çalışanlarının iki kariyer tutumundan çok yönlü kariyer tutumunu daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Alt boyutlar arasında ise, sınırsız düşünce yapısı ve kendi kariyerini kendi yönlendirmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Sınırsız kariyer tutumunun bir alt boyutu olan örgütsel hareketlilik tercihi ortalamasının ise en düşük olduğu görülmüştür. Kişisel gelişim ölçeğinde en yüksek ortalama sahip olan alt boyut ise amaçlı davranış boyutu olmuştur. Çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları yönünden erkekler lehine anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, her iki kariyer tutumu yönünden medeni durum, çocuk sahibi olma ve maaş memnuniyeti değişkenleri açısından anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Öte yandan, katılımcıların kişisel gelişim yönelimlerinin çok yönlü kariyer tutumu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu

(0,40) ve bu etkinin kendi kariyerini kendi yönlendirme alt boyutuna (0,75), değerlerine göre kariyerini yönlendirme alt boyutuna (0,50) olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, kişisel gelişim yönelimlerinin sınırsız kariyer tutumu üzerinde de pozitif etkiye sahip olduğu (0,66), sınırsız düşünce yapısı alt boyutuna (0,55) ve örgütsel hareketlilik alt boyutuna da (-0,23) düzeyde negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Çok yönlü kariyer tutumunu en çok etkileyen demografik değişkenin mevki olduğu (0,52) ve sınırsız kariyer tutumunu etkileyen demografik değişkenin ise yaş (0,60) değişkeni olduğu sonucuna varılmıştır.



Anahtar Kelimeler : Kişisel Gelişim Yönelimi, Çok Yönlü Kariyer Tutumu, Sınırsız Kariyer Tutumu

Sayfa Adedi : 175

Danışman : Prof. Dr. Muhsin HAZAR

**THE EFFECT OF PERSONAL GROWTH INITIATIVE ON
PROTEAN AND BOUNDARYLESS CAREER ATTITUDES OF
EMPLOYEE WORKING AT CENTRAL ORGANIZATION OF THE
MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS
(Ph.D. Thesis)**

**Murat ŞAKAR
GAZI UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES
July, 2018**

ABSTRACT

The primary purpose of this cross-sectional survey model study was to determine the predictive power of personal growth initiative on boundaryless and protean career attitudes of employee working at Central Organization of The Ministry of Youth and Sports and examine if employee attitudes statistically differ or not according to various demographic variables. In addition, the present study aims to explore the relationship between boundaryless and protean career attitudes. The sample group was selected through purposive sampling and comprised of 471 participants. Data were collected through protean and boundaryless career attitudes scales developed by Briscoe et al. (2006) and personal growth initiative scale developed by Robitschek et al. (2012). IBM SPSS Statistic 23 Program was used to analyze quantitative data. The data were tested for normality through the analysis of skewness and kurtosis values. As a result of the study, it was seen that participants tend to prefer protean career attitude in comparison to boundaryless career. Among the sub- dimensions, is the preferred boundaryless mindset and self-directed career. Meanwhile organizational mobility preference as boundaryless career attitude had the lowest. Dimension of intentional behavior had the highest mean score in personal growth initiative scale. There was statistical difference on behalf of males' protean and boundaryless career attitudes. However, there was no difference on both career attitudes in terms of marital status, having children and wage satisfaction. Beside, it was revealed that participants' personal growth initiatives had a positive affect on protean

attitudes scales (0,40) and this affect was seen at both subscales of self-directed career management (0,75) and values-driven predispositions (0,50), respectively. Similarly it was seen that personal growth initiative had a positive affect on boundaryless career attitudes (0,66) and boundaryless mindset (0,55) whereas it had negative affect on mobility preferences (-0,23). Protean career attitudes were mostly affected by the variable of position (0,52) while boundaryless career attitudes by the variable of age (0,60).



Key Words : Personal Growth Initiative, Boundaryless Career Attitudes, Protean Career Attitudes

Page Number : 175

Supervisor : Prof. Dr. Muhsin HAZAR

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
SİMGE VE KISALTMALAR.....	xvi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	4
1.2. Araştırma Problemi	7
1.2.1. Alt Problemler	7
1.2.2. Birinci Düzey Alt Problemler.....	8
1.2.3. İkinci Düzey Alt Problemler.....	8
1.3. Araştırmanın Amacı	9
1.4. Araştırmanın Önemi.....	9
1.5. Varsayımlar	12
1.6. Sınırlılıklar.....	12
1.7. Tanımlar	13
BÖLÜM II.....	14
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	14
2.1. Kariyer Kavramı Tanımı	14

2.2. Kariyer Tarihsel Çıkışı ve Kapsamı.....	15
2.3. Kariyerle İlgili Bazı Temel Kavramlar	16
2.3.1. Kariyer Aşamaları.....	16
2.3.1.1. Kariyer Devreleri	16
2.3.2. Kariyer Engelleri ve Sorunları.....	19
2.3.2.1. Kariyer Platosu/Düzleşmesi	19
2.3.2.2. Gözden Düşme	20
2.3.2.3. İşten Çıkarılma	20
2.3.2.4. Stres ve Tükenmişlik.....	20
2.3.2.5. Engelleme.....	21
2.3.2.6. Cinsiyet Ayrımcılığı	21
2.3.2.7. Cam Tavan Sendromu.....	21
2.3.2.8. Çift Kariyerlilik.....	22
2.3.2.9. Çift Kariyerli Eşler.....	23
2.3.2.10. Ay Işığı Sorunu.....	23
2.2. Kariyer Yönetimi	23
2.2.1. Kariyer Yönetiminin Örgütlere Yararları.....	27
2.2.2. Kariyer Yönetiminin Bireylere Yararları.....	27
2.3. Kariyer Yönetim Modelleri.....	28
2.3.1. Akademik Model	28
2.3.2. Klüp Modeli	28
2.3.3. Futbol Takımı	29
2.3.4. Kale Modeli.....	29
2.4. Kariyer Planlama	30
2.4.1. Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar ve Önemi.....	32
2.4.2. Kariyer Planlamanın Bireye Sağladığı Faydalar ve Önemi.....	34
2.4.3. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları-Süreci	35
2.4.3.1. Kendini Değerlendirme	36
2.4.3.2. Fırsatları Tanıma	37
2.4.3.3. Hedefleri Belirleme.....	37
2.4.3.4. Planları Hazırlama ve Uygulama	39
2.5. Kariyer Geliştirme	40
2.5.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Önemi ve Yararları.....	41

2.5.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme Önemi Yararları	42
2.5.3. Örgütsel Kariyer Geliştirme Stratejileri.....	45
2.5.3.1. Dikey Sistemi.....	45
2.5.3.2. Gövde Dallar Sistemi.....	45
2.5.3.3. Planlı-Rotasyon Sistemi	45
2.5.3.4. Elmas Modeli	46
2.5.4. Yeni Kariyer Yaklaşımları	46
2.5.4.1. Esnek Kariyer	46
2.5.4.2. Çift Basamaklı (Örgütsel) Kariyer Yaklaşımı.....	48
2.5.4.3. Pörföy Kariyer Yaklaşımı.....	49
2.5.4.4. Ağ Tipi(Davranışsal) Kariyer Yolu	49
2.6. Çok Yönlü Kariyer.....	50
2.6.1. Kendi kariyerini Kendi Yönlendirme	53
2.6.2. Değerlerine Göre Kariyer.....	56
2.7. Sınırsız Kariyer	61
2.7.1. Sınırsız Kariyerin Olumsuzlukları	64
2.7.1.1. Sınırsız Düşünce Yapısı.....	65
2.7.1.2. Örgütsel Hareketlilik.....	68
2.8. Kişisel Gelişim	71
BÖLÜM III	76
YÖNTEM.....	76
3.1. Araştırmanın Modeli	76
3.2. Evren ve Örneklem	76
3.3. Veri Toplama Araçları	77
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu (EK-1)	78
3.3.2. Çok Yönlü Kariyer Tutum Ölçeği (EK-2)	78
3.3.3. Sınırsız Kariyer Tutum Ölçeği (EK-3).....	78
3.3.4. Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeği (EK-4)	79
3.4. Veri Analizi	85
4.1. Demografik Analizler	89
BÖLÜM IV	92
BULGULAR	92
BÖLÜM V	117

TARTIŞMA	117
BÖLÜM VI	134
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	134
6.1. Sonuç	134
6.2. Öneriler	136
KAYNAKLAR.....	139
EKLER	169
EK-2. Çok Yönlü Kariyer Tutumu Ölçeği.....	170
EK-3. Kişisel Gelişim Yönetimi Ölçeği-II (KGYÖ-II).....	171
EK-4. Ölçek Kullanım İzinleri	172
EK-5. Anket Çalışması	173
EK-6. Anket İzni	174

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Çok Yönlü Kariyer Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	79
Tablo 2. Sınırsız Kariyer Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 3. Çok Yönlü Kariyer Ölçeğine İlişkin Direct Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları	81
Tablo 4. Sınırsız Kariyer Ölçeğine İlişkin Direct Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 5. Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeğinin Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Tablosu	84
Tablo 6. Çok Yönlü Kariyer Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi Sonuçları	86
Tablo 7. Sınırsız Kariyer Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi Sonuçları ..	87
Tablo 8. Personelin Kişisel Gelişim Yönelimi ve Alt Boyutlarının Genel Ortalamaları Sonuçları..	88
Tablo 9. Kullanılan Ölçekler ve Alt boyutlarının Normallik Analizlerinin Sonuçları	88
Tablo 10. Bakanlık Personelinin Demografik Analiz Tablosu	89
Tablo 11. Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan T Testi Sonuçları	92
Tablo 12. Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Maaş Memnuniyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan T Testi Sonuçları	93
Tablo 13. Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan T Testi Sonuçları	94

Tablo 14. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan T Testi Sonuçları</i>	95
Tablo 15. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları</i>	96
Tablo 16. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin GSB'daki Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları</i>	98
Tablo 17. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları</i>	100
Tablo 18. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin İş Değişikliği Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları</i>	102
Tablo 19. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Maaş Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları</i>	104
Tablo 20. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY Seviyelerinin Görev Pozisyonuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları</i>	106
Tablo 21. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Görevde Olduğu Pozisyonuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları</i>	108
Tablo 22. <i>Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin CYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları</i>	109
Tablo 23. <i>Kişisel Gelişim Yönelimi ile Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Kolerasyon Analizi Tablosu</i>	111
Tablo 24. <i>Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeği ile Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Arasındaki Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri</i>	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Kişisel gelişim yönelimi ölçeği ile çok yönlü ve sınırsız kariyer tutum ölçeği arasındaki yapısal eşitlik modeli grafiği	114
--	-----



SİMGE VE KISALTMALAR

ÇYK	Çok Yönlü Kariyer
DGKY	Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme
G.S.B.	Gençlik ve Spor Bakanlığı
KKKY	Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme
KMO	Kaiser Meyer-Olkin Testi
ÖHT	Örgütsel Hareketlilik Tercihi
SDY	Sınırsız düşünce Yapısı
SK	Sınırsız Kariyer
DHO	Değişime Hazır Olma
PO	Planlı Olma
KK	Kaynak Kullanma
AD	Amaçlı Davranma

BÖLÜM I

GİRİŞ

Kariyer kavramının tarihsel serüvenine bakıldığında karşımıza çıkan ilk isim 1937 yılında Amerikalı sosyolog Hughes'dır. Hughes kariyer kavramını “bireyin pozisyonlarının sürekliliği” olarak tanımlamıştır. Bu gelişmenin hemen ardından Anna Roe 1956 yılında meslek ve görev dağılımı için örgütsel sistemin gelişimi üzerinde durmuştur. Aynı zamanda bu dönemlerde çocuklukta yaşanan bütün olayların iş ve meslek seçiminde birey farkında olmasada yakından ilişkisi olduğu vurgulanmıştır. Donald E. Super, kariyeri daha geniş bir bakış açısıyla ele alarak, bir meslek seçiminden çok sanat olarak vurgulamış, kariyere tek bir pencereden bakmayarak hayattaki rollerle birlikte iç içe düşünmüştür. Ve kısa dönemli bir tercih olmadığını tam aksine yaşam boyunca devam edecek olan gelişmeler bütünü olarak görmüştür (Şişman, 2011, s. 12). Personel yönetimi son yıllarda yaşanan değişim ve gelişimler sonucu yetersiz kalmış, yeni rol ve nitelikler üstlenmek zorunda kalmış ve insan kaynakları yönetimi haline dönüşmüştür. Başka bir ifade ile personel yönetiminin kurmay işlev niteliğinin ve “hizmetçi” rolünün değişmesi kaçınılmaz bir koşul haline gelmiştir (Uyargil, Adal & Acar, 2010, s. 3).

Brown, Leeuwen ve Mitch (2004) kariyer kavramı, en basit tanımı ile bir bireyin çalışma hayatı boyunca başlangıcı ve sonu kestirilemeyen tarihsel serüven olarak görülmektedir. Egan, Upton ve Lynham (2006) kariyer, tek taraflı olmayan bir alışveriş süreci olmakla beraber, kişinin çalışma hayatı süresince gerek yaşayarak gerekse gözlem yaparak deneyimler elde ederek kişinin belirli tutumlarıyla beraber iş ilişkilerine bütünüyle yansımastır. Dany ve diğerleri, (2003) kariyeri yolculuk metaforu üzerinden tanımlamıştır.

Yönetim alanındaki değişimlerle beraber insan kaynaklı yönetim anlayışında insana verilen değerin arttığı gözlemlenmiştir. Eskiden kariyere sadece bireyler önem verirken şimdi örgütlerde insan odaklı düşünmeye ve kariyer üzerine strateji geliştirmeye başlamışlardır

(Mathis & Jackson, 2002). Bilginin ön plana çıktığı günlerde çalışma hayatında ancak kendini geliştirebilen, mesleklerinde kariyer planlaması yapabilen bireyler ayakta kalabilmektedir. İnsan kaynağı kendini geliştirebildiği ve geliştirdikçe de mesleğinde ilerleme kaydettiği sürece rekabette üstünlük sağlayabilmektedir (Fenwick & De Cieri, 2004). Artık yeni gelişmelerin sonucunda kariyer, bireysel amaçlarla örgütün amaçlarını bir arada değerlendirerek makul bir model oluşturmaya çalışmıştır. Kariyer, insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli sayılabilecek bu departmanı hedeflerini yerine getirebilmek için kullanmaktadır (Shatkin, 2011). Bireyler kariyer yolculuğunda örgütleri araç olarak görmektedirler. Aynı zamanda örgütlerin hem bireyden hem de toplumdan beslendiği göz önüne alındığında, örgütlerin kariyeri toplum düzeyinde elen sosyoloji disipliniyle, kariyeri bireysel düzeyde elen alan psikoloji disiplini harmanlayarak insan kaynakları yönetiminin çatısı altında değerlendirmişlerdir (Moore, Gunz & Hall, 2007).

Yeni kariyer yaklaşımlarıyla geleneksel kariyer yaklaşımlarının en fazla ters düştüğü nokta bireylerin kariyerlerini bir örgütte mi yoksa birden fazla örgütte mi gerçekleştirmeleri gerekliliği konusu üzerinedir. Geleneksel kariyer yaklaşımının iddiası bireyler kariyerini bir örgütte sürdürmesi, yeni kariyer yaklaşımlarının iddiası ise birden çok örgütte kariyerini sürdürmesi gerekliliği yönündedir (Sturges, Guest & Davey, 2000).

Günümüzde kariyer yönetimi alan yazınında kariyer sınırsızlığı ve çok yönlü kariyer gibi daha bireye dönük ve daha esnek modeller ile artık kariyer tanımlanmaları yapılmaktadır (Daft, 1994, s. 422).

Çok yönlü kariyerin, çalışanların kurum içerisinde başka birimlerde çalışmalarını zaman kaybı olarak görmemekle beraber bir kazanım olarak gördüğü söylenebilir. Çalışanların bu serbest dolaşımı sonucunda örgütün bireyin kariyerinde söz sahibi olmayıp bireyin kendisinin gözlemleri doğrultusunda karar vermesini istemektedir. Çok yönlü kariyer deneyimden yanadır. Çalışanların kariyerlerini doğru yönlendirebilmeleri için kurum içinde serbest dolaşımın faydalı olduğunu savunmaktadır (Park, 2009).

Çok yönlü kariyerin temelini oluşturan açık uçlu öğrenmedir. Bunun yanı sıra farkında olma, kariyerinin kendi sorumluluğunda ilerlemesi ve özerk bir şekilde hareket etme gibi faktörlerde çok yönlü kariyerin destekleyicileridir (Korsakiene & Smaliukiene, 2014). Hall, çok yönlü kariyerin, dikey başarıyı içeren geleneksel kariyerin tersi olarak, birey için benzersiz olan ve kişisel başarı, öz saygı hissi, başarı veya aile mutluluğu anlamına gelen psikolojik başarı şeklinde açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Çok

yönlü kariyer için ihtiyaç duyulan kişisel nitelikler, sürekli öğrenme, öz farkındalık, kişisel sorumluluk ve özerkliği içermektedir (Hall & Jonathan, 1998). Bu açıdan bakıldığında bireyin kariyerini örgütün talimatlarına veya doğal akışına bırakarak yönlendirmesinden ziyade özyönetimini kendi kontrolüne alarak bu yolculuğa devam etmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Narda, Quigley, Walter & Tymonn, 2006). Geleneksel kariyer anlayışında kilit olan değer örgüte bağlılık iken çok yönlü kariyerde ise iş tatmini ve yapmış olduğu mesleğe bağlılıktır (Hall, 2004).

Sınırsız kariyer kavramı ilk kez M.B. Arthur (1994) tarafından örgütsel davranış dergisinin bir sayısında ele alınmış olup, 1996 yılında Arthur ve Rousseau'nun derleme çalışmasıyla da bu disiplinle ilgilenenler tarafından bilinir hale gelmiştir (Zeitz, Blau & Fertig, 2009). Sınırsız kariyer yaklaşımı küresel kariyer yaklaşımın da ilk basamağını oluşturduğu düşünülmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 164). Sınırsız kariyer kavramı alan yazında belirli sınırlar dahilinde olan kariyerin karşıt anlamlısı olarak tanımlandığı görülmektedir. Sınırsız kariyer kavramı sadece tek bir kurumda keskin sınırlar çizilerek değil, mevcut kurum haricinde başka kurumlardan, dış kaynaklardan da faydalanmayı şart koşar. Sınırsız kariyer merkezine bilgiyi oturturken ve bu bilginin farklı kurumlara geçişler yaparak artacağını savunmaktadır (Pilavcı, 2007, s. 16). Sınırsız kariyer, örgütsel hareketliliği ilişki ağlarıyla sağlamaktadır. Bu ilişki ağı, bireyin bilgi havuzu oluşturmasının yegâne öncülüdür. Bu oluşturulan ilişkiler ağı bireyin sadece kendi kurumundaki fırsatları değil, başka örgütlerdeki kariyer fırsatlarından da haberdar olmasını sağlamaktadır (Jagodzinski, 2010). Ayrıca bu kavram geleneksel örgüt kariyer düzenlemelerine bağlılığın yanı sıra onlardan bağımsız olma özelliğine de sahip olduğundan örgüte bağlı kariyerin aksine örgüt ötesinde bir kariyeri ifade eder (Kuen ve diğerleri, 2013, s. 44).

Sınırsız kariyer ile çok yönlü kariyer arasındaki farklılıklar incelendiğinde; çok yönlü kariyerde kişisel nitelikler daha çok ele alınmakta, başarı öznel olarak değerlendirilmekte, kariyer aşamaları öğrenme aşamaları olan bir süreç olarak yorumlanmaktadır. Bu öznel bakışın daha ağır basması nedeniyle kariyer, örgütten bağımsız olarak kişinin bireysel seçimleri ile yönettiği ve yukarıya doğru ilerlemeyi dikkate almayan bir özellik göstermektedir. Sınırsız kariyerden farklı olarak kişisel özelliklere daha çok değinmiş olsa da çok yönlü kariyer de sınırsız kariyer gibi, kariyeri bilgi, beceri, iş deneyimleri dizisiyle birlikte öğrenme aşamaları olan bir ilişkiler ağı olarak görmektedir (Secer & Çınar, 2011). Sınırsız kariyer ile çok yönlü kariyerin farklı yönlerinden bir diğeri de; sınırsız kariyerin bireyin kariyerini sarmalayan çevreyi ve bireyin o çevredeki yetkinlikleri üzerinde

durduğunu, çok yönlü kariyerin ise daha çok bireyin kariyerine uyumunu ve bireyin kariyer kimliği üzerinde durduğu görülmektedir (Lips-Wiersma & Mcmorland, 2006).

1.1. Problem Durumu

Mannix ve Karen (2003) kariyeri, bireyin çalışma hayatı boyunca sürekli kazanım, gelişim ve deneyimler bütünü olarak tanımlamıştır. Tanımdan anlaşılacağı üzere kariyer bir yolculuk şemasıyla ele alınmıştır. Fakat bu yolculuğun sadece sürekli olumlu bir yükseliş, sürekli bir üst çıtaya tırmanma şeklinde olmadığı da bilinmektedir. Özellikle de Kuzgun kariyerin üzerinde durulmayan yönünü de dikkate alarak bir tanım geliştirmiştir. Kuzgun kariyeri gerileme, duraklama, ilerleme gibi değişken durumları içinde barındıran bireyin yaşamı sürecinde karşısına çıkan olaylar silsilesi, aynı zamanda günlük hayatında ve mesleki hayatındaki edindiği rollerinin de etkisiyle sürekli aynı seyirde ilerlemenin olmadığı bir kavram olarak tanımlamıştır (Kuzgun, 2000, s. 3).

Kariyer kavramının eskiden tamamen nesnel bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Yüksek gelir seviyesine ulaşmak, kurum içinde terfi almak ve yükselmek gibi nesnel fırsatları elde eden çalışanlar kariyerlerinde daha başarılı sayılmaktaydı (Thomas, 2005; Dries, Pepermans & Carlier, 2008). Fakat bu tanımın tam anlamıyla kariyer başarısını açıklayamadığı görülmektedir. Çünkü birey davranışlarını ihtiyaçlar şeması ve sıralaması üzerinden belirlemektedir. Bu ihtiyaçlar kişinin normal yaşamının içerisinde kalmayıp aynı zamanda kendisiyle beraber günün belirli zaman dilimini belki de ailesinden fazla zamanını geçirdiği çalışma ortamına da sürüklenip yansıtmaktadır. Gerek günlük yaşamında gerek çalışma hayatı süresinde bu ihtiyaçların karşılanması her zaman önemli olmuştur (Hoy & Miskel, 2010, s. 127).

Wilson ve Davies (1999) günümüz çalışma standartlarının değiştiğine değinmiştir. Bu değişimler bireylerde tek bir örgütte sürekli kalıcı olarak kariyer planı çizmelerini zorlaştırıcı ve karışık bir hale dönüşmesine sebep olmuştur. Özden (2002) klasik yaklaşımda kariyer; daha çok organizasyon içerisinde hiyerarşik bir şekilde yükselmeyi ifade etmektedir. Kariyer yolları, organizasyon tarafından tanımlanmakta, yönlendirilmekte ve uygulanmaktadır. Birey ise sadece kendisine sunulan bu yollardan geçerek kariyerini geliştirmektedir. Ancak günümüzde, bir organizasyon içerisinde ömür boyu çalışma ve hiyerarşik bir yapıya dayanan klasik kariyer gelişimi anlayışı, yeni organizasyon yapıları ve çalışma ilişkileri düzeni ile anlamını kaybetmektedir. Günümüzde küreselleşme,

teknoloji, değişim ve bilgi toplumu kavramlarının etkisiyle örgütsel yapıların değişmesi, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki gelişmeler kariyerin anlamını da değiştirmektedir. Son zamanlarda kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların geleneksel kariyer modelinde olduğu gibi örgütte uzun süre çalışmaktan ziyade daha kısa süreli, daha değişken ve parçalı bir kariyer modelini tercih ettikleri görölmektedir (Donnelly, 2009, s. 319). Buna bağlı olarak hem örgüt içi hareketlilik hem de örgütler arası çalışan devir hızı, geleneksel kariyer anlayışı beklentisiyle uyuşmayarak artmıştır (Arnold & Cohen, 2008).

Hiyerarşik bir yapı, tek bir örgütte kalmak ve istikrar gibi kavramların geleneksel kariyer anlayışının değerler dünyasını oluşturduğu görölmektedir. Geleneksel kariyer anlayışında aynı zamanda zaten bir örgütte ilerleme imkanlarının var olduğunu bu nedenle örgüt değiştirmeyi zaman kaybı olarak düşünmektedir (Currie, 2006).

Geleneksel kariyer yönetimi anlayışında, çalışanlar kendi kariyerlerini yönlendirmede pasif bir tutum sergilemeli ve bu konuda yer aldıkları örgütten yönlendirme beklemektedir. Uzun süreli istihdam sunabilme varsayımına dayanan geleneksel anlayışın aksine yeni kariyer yaklaşımlarında artık örgütlerin uzun süreli istihdam ve iş güvencesi sunamayacağı iddiasıyla kariyer sorumluluğunun örgütlerin kontrolünden çıkıp kişilerin kendisine geçtiği ve çalışanın kariyeri kendi yönetme tutumunu benimsediği görölmektedir (Sturges, Conway & Liefvooghe, 2008).

Geleneksel kariyer doğası gereği bazı sorunları da içerisinde barındırmaktadır. Geleneksel yaklaşımda bireyin başarılı olabilmesi için bazı aşamaları yerine getirerek yükselebileme şansı vardır. Bu yükselme durumu bazen birey çok başarılı olsa bile belirli bir süre beklemeyi, bazen de mevkilerde bir anda iki üç kademe yükselmekten ziyade sırasıyla bir üst konuma geçebilme olanağı vardır. Bu esnada birey enerjisini ve motivasyonunu uzun süreli olarak bağlı olduğu o anki duruma harcadığı için bu süre zarfı içerisinde kendi kurumunda veya başka kurumlarda daha iyi fırsatları görememesine neden olabilir. Geleneksel kariyerin bir başka sorunsalı ise bir tıkanıklık oluşturmasıdır. Katı ve hiyerarşik bir düzeni öngören geleneksel kariyerde bireyin yükselmesi için üst konumundaki birinin de yükselerek kendisine alan açması gerekmektedir. Eğer bireyin üstü yükselme başarısı gösteremiyorsa ister istemez astının da yükselmesini dolaylı olarak engellemiş olacaktır (Oden, 1999).

Yeni kariyer yaklaşımları kariyer tatminini önemsemektedir. Görülmüştür ki bireyler değerleriyle kariyer yolculuğunda ilerlediğinde bu tatmin olma güdüsüne daha da yaklaşmaktadırlar. Ayrıca yükselme, maaş, terfi gibi objeler bireyin kariyer başarısını tamamı ile açıklayamamaktadır. Bu objelerin anlamsız ve değerli olmadığı söylenmediği gibi bu hedeflerine ulaşan bireylerinde kariyerlerinde yüksek bir tatmin olma güdüsünü sağlamadığı görülmektedir (Barnett & Bradney, 2007). Yeni kariyer yaklaşımlarının bireylerden beklediği davranışları şu şekilde sıralamakta sakınca yoktur. İstihdam edilebilirliği artıran bilgi, beceri, deneyim, kariyerini kendi yönlendirmesi ve kariyerini başkalarından ziyade kendisinin yorumlayıp anlamlandırmasıdır (Clark, 2009). Çağdaş kariyerde amaç bilgi ve yeteneklerini her daim geliştirerek bir sermaye yığını oluşturmaktır. Bu sermaye yığını, bireyin daima iş değiştirmeye hazır bulunuşluğunu güçlendirmektedir (Becker & Haunschild, 2003).

Çalışanların bağlı bulunduğu kurumda veya başka kurumlarda kariyer fırsatlarını sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmeleri için yeni kazanımlar elde etmeleri gerekmektedir. Örgütlerin bu arayış içindeki çalışanlarına fırsatlar sunmadaki yegâne sebep kariyerlerindeki tatminlerinin yüksek düzeyde olmasının örgüte de fayda sağlayacağını varsayıp bu sayede çalışanından daha fazla verim elde edeceği mantığından kaynaklanır. Yeni örgüt yapılarına teknolojinin girmesiyle birlikte yapılan işlerin yöntemlerinde büyük değişiklikler olmasına neden olmuştur. Bu yöntem değişiklikleri dolayısıyla çalışanların işlerini yaparken kural ve usullerin değişmesine, davranış tarzlarının değişmesine ve yeni yetenekleri kazanmak için kurslara katılıp sertifikalar almasına neden olmaktadır (Nauta ve diğerleri, 2009). Günümüzdeki değişimlerin yansıması olarak irdelenmesi gereken bir diğer konu ise cinsiyet rollerinin de değişime uğraması ve kadınların iş hayatında etkili olmaya başlamasıdır. Bu yansımanın sonucunda eski alışlagelmiş kadın rolleri de değişmiştir. Artık sadece erkeklerin maddi durumdan sorumlu olması anlayışının yanı sıra kadınlar da eskisi gibi ev işi, çocuk ve yaşlı bakımı gibi rollerinin yanında maddi açıdan ailesine katkı sağlamaktadır. Bu rollerin değişimi kariyer dünyasını da etkilemektedir. Çift eşli kariyer olarak alan yazında incelenen bu konu bireyler kariyer tercihlerinde eşlerinin de kariyerini hesaba katarak karar vermek zorundadır (Denisi & Griffin, 2005; Bhowon, 2013).

Bireylerin yeni kariyer hamlelerinde bazı farklılıklar oluşmuştur. Bireyler klasik kariyer kuramının dayattığı çerçevenin dışına çıkarak örgütsel sınırlar içinde hapsolmayacak şekilde daha hareketli, sınırsız, akışkan ve değişken bir süreçte doğru ilerlemesi sonucunda

geleneksel kariyer anlayışı bu yeni durumu açıklamada yetersiz kalmıştır (Yamashita & Uenoyama, 2006; Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010). Yeni kariyer yaklaşımları, kariyer yönelimlerinde örgüt odaklı olmaktan uzaklaşıp kişisel odaklı bir anlayışa evrildiği anlayışın sonucudur. Öncelikle kişilerin örgütlerinden yaşam boyu veyahut da uzun süreli istihdam ve örgütün hiyerarşi kademelerinde tahmin edilebilir bir ilerleme beklentisi içinde olmamaları anlayışına dayanır. Bu durum da artık örgüt odaklı değil kişi odaklı düşünmeyi ortaya çıkarmaktadır (King, 2003).

Bireylerin sadece bir örgütte çalışmak istemesini tamamen olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmek yanlış olur. Çünkü bireylerin çalıştığı kurumun sağladığı sosyal haklar ve maddi kazanç kendisinde güven duygusu oluşturur. Fakat sınırsız kariyeri benimseyen bireyler daha geniş bir bakış açısıyla kariyerini yönlendirme şansı elde edebilir. Bireyler bilgi ve becerilerini artırdıkça daha rahat bir şekilde kendilerini pazarlama yoluyla istihdam olanaklarını da genişletebilirler (Marler, Barringer & Milkovich, 2002). Kariyer, bireylerin çalışma hayatının yanı sıra özel yaşamında da tatmin olabilme beklentisini de sağlamaktadır. Bu durum kariyerin önemini daha da artırmaktadır. Bu nedenle bireyler, kariyeri gelişigüzel, plansız programsız şekilde yönetemezler. Bu gerekçeyle birlikte çok yönlü kariyer yaklaşımı iki temel bakış açısı üzerine inşa edilmiştir. Bunların bir tanesi bireyin kendi değerlerini göz önünde bulundurarak bir kariyer stratejisi belirlemesi, diğeri ise kariyerindeki yol haritasını kendisinin yönetmesidir. Bu yüzdendir ki örgütler artık kariyer yönetimine bir katkı sağlamak adına daha fazla destekleyici ve geliştirici bir rolü üstlenerek bu yönde hedefler koyup programlarına dahil etmek zorunda kalmaktadır (Kong ve diğerleri, 2012).

1.2. Araştırma Problemi

Kişisel gelişim yönelimi, çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını ne düzeyde etkilemiştir.

1.2.1. Alt Problemler

1. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumları ne düzeydedir?
2. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumları ne düzeydedir?
3. Çalışanların kişisel gelişim yönelimleri ve alt boyutları ortalaması ne düzeydedir?
4. Kişisel gelişim yönelimi ile çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyer tutumları ve alt boyutları puanı ortalamaları arasındaki ilişki ne düzeydedir?

1.2.2. Birinci Düzey Alt Problemler

1. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında cinsiyet durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?
2. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında maaş memnuniyeti değişkenine göre farklılık var mıdır?
3. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında çocuk sahibi olma değişkenine göre farklılık var mıdır?
4. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında medeni durum değişkenine göre farklılık var mıdır?
5. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında yaş durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?
6. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında bakanlıktaki çalışma süreleri değişkenine göre farklılık var mıdır?
7. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında toplam iş hayatı süreleri değişkenine göre farklılık var mıdır?
8. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında iş değişikliği sayısı değişkenine göre farklılık var mıdır?
9. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında aldığı maaş miktarı değişkenine göre farklılık var mıdır?
10. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında kurumdaki mevki değişkenine göre farklılık var mıdır?
11. Çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık var mıdır?

1.2.3. İkinci Düzey Alt Problemler

1. Çalışanların sınırsız kariyer ilişkin tutumlarında cinsiyet değişkenine göre farklılık var mıdır?
2. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında maaş memnuniyeti değişkenine göre farklılık var mıdır?
3. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?
4. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında medeni durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

5. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında yaş durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?
6. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında bakanlıktaki çalışma süreleri değişkenine göre farklılık var mıdır?
7. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında toplam iş hayatı süreleri değişkenine göre farklılık var mıdır?
8. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında iş değişikliği sayısı değişkenine göre farklılık var mıdır?
9. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında aldığı maaş miktarı değişkenine göre farklılık var mıdır?
10. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında kurumdaki mevki değişkenine göre farklılık var mıdır?
11. Çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Mevcut araştırmanın öncül amacı Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görevli olan personelin kişisel gelişim yönelimlerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları üzerine yordayıcı etkisinin tespit edilmesidir. Aynı zamanda çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığını tespit edilmesidir. Son olarak, ölçeklerden ve alt boyutlarından alınan toplam puanlara göre boyutlar arası ilişkinin olup olmadığını ve ne yönde olduğunu tespiti amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Son yirmi yılda kurumsal çalışma ortamında demografik değişkenlerin farklılaşması ve kurumlardaki işleyiş yapısındaki değişimlerin çalışanların kariyer yönelimlerini etkilemiş bu durum araştırmacılarında dikkatini çekmiştir (Sullivan & Baruch, 2009). Geleneksel kariyer yaklaşımlarının yerini gelecek yüzyılda iyiden iyiye çağdaş kariyer yaklaşımlarına bırakacağı düşünülmektedir (Hall, 1996). Bunu yanı sıra kariyer hareketliliğinde artan akışkanlık kariyer araştırmalarında sayısal bir artışa neden olmaktadır (Donohue, 2006). Sınırsız ve çok yönlü kariyer alan yazında yeni kariyer yaklaşımları açısından iki kavram kariyer modeli olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Bu iki kariyer yaklaşımı üzerinde en

fazla durulan ve araştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (De Bruin & Buchner, 2010).

Bireyler yaşadıkları zaman dilimi içinde önemli ve kritik kararlar vermek durumundadırlar. Bu kritik kararlardan bir tanesi de kariyer seçimleridir. (Ivancevich, 2004) Yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir (Ünver, 2005, s.27). Alan yazındaki tespitlerden yola çıkarak kariyer kavramının insanların günlük yaşamında ne kadar önemli yeri olduğu görülmektedir. İnsanların kariyerleriyle ilgili vermiş olduğu kararlar sadece iş yaşamını değil aynı zamanda gündelik hayatını ve aile hayatını da etkilemektedir. Mevcut araştırmanın konusunun seçiminde hem kariyer kavramının bu denli önemli oluşunun hem de önümüzdeki yıllarda kariyer denildiğinde çalışma hayatındaki bireylerin sık sık karşısına çıkacağı düşünülen çok yönlü ve sınırsız kariyer kavramları üzerinde bir araştırma yapılmasının alana önemli bir katkı sunacağı düşünülmüş ve seçilmiştir.

Kariyerin disiplinler arası bir çalışma alanı olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda kariyer olgusunun, sosyal bilimler çatısı altında tarih, coğrafya, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyaset gibi neredeyse bütün disiplinlerce incelenen bir konu olma niteliği taşıdığı görülmektedir (Moore, 2007). Ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde spor bilimleri disiplini içinde çağdaş kariyer başlığı altında incelenen çok yönlü ve sınırsız kariyer kavramları üzerine yapılmış ampirik çalışmaların çok az sayıda olduğu görülmektedir. Özellikle de spor bilimleri disiplini içinde tez düzeyinde yapılmış sadece Türkmen (2011) doktora çalışması olarak karşımızda çıkmaktadır. Türkmen, spor federasyonlarında çalışan genel sekreter, şef, spor uzmanı, memur, antrenör, sözleşmeli personel örnekleriyle yapmış olduğu araştırmasıyla spor bilimleri alanına katkı sağladığı görülmektedir.

Spor Bakanlığının görev ve yetkilerine bakıldığında; spor alanında uygulanacak temel politika önerileri geliştirmek. Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi ve performans ölçütlerinin oluşturulması konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak. Eğitim faaliyetleri ile ilgili dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek. Yurtiçi veya yurtdışında gençlikle ilgili toplantı, kurs, seminer ve benzeri faaliyetler düzenlemek, düzenlenen faaliyetlere katılmak ve bu faaliyetleri desteklemek. Gençlere rehberlik ve danışmanlık hizmeti yapmak, eğitim hizmet ve imkânlarını geliştirici faaliyetlerde bulunmak. Gençliğin gelişimine katkı sağlamak

amacıyla eğitim ve kültür alanında yapılabilecek faaliyetleri planlamak. Bakanlığın görev alanıyla ilgili yayınlar yapmak, yaptırmak ve yayınları takip etmek. Yurtiçi ve yurtdışında gençlikle ilgili inceleme ve araştırmalar yapmak veya yaptırmak, bunların sonuçlarını ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşmak. Gençlerin bilim, sanat ve kültürel alanlara ilgisini artırmaya yönelik faaliyetler yürütmek ve bu kapsamda yürütülen faaliyetleri desteklemek gibi görevlerinin olduğu karşımıza çıkmaktadır (GSB, 2011).

Mevcut araştırma da evren ve örneklem grubunun özellikle Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan ve yukarıda sayılan önemli görevleri icra etmekle yükümlü, söz sahibi ve imza yetkisi olan mevkilerdeki kişilerin seçilmesinin yanı sıra spor bakanlığında spor bilimleri alanına yönelik daha önce farklı araştırma konusu da dâhil olmak üzere çalışmaların yok sayılacak derecede az olması mevcut araştırmanın bu kurumda çalışan kişilerin kariyer yönelimlerinin tespitinin alana katkısını daha da önemli hale getirdiği düşünülmektedir.

Eğitim düzeyi yüksek, belirli bir kariyere ulaşmış, gelecekte de kariyer hedefleri olan bireylerin kariyer gelişimlerine özellikle dikkat etmesi gerekmektedir. Bilgiyi elinde bulunduran ve etkin bir biçimde bilgisini değerlendirebilen bireylerin mesleki alternatifleri artmaktadır. Bu bireyleri mesleklerinde tutmanın bir yolu insan kaynakları yönetiminde kariyer planlaması ve yönetimi sistemlerine verilen önem ile mümkün olmaktadır (Baruch & Budhwar, 2006, s. 85). Özellikle de bakanlıkta çalışan personelin şef, sportif eğitim uzmanı, spor uzmanı, müfettiş, müfettiş yardımcıları, şube müdürleri, daire başkanları, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, denetçiler, müşavirler gibi Türk sporunun geleceği hakkında kararlar alabilen, yerel düzeydeki kurumları denetleyen ve sportif politikalarına yön veren kişilerin olması mevcut çalışmanın alan yazınına hem bireysel hem de kurumsal olarak kariyer yönelimlerinin ne yönde olduğunu sağlıklı sayısal temellere dayandırılarak ortaya koyulması alandaki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte çok yönlü ve sınırsız kariyerin alan yazınında sadece üst düzey kişiler tarafından uygulanabilirliği eleştirilmiştir. Fakat ülkemizde spor alanında en üst düzey kurum olduğu bilinen Gençlik ve Spor bakanlığının belirli mevkilere gelmiş kişiler tarafından bu çağdaş kariyer yönelimlerinin ne yönde olduğuna dair her hangi sayısal bir bilgi mevcut değildir. Mevcut araştırma gerek kurumun insan kaynakları birimi açısından gerekse bireylerin kariyer yönelimlerinin daha kapsamlı olarak değerlendirmeleri ve gözden geçirmeleri açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Mevcut çalışma çağdaş

kariyer yaklaşımı söylemine sayısal katkı sağlamanın yanı sıra ilerde yapılacak olan çağdaş kariyer yaklaşımlarıyla ilgili başka kurum ve örneklem gruplarıyla, Türk sporunun geleceğine yönelik politikalar geliştiren ve bu politikalara yön veren Gençlik ve Spor Bakanlığı gibi önemli bir kurumun merkez teşkilatında önemli görevlerde bulunan kişilerin kariyer yönelimlerini karşılaştırma imkânı sunacağı da varsayılmaktadır.

Robitschek ve Cook (1999) Kişisel gelişim daha iyi mesleki tanımlama, kararlılık, kariyer araştırma ve problem odaklı çözümle ilişkilidir. Shorey (2007) Kişisel gelişim ve öz yeterlilik arasında pozitif bir ilişki vardır ve kişisel gelişim psikoloji kökenine dayanmaktadır.

Kişisel gelişim hayatın tüm döneminde bu kadar etkiliyken ve günümüz çalışma hayatında çağdaş kariyer yönelimleri etkisini bu denli arttırmışken alan yazında kişisel gelişim yönelimi ile çok yönlü ve sınırsız kariyer konusuna birlikte değinilmemiştir. Kişisel gelişim yöneliminin çağdaş kariyer yaklaşımlarına etkisinin tespit edilmesi alandaki bu boşluğu dolduracağı, çalışma hayatında olan kişilere bir yol haritası sunacağı düşünülmektedir.

1.5. Varsayımlar

1. Araştırmada kullanılan örneklemin büyüklüğü evreni temsil edici nitelikte olduğu varsayılmaktadır.
2. Araştırmada kullanılan kişisel gelişimi yönelimi ölçeği, çok yönlü kariyer tutum ölçeği, sınırsız kariyer tutum ölçeği araştırma değişkenlerini yeterli düzeyde ölçtüğü varsayılmaktadır.
3. Araştırmanın verilerine uygun istatistiksel analizler seçilerek uygulanmıştır.
4. Örneklem grubunu oluşturan bakanlık çalışanları ölçek formunda yer alan soruları samimiyetle, doğru, yansız ve herhangi bir etkiye maruz kalmadan yanıtlamışlardır.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırmaya Ankara'da bulunan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatında GSB, GSM, KYK birimlerinde görev yapan personel katılmıştır. Araştırma kapsamında 2015 yılında bakanlıkta görev yapan 490 personele ulaşılmış, ancak anket formları 471 personel tarafından cevaplanmıştır. Kadrosu taşra ve ilçe teşkilatlarında bulunan veya dış görevlendirme sonucu bakanlıkta bulunmayan personel araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Ankara’da olan bakanlık personelinin idari birimlerinde çalışan (şef, gençlik ve spor uzmanı, gençlik ve spor uzman yardımcısı, müfettiş yardımcısı, müfettiş, şube müdürü, daire başkanı, danışma denetim birimi personeli, genel müdür yardımcısı) gibi görevlerde bulunan personelle sınırlı tutulmuştur.

1.7. Tanımlar

Örgütsel kariyer yönetimi; örgüt bünyesindeki çalışanın, kurum içindeki olası kariyerini olumlu manada yönetebilmesi için örgüt tarafından teşvik edilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz (Verbruggen ve diğerleri, 2007, s.70).

Kariyer Planlama; bireyin, kendisinin sahip olduğu fırsatlar ve sınırlılıklar, yaptığı seçimler ve bunların sonuçlarının farkında olarak kariyer hedefleri belirleyerek belli kariyer hedeflerine ulaştıracak iş, eğitim ve ilgili gelişim programlarını oluşturma süreci olduğu ifade edilmiştir (Byars & Rue, 2006, s. 200).

Değer; davranışların kılavuzluğunu yapan, ilkeler ve temel inançlar, eylemlerin iyi ya da istenilen olarak yargılandığı standartlardır (Sarı, 2005).

Kişisel gelişim; bireyin öğrenme gelişme süresince kendisiyle aktif olarak ilgilendikleri bir düzey olarak tanımlanabilir (Shorey ve diğerleri, 2007).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Kavramı Tanımı

Toplumlardaki ilerlemelerin ve gerilemelerin çeşitli birçok sebebi vardır. Ancak bu sebeplerin temeline inecek olursak karşımıza toplumu oluşturan bireylerin sorunları çıkmaktadır (Gardner, 1990). Bu yüzden günümüzde insan kaynaklarını göz önüne alarak, bireylerin ilgi, istek ve arzularının ön planda tutulduğu bir sistemi temel almak toplumların gelişimi açısından önem arz etmektedir (İrmiş & Bayrak, 1993).

Toplumsal gelişmeleri de dikkate alarak nitelikli işgücü elde edebilmek adına mesleki örgütlerdeki bireylerde çeşitli yeterlilikler aranmakta bunu sonucunda kariyer kavramı ön plana çıkmaktadır. Tarihsel olarak bakıldığında kariyer kavramı modern endüstriyel kuruluşların ortaya çıkmasıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram latince bir yol veya araç/taşıma yolu anlamına gelen carraria ve Fransızca seçilen yön, bir işte aşılması gereken aşama anlamlarına gelen “carriere” sözcüğünden türetilmiştir (Korkut & Keskin, 2016). Diğer yandan kariyer; bireyin çalışma hayatında hiyerarşik olarak ilerleme kaydetmesine ve kendini geliştirmesine imkân sunan; seçilen iş hayatında belirli bir statü kazanma, tecrübe, aktivite, tutum ve davranışlar bütününe ifade eden bir anlam taşımaktadır (Taştepe, 2001).

Kariyerle ilgili diğer bir sınıflama objektif ve subjektif kariyer ayrımıdır. Objektif kariyer bireyin iş yaşama boyunca içinde bulunduğu pozisyonlar bütünü olarak tanımlanırken; subjektif kariyer bireyin kendi beklentileri ve değerleri olarak tanımlanabilir (Özdemir & Mazgal, 2012). Subjektif kariyerde birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde kendi konumunu sorgulamakta, bulunmak istediği statüyü, değer ve beklentilerini irdelemektedir. Bu çerçevede bireyin, “Ben gerçekte ne istiyorum”, “Nereye ulaşmak istiyorum”, “Hedeflerime ulaşmak için nelere sahibim” şeklinde sürekli kendini

sorgulaması söz konusudur. Buda bireyin süreci verimli değerlendirmesini sağlamak ve farkındalığını arttırmaktadır (Soylu, 2002).

Wilensky kariyer sınıflandırmasını düzenli-düzensiz ve yatay-dikey şeklinde olmak üzere iki başlık altında toplamıştır. İlk ayırım olan düzenli-düzensiz ayırımında; düzenli kariyer, belli statü zincirlerinden oluşan ve her statü için önceki rollerin gerekli ancak yetersiz olduğu durumu tanımlamaktadır. Düzensiz kariyer kavramı ise temel ve yeteri şartları içermemektedir. İkinci ayırım olan yatay-dikey ayırımında ise dikey kariyer, hiyerarşide üst basamaklara doğru ilerlemeyi vurgularken; yatay kariyer, örgütler ve sektörler arası geçişi mümkün kılan ve sadece iş bilgisini değil tüm entelektüel birikimi kapsayan bir kavramdır (Erdoğan & Doğan, 2003, s.12). Bir diğer görüşte ise kariyer nesnel ve öznel olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bireyin iş yaşamı boyunca çalıştığı pozisyonların bütününe nesnel kariyer denmektedir. Öznel kariyer ise, bireyin zamanla kazandığı değerler, davranışlar ve bireyin motivasyonu toplamıdır (Şimşek & Çelik, 2004, s. 13).

2.2. Kariyer Tarihsel Çıkışı ve Kapsamı

Kariyer kavramı, 16. Yüzyıldan beri tanım olarak literatürde yer almasa da anlam olarak varlığı bilinmekle birlikte 1956 yılında Anne Roe'nun "Meslekler Psikolojisi" adlı kitabında yer almıştır. Roe'den sonra 1957 yılında Donald Supper, "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın " Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması", 1966 yılında John Holland'ın "Meslek Tercihi Teorisi" kitaplarında kariyeri tanımlamış ve kariyer kavramı tartışılır duruma gelmiştir. Kariyer kavramı bu dönemde geleneksel bir bakış açısıyla değerlendirilmiş ancak daha sonra küreselleşen yapı ile birlikte tanımında çeşitli değişiklikler olmuştur (Çalık & Ereş, 2006, s. 36).

1980'ler den sonra ise, küreselleşmenin, toplumsal ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde, artan rekabet, yaşam boyu öğrenme ve bireylerin kendilerini geliştirme istekleri etkili olmuş ve bu kavram yaygın bir şekilde mesleki örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır (Soysal, 2006).

2.3. Kariyerle İlgili Bazı Temel Kavramlar

2.3.1. Kariyer Aşamaları

Bireylerin yaşam süreçleri kariyer evreleri ile gelişmektedir. Kariyerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde bireyin fiziksel, sosyolojik, psikolojik, cinsiyet ve eğitim durumu gibi birçok özellik önemli birer etkidir. Birey bu özelliklerinin etkisiyle kendisi için bir hedef belirler ve bu amaç doğrultusunda gelişimini sürdürür. İnsanların yaşam evreleri; çocukluk, ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Her evrede birey farklı bir kariyer aşamasından geçmektedir (Çalık & Ereş, 2006). Ergenlik çağı boyunca bireyde oluşmaya başlayan kariyer fikri, mesleki ilgi ve bu yönde yapılan etkinliklerle şekillenmeye başlamaktadır. Yetişkinlikte bireylerin aldığı eğitimler doğrultusunda oluşan kariyer kararı, işe giriş ilerleme ve emeklilikle sonlanmaktadır. Emeklilik bazı durumlarda kariyerin sonu olarak görülse de bireylerin tercihleri sonucunda yeni bir kariyerin başlangıcı da olabilmektedir (Aytaç, 1997).

Birey, çalışma yaşamı boyunca gelişim evreleriyle paralel olarak kariyerinde farklı aşamalardan geçmektedir. Kariyer aşamaları; keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma aşaması olarak bölümlere ayrılmıştır (Aydın, 2007).

Mathis ve Jackson'a (1997, s.287) bireysel kariyer planlamasındaki kariyer yaşam safhaları; kariyer başlangıcı, kariyer ortası ve kariyer sonundan oluşmaktadır.

Balcı (1999) kariyer aşamalarını; araştırma ve deneme evresi, yerleşme ve ilerleme evresi, kariyerin orta evresi, kariyerin geç evresi/ilgiyi kesme olarak dört ana başlıkta almıştır.

Tüm bu sınıflamalar göz önüne alınarak kariyer devrelerini beş başlıkta incelemek mümkündür.

2.3.1.1. Kariyer Devreleri

- Keşfetme-Arama Aşaması (0-25 yaş)
- Kurma Aşaması (25-35 yaş)
- Kariyer Ortası Aşaması (35-50 yaş)
- Kariyer Sonu (50-65 Yaş)
- Azalma / Emeklilik (65 -75)

- Keşif Aşaması

Bireyin çocukluk döneminde başlayan ve 20'li yaşların ortasında sona eren bu aşamada birey daha çok kendini tanımaya zayıf ve güçlü yönlerini keşfetmeye çalışmaktadır (Aytaç, 1997, s.63). Çocukluk döneminde itibaren kişiler arası ilişkiler ve çevreninde etkisiyle meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya başlamayan bireyin kariyeri oluşmaya başlamaktadır. Bu dönemde meslekler hakkındaki görüş ve bilgileri doğrultusunda mesleki merakı başlayan birey, ergenlik dönemine geldiğinde, meslekler hakkında daha doğru bilgiler edinir, kendini ispatlamaya ve mesleki kimliğini oluşturmaya başlar (Özden, 2001, s. 31). Ergenlik dönemiyle ilk yetişkinlik dönemi arasında aile bireylerinin kariyerleri, finansal kaynakları; kişinin kendi ilgi, istek ve hedefleri mesleki araştırma aşamasını etkilemektedir. Bu aşamada birey mesleki anlamda denemeler yapıp, örgüt dışında bireysel olarak kendi kariyer planıyla ilgili bir karar vermek zorundadır (Pehlivanlı, 2014).

Bu dönemde bireyin kariyer gelişiminin hangi yönde ilerleyeceğinin belirlenmesinde kişisel gelişim ön plandadır. Kariyer aşamasının başındaki bireyde araştırma davranışının gelişiminde çeşitli kurs ve seminerlere katılım ile önemli bir yer tutmaktadır. Bireyler kariyer ile ilgili bilgilerini değer, ilgi yetenek düzeyleri, güçlü ve zayıf yönlerini büyük ölçüde çevre ile etkileşimle sağlamaktadır. Doğru ve tatmin edici bir kariyer seçimi yapmak isteyen bireyler, iyi bir şekilde araştırma yapmak zorundadır. Dolayısıyla bu dönemin verimli bir şekilde geçirilmesi için bireyin, faaliyetlerde aktif ve istekli olarak yer alması gerekmektedir (Raymond, 1996, s. 121).

- Kurma Aşaması

Örgüte giriş/ Kariyere başlangıç

Kariyere başlangıç/ başarıma aşamasında birey kariyer hedeflerini net olarak belirlemekte ve işinde uzmanlaşmaya başlamaktadır. Sorumluluklarının farkında olan ve işinde farklı yollar deneyerek kendini kanıtlama çabasındaki birey işinde ustalaşmış, çalıştığı örgütü geneliyle tanımıştır. Kişi oldukça üretken olduğu bu dönemde işe yönelik bilgisi arttıkça daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenmek istemekte ve hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmektedir (Koca, 2009).

İş bulma, işe yerleşme, fırsatları değerlendirme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul görme süreçlerinden oluşan bu dönemde amaç hedeflere ulaşmaktır. Bu doğrultuda ortaya çıkan belirsizlikler iş hayatında bunalımlara sebep olmaktadır. Bu yüzden birey aynı zamanda güvenlik ihtiyacını karşılayarak üst basamaklardaki hedeflerini

algılamaya ve olabildiğince geri bildirim olarak davranışlarını düzenlemeye çalışmaktadır. Kendini gösterme çabasıyla rekabet içinde bulunmakta bu sayede yaratıcılığı ve yetenekleri gelişmektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s. 130). Bu dönemde örgüt içerisinde çalışan kişi kariyer stratejisini kurar. Hedefi hiyerarşik basamaklarda yukarıya doğru çıkmaktır. Ancak henüz birey doruğa ulaşmamıştır (Pehlivanlı, 2014).

- Kariyer Ortası

Genel olarak 35-50 yaş aralığını kapsayan bu aşama temel olarak birey teknik yenileme, başkalarını eğitme ve yönlendirmede yetenek geliştirme, yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme, İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme görevlerine sahiptir. İşinde başarılı olan bireyler ödüllendirilirken, başarısız olanlar cezalandırılır. Kişiler aynı zamanda başarılarını değerlendirerek; kariyer planlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirir ve gerekli düzeltmeleri yaparlar. Bunun sonucunda kariyer hedeflerini hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler. Bu dönemin en büyük sorunlarından biri orta yaş krizi ve bunun sonucu olan kariyer krizidir. Henüz bu sorunu yaşamayan bireyler mevcut kazanımlarını korumaya çalışır ve performansını geliştirmeye devam ederler. Ancak birey, yaptığı seçimlerden ve gelişiminden memnun değilse düzeltmeler yapmaya ve yeni bir iş aramaya başlayabilir. Birey bu devrede birey veya örgüt temelli çeşitli kariyer krizleri ile karşılaşabilir. Durgunluk aşamasında olan kariyer ortası çalışanları daha az üretkendirler, verimleri azalır ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alırlar. “Kariyerini muhafaza etme sahası” diye de anılan bu dönemde kişi psikolojik, sosyolojik ve ekonomik etmenleri sorgulamaya başlar. Bir diğer ifade ile kariyer başlangıcındaki durumunu, seçimi yeniden değerlendirir ve kariyer değişiklikleriyle başa çıkmaya çalışır (Aytaç, 1997, s. 66-67).

- Kariyer Sonu

50-65 yaş arasını kapsayan bu dönem kariyerin en uzun safhasıdır. Birey emeklilik planları yapmakta ve örgüt dışındaki aktivitelere başlamaktadır. Fiziksel gerilemeye de bağlı olarak bireyin örgüt yönelimi azalmakta performansı düşmektedir. Kişi iş yaşamındaki yerini korumaya ve kazanımlarını diğer bireylere aktarmaya çalışmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003, s. 132). Kariyer ortası evresinde bireyin karşılaştığı sorunlar bu safhaya da taşınır ve yükselme olasılığı çok düşüktür. Bu aşamanın sonlarına doğru birey durgunluk ve gerileme sürece girer. Birey iş yaşamından ayrılmaya hazırlanır ve emeklilikte ne yapacağını tasarlamaya başlar (Özden, 2001, s. 37). Kişi bu dönemde yeni ilgi alanlarına yönelmeye ve durağan bir role hazırlanmaya başlar. Kişilerin bu ihtiyaçlarını cevap vermek, her

aşamada duygusal ve görevsel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kariyer geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç vardır (Balcı, 1999, s. 20).

- Azalma (Emeklilik) Aşaması

Kariyerin son aşamasıdır. Birey, bir yandan emekli olmayı düşünürken bir yandan da iş kaybının sonucunda düşeceği boşluğu da göz önüne alarak çeşitli faaliyetlerde bulunmak ilgilenmek isteyebilir. Ancak bir taraftan da kişi karşılanmayan beklentiler, elde ettiği statü ve bireysel konumun değişmesiyle kendini yetersiz hissedebilir ve bu durumdan tatmin olmayabilir. Ama bu durum genelde yaşa da bağlı olarak minimum seviyede seyretmektedir (Aydın, 2007). Bu aşamadaki bireyler örgüt dışında olsalar da, kişisel bilgilerini ve deneyimlerini aynı organizasyon içinde istek duyan diğer çalışanlara aktarabilmelidir. Bu durumun, iki konumda bulunan bireyleri de olumlu yönde etkileyeceği yadsınamaz bir gerçektir (Aytaç, 1997, s. 71).

2.3.2. Kariyer Engelleri ve Sorunları

Küreselleşme ve gelişen teknolojiler sonucu genişleyen örgüt yapısı, rekabetçi işletmeler, denetim düzeyinin azalması gibi nedenlerden oluşan sistem aksaklıkları sonucu birey, örgüt yönetimi ya da istenmeyen durumların ortaya çıkmasından kaynaklı çeşitli kariyer sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Kariyer sorunları, hem bireyi hem de genel örgüt yapısını ve işleyişini olumsuz etkilediği için kariyer yönetimi ve gelişimi kapsamında bu sorunları ayrıntılı incelemek önemli bir gereklilik halini almıştır (Kol, 2011). Kariyerde karşılaşılan özel sorunlar ise cinsiyet ayrımcılığı, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu, çift kariyerlik olmak üzere dört başlık altında incelemek mümkündür (Aydın, 2007).

2.3.2.1. Kariyer Platosu/Düzleşmesi

Kariyer platosu, kariyer hayatında görevler arası yükselme imkânının düşük olduğu, durağanlık dönemidir (Berberoğlu,1991) Bartol ve Martin (1991) kariyer platosunu, bir kişinin kariyerinde üst düzeydeki pozisyonlara tırmanmasının oldukça düşük olduğu bir nokta olarak tanımlamışlardır.

Kariyer platosunun hem sebebi hem de sonucu olabilecek kişisel sorunlar beraberinde psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarını getirmektedir. Kariyer platosunun orta yaş krizinin dışında çeşitli sebepleri vardır. Bunlar; “yapısal nedenler”, “yaptığı işten duyduğu memnuniyet nedeniyle yükselememe”, “yaşamsal nedenler”, “ilerleme olanaklarının

azalması”, “transfer yükseltme ölçütlerinin değişimi”, ve “rekabet ve stres” tir (Uygur, 1998, s. 27). Bu dönemdeki sorunların aşılması için performansı azalan ve üretkenliği düşen çalışana kendini yeterli hissedebileceği başka işler verilebilir. Ayrıca kişinin öğrenenden çok öğretici durumunda olacağı göz ardı edilmemeli ve yöneticiler tarafından doğru değerlendirilebilirse bu durum hem örgüt hem de birey açısından sorunların aşılmasında önemli bir adım olabilir (Çelik & Soysal, 2004).

2.3.2.2. Gözden Düşme

Yönetim kademesinde yükselmeyi hedefleyen çalışanın, yöneticilerin çeşitli sebeplerle güvenini yitirerek hiyerarşik kademede bir alt seviyeye düşürülmesi ya da işinden ayrılmak zorunda bırakılması durumudur. Kişilerarası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsı, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk, yeteneksizlik gibi etmenler bu durumun sebepleri arasındadır (Örücü, 2006, s. 246).

2.3.2.3. İşten Çıkarılma

İşten çıkartılma; çalışanın bazı sebeplerden dolayı kendi iradesi dışında işinden ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. Ancak bazen örgüt kararları doğrultusunda küçülme ve kapanma gibi politikalar izleyebilir ve çalışanlar işten çıkarılma sorunuyla karşılaşabilir (Gündüz & Şahin, 2005, s. 92). Bu durum birey için yeni kariyer imkânları doğurabilir. Ayrıca bazı kuruluşlar bu dönemdeki sorunların giderilebilmesi ve çalışanlarının mağdur olmaması için yeniden yerleştirme konusunda eski çalışanlarına destek vermektedir (Tunçer, 2012).

2.3.2.4. Stres ve Tükenmişlik

Stres, iş yaşamında birey üzerindeki baskıyı arttırarak etkinliğin ve verimliliğin azalmasına yol açan bir kavramdır. Stres; birey, dış çevre ya da iş ortamı kaynaklı olabilmektedir. Sürekli strese maruz kalan bireylerde iş tatminsizliği, saldırganlık, kararsızlık, ortamdaki soyutlanma gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Gümüştökin & Gültekin, 2009). Bireylerin kişisel özelliklerinin çeşitliliği sonucu aynı ortamda çalışma zorluğu, bireye yüksek sorumluluklar yüklenmesi, işten çıkarılma korkusu, hiyerarşik ilişkiler, iş tatminsizliği gibi sebepler bireyin hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmakta ve motivasyonunu düşürmektedir. Birey stres yaşamakta ve sağlığı olumsuz etkilenmektedir. Bu bağlamda iş gücü barındıran şirketlere önemli görevler düşmektedir. Bireyde oluşan stresi en aza indirebilen şirketler

için kariyer yönetim anlayışı doğrultusunda kariyer yollarını belirlemek oldukça önemlidir (Aydın, 2007).

2.3.2.5. Engelleme

Engellenme bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması durumudur. Engellenme sonucunda bireyin performansı ve verimliliği düşecektir. Bunun sonucunda karşımıza üç durum çıkmaktadır; birey, işe devam edebilir, uyum sorunları sebebiyle işinden ayrılabilir veya örgüt yönetimi tarafından işinden çıkarılabilir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 163).

2.3.2.6. Cinsiyet Ayırmıcılığı

Geleneksel cinsiyet temelli tutum ve değerler gerek iş hayatında gerek örgüt içindeki görev dağılımında erkekleri ön plana itmektedir. Kadınların aleyhinde şekillenen bu toplumsal ayrımcılık iş yaşamının her alanında karşımıza çıkmaktadır (Gündüz, 2010). Geleneksel cinsiyet ayrımcılığına dayanan bu fırsat eşitsizliği ve kadına yüklenen fazla sorumluluklar, kadının iş yaşamındaki performansını ve motivasyonunu düşürmektedir. Buda psikolojik açıdan olumsuz sonuçlar (stres vs.) doğurmaktadır. Temelde eğitimde fırsat eşitliğinin tam anlamıyla uygulanmamasından doğan ve kadınların mesleki anlamda yeterli eğitime sahip olamamasının sonucunda kadınlar örgüt içinde erkekler kadar üst yönetici pozisyonunda bulunamamaktadır (Gümüştekin & Gültekin, 2009). İş ve aile dengesi olarak bakıldığında erkeğin geleneksel toplumlarda rolü iş ve aile geçimini sağlamak iken kadına eş olma ve annelik rolleri yüklenmiş, kadının bir işte çalışmasının fazla kaynak kullanımına yol açacağı belirtilerek kadınlar arka plana atılmıştır (Kapız, 2002).

2.3.2.7. Cam Tavan Sendromu

‘Cam Tavan’ kavramı, ilk kez 1986’da Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal’ raporunun ‘iş yaşamında kadın’ isimli bir haberinde kullanılmıştır (Onay, 2014).

Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli pozisyona geldikten sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilir. Cam Tavan isminin de belirttiği gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam Tavan’ı yaratan iki önemli engel vardır. Birincisi kadının kendi kendine yarattığı engeller. Bunlar, genel olarak toplumun kadınlara yüklediği kalıplar çerçevesinde kişide oluşan özgüven eksikliği, başaramama korkusu; iş yaşamında hemcinslerini rakip olarak görme olabilir.

İkincisini ise "çevresel faktörler" şeklinde tanımlanmaktadır. Bunların genel olarak, temelinde geleneksel toplum yapısıyla öne çıkan erkeği ön plana alarak kadını bastırmaya yönelik tutumları içeren davranışların tamamıdır (Siyve, 2004). Ancak cam tavan sendromunu sadece kadınlar yaşamamaktadır. Toplum içindeki etnik azınlıklar, örgüt içinde engellenmiş erkeklerde kadınlar kadar olmasa da cam tavan engeline maruz kalmakta ve bu kişilerin kariyerlerinde ilerlemeleri zorlaştırılmaktadır (Korkmaz, 2014).

Kadınların yükselmesi önünde duran engelleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; ücret fark, cinsel, etnik ve dini ayırım, aile-dostu işyeri politikalarının eksikliğidir. Ancak bu engeller resmi değil, çalışma hayatında kendini sürekli hissettiren yapay, görünmez engellerdir (Gül & Oktay, 2009, s. 427). Günümüzde de üst yönetimlerde erkek elemanların fazla olduğu bilinmekle beraber küreselleşen toplum yapısı sonucunda alt kademelerde çok fazla kadın eleman çalıştıran örgütlerde üst kademede çalışacak eleman sıkıntısı yaşamaları kadınlarında üst pozisyonlara doğru ilerleyebileceğinin bir göstergesidir (Zel, 2002).

Knutson ve Schmidgall (1999, s. 66) cam tavan sendromunu aşmaya yönelik stratejileri şöyle belirtmiştir. Hükümetlerin cinsiyet ayrımcılığını gidermeye yönelik yasal düzenlemeleri yapması ve eşit iş kanunları çerçevesinde kurum ve bireylerin kendi hak ve sorumluluklarını benimsemesi

- ♦ Örgütlerin işe alma ve hiyerarşik pozisyonlara ilerlemede kadınlara eşit fırsatların verilmesi ve bu yaklaşımların benimsenmesi
- ♦ Kadın yatırımcılara erkeklerle eşit fırsatlar
- ♦ Kadınlara mesleki alanda ilerlemelerini sağlayacak danışmanlık hizmetleri verilmesi

2.3.2.8. Çift Kariyerlilik

Kişinin birden fazla uzmanlık alanına sahip olması, birden fazla alanda eğitim almış ve deneyim kazanmış olması olarak tanımlanmıştır (Bayraktaroğlu, 2006, s.160). Çift kariyerlilik bireyin birden fazla alanda eğitim alması, deneyim kazanmasını ve hedefine ulaşmasında bir yol olarak görünse de bireyin uzmanlık alanlarından birine yoğunlaşması iş başarısı açısından daha mantıklıdır. Bu aşamada karar verebilmesi içinde bireyin amaçları doğrultusunda daha fazla ilgi duyduğu alana yönelmesi, iş tatminini ve motivasyonu arttırarak hedeflenen kariyere ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Aytaç, 2005, s. 276) .

2.3.2.9. Çift Kariyerli Eşler

Bu kavram gelişen toplum yapısıyla beraber kadınların eğitim düzeyinin yükselmesiyle, kadınında erkekler gibi iş hayatına girmesi ve gittikçe ön plana çıkmasıyla oluşmuştur (Karadoğan, 2009, s. 139). Endüstri toplumuna geçişle İş aile yaşamındaki değişimler ve çift kariyerli eşler kavramının ortaya çıkması iş-aile dengesinin önemini arttırmış; birey, organizasyon ve toplum açısından faydalar sağlamıştır (Kapız, 2002). Farklı bir açıdan bakıldığında, çift kariyerliliğin; eşlerin hem iş hem de yaşam tatminini etkileyen önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Aynı iş yerinde ya da farklı işyerinde çalışan eşler birçok sorunla karşılaşsalar da birbirlerini tamamlayıcı olarak görürlerse gerekli iş ve yaşam tatminine ulaşp, mutlu olacaklardır (Mert & Bekmezci, 2016).

2.3.2.10. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu, bir firmaya bağlı çalışan kişinin; gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile firma dışında kendi hesabına çalışmasıdır. Yaygın olarak ek iş olarak bilinen bu durumun sebebi, kişinin yaptığı işten elde ettiği kazancın yetersiz olması sonucu ek gelir etme arzusudur (Arslan & Özdaşlı, 2009). Ay ışığı sorununu "birinin asli işi yanında, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya birtakım başka nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte de çalışıyor olmasıdır" şeklinde tanımlamıştır (Aytaç 2005, s. 276). Ay ışığı bazı uzmanlar tarafından ek iş olarak değil bir "kariyer gelişim stratejisi" olarak tanımlanmaktadır. Ay ışığı kişinin asıl işinde göstereceği performansı ek işlere paylaştırdığı için iş sadakatsizliği ve işe devamsızlık gibi durumlara yol açmaktadır. Bu yüzden çalışanlara bekledikleri imkânları sunabilen firmalar bu sorunu minimum seviyede tutabilecekleri bir gerçektir (Şimşek, 2002, s. 372) .

2.2. Kariyer Yönetimi

Son yıllarda örgütlerde kaçınılmaz hale gelen değişim oldukça hızlı bir şekilde yaygınlaşarak örgütlerin ve şirketlerin uygulamalarında etkisini önemli ölçüde hissettirmeye başlamıştır. Bu etki kurum bünyelerinde yeniden yapılanmayı zorunlu hale getirmiştir (Viney, Adamson & Doherty, 1997).

Kariyer yönetimini basitçe tanımlayacak olursak; bireyin, içinde bulunduğu örgütün kültürünü benimsemesi ve bu örgütlerin kendi çalışanlarının kariyerini planlaması, bu planların belirlenen şekliyle uygulamaya konulması ve uygulama aşamasının takip

edilmesi sürecidir diyebiliriz (Seyyar & Öz, 2007, s. 234). Kariyer yönetiminde, çalışanın ilgi ve yetenekleri doğrultusunda, bu ilgi ve yeteneklerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyerlerini geliştirme faaliyetlerini planlamak esastır. Örgütsel kariyer yönetimini; örgüt bünyesindeki çalışanın, kurum içindeki olası kariyerini olumlu manada yönetebilmesi için örgüt tarafından teşvik edilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz (Verbruggen ve diğerleri, 2007, s. 70).

Kariyer yönetiminin örgüt içi insan kaynakları uzmanları açısından önemi, kurum içi çalışanlarının kariyer planlaması doğrultusunda örgütteki hareketliliğini sağlaması ve çalışanın planlamada belirtilen ölçütlerle motivasyonunu arttırmasıdır. Kariyer planlamasını çalışanın ilgi ve yetenekleri çerçevesinde iyi planlayan ve bunu uygulamaya geçiren kurumlarda, çalışan örgüt içinde hangi pozisyona geleceğini tahmin edebilir. Bu tahmin doğrultusunda kurumun amaçlarını daha da benimser, bu amaçları gerçekleştirmek için motive olur. Çalışanda oluşan bu motivasyon onun başka arayışlara girmesini engelleyerek kurum-çalışan bütünleşmesini daha da sağlamlaştırmasına neden olur (Findıkçı, 2003, s. 343).

Örgüt çalışanlarının alanlarında ilerleyebilmeleri ve bireysel gelişimlerini arttırmak amacıyla belli yöntemleri kullanmaya kariyer yönetimi denilmektedir. Kullanılan bu yöntemlerin kariyer yönetimi açısından başarılı olabilmesi için kurumun çalışanın desteklemesi önemlidir. Örgütler yaptıkları kariyer planlaması ile çalışanlarının kurum içi statü değişikliklerini net biçimde belirlemeli, bu planlama doğrultusunda vereceği çeşitli desteklerle çalışanın motivasyonunu üst düzeye çekmelidir. Bu destekler arasında; çalışanın mesleki bilgi ve tecrübelerini arttırıcı eğitsel içerikli programlar, kariyer danışmanlığı vs sayılabilir. Ayrıca çalışanlarının örgüt içi performanslarını belli periyotlarla değerlendirmeli ve değerlendirme sonucunda geri dönütlerle örgüt içi motivasyonunu arttırmalıdır. Yapılan tüm bu çalışmalardaki asıl amaç, bireyin iş potansiyelini yükseğe çekmek, kariyer yönetimi sürecinde gerekli yardımı sağlamak ve sonucunda örgütün amacına hizmet ettirmektir (Wallis, 2001).

Kariyer yönetimi hem örgüt hem de çalışan açısından oldukça önemlidir. Kurumun hedefleri doğrultusunda özensiz yapılan bir kariyer planlaması kurum içinde çeşitli olumsuzluklar ortaya çıkarabilir. Kurum çalışanı, yapılan bu planlama doğrultusunda yeterli motivasyon seviyesine ulaşmadığında; kurum içinde var olan boş pozisyonların doldurulmasında zorluk çekilebilir. Bu yetersiz motivasyon kurumun amaçlarına uymayan düşük nitelikteki çalışan, kurumu daha az benimseme, eğitsel programlara ayrılan bütçenin

özensizce kullanımı şeklinde ortaya çıkabilir. Çalışanlar açısından kariyer yönetimi, yönetsel anlamdaki yetersizliğin oluşturduğu hayal kırıklığı, kendini değersiz ve yetersiz hissetme, nitelik ve yeterliğine göre statü alamaması nedeniyle örgüt içinde ve dışında farklı birleşme ve yapılanmaya gitmesi, örgütün kendini çeşitli nedenlerle küçülmeye götürmesinden kaynaklı iş değiştirmeye neden olabilir. Kurumdaki kariyer programlarının amacı, örgüt içindeki çalışanların var olan işgücü kapasitelerini kurumun amaçları doğrultusunda kullanmalarına olanak sağlamaktır. Bu programlar çalışanlarının iş motivasyonlarını arttırıcı olduğundan ve bunun neticesinde üst düzeyde verimli olmayı desteklediğinden oldukça önem arz etmektedir. Kurumdaki bu uygulamalar; olası yöneticilik potansiyeline sahip bireylerin tespiti, kurum içi üst gruptaki statüler için kaynak sağlanması, kurumun ihtiyaçlarının bireylere entegrasyonu, var olan örgütsel imajın daha da iyileştirilmesi, çalışanın iş hayatındaki olumsuz sayılabilecek işsel davranışlarının ve süregelen olumsuz alışkanlıklarının en aza indirgenmesi gibi olumlu neticeler ortaya çıkarmaktadır (Noe, 1999).

Kurumların hedeflerini gerçekleştirmek adına istihdam ettiği bireylerin, kişisel gelişim düzeylerini her geçen gün geliştirip yükseltmeden kurum içinde kariyer yapmaları artık olası görünmemektedir. Kurumdaki her birey nitelik ve yetenekleri doğrultusunda bilgi, yetenek ve becerilerini sürekli olarak güncellemelidir. Başarının kriterleri arasında çalışanın bireysel kariyeri için sorumluluklar alması, kurum hedefleri doğrultusunda yeni bilgiler öğrenmesi ve kurum içinde üst düzey performans sergilemesi sayılabilir. Çalışanlarının kariyer yönetimi planlamasının gün geçtikçe zorlaşacağı ve bireylerin mesleki geleceğinin pek kestirilemediği bu dönemlerde, örgütün öncelikli görevleri arasında organizasyon, danışmanlık, araştırma ve geliştirme sayılabilir (Tınar, 2002). Meydana gelen bu yeni oluşum içerisinde örgütler insan kaynaklarına ve kurumların rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağı olan entelektüel sermayeye gereken önemin azami düzeyde verilmesi gerektiğini anlamışlardır. Bundan dolayı eğitim, kurumların asli işlevlerinden birisi olmaktadır (Yakut, 2002).

Kariyer yönetimi içerik olarak, yapılan insan kaynakları planları ile var olan sistemin entegrasyonunu, kariyer planlamasına dahil edilen çalışanların kariyer yollarının oluşturulmasını, bilgi ve tecrübelerin arttırılması için kurum içindeki boş pozisyonların ilanını, performans değerlendirmesini, kendinden alt statülerde çalışanlara kariyer danışmanlığı, iş tecrübelerinin arttırılmasını ve hedefler doğrultusunda çeşitli eğitim izlencelerinin düzenlenmesini kapsamaktadır. Ayrıca bireyin kendisi ve yakın çevresiyle

alakalı farkındalığı arttırarak, kariyerinin amaçlarını tespit etmesini, dönütler almasını ve kariyer ilerlemesini ele aldığı bir süreçtir. Kariyer yönetimi, kurum çalışanlarının bireysel farkındalıklarından yararlanarak motivasyonlarını yükseltmeye, iş doyumuna ve verimliliklerine katkı sağlamaya çalışmaktır (Barutçugil, 2004, s. 321).

Kariyer yönetimi; "Kariyer Planlaması" ve "Kariyer Geliştirme" olmak üzere iki ögeden meydana geldiği alan yazında yer almaktadır. Kariyer yönetimi örgüt çalışanlarının işsel yeteneklerini, ilgilerini ve kurumdan beklentilerini çözümlemelerine yardım etmesi ve kariyerlerini geliştirme planlaması olarak yer almaktadır (Aykut, 1998). Etkin bir kariyer yönetimi sisteminde; kaynak planlama, bireyselleştirilmiş değerlendirme, senkronizasyon ve geliştirme olarak dört aşama bulunmalıdır. Var olan bu aşamaların etkili ve verimli bir şekilde sürebilmesi için danışmanlık görevini uygulayacak uzman veya uzman yardımcılara gerek duyulmaktadır. Bu ihtiyaç kurum içi veya dışından alanında yetkin kişi ve kurumlarca karşılanabilmektedir (Sümer, 1999).

Kariyer yönetimi kurumun insan kaynağı ihtiyacını tespit etmek ve bu ihtiyacı gidermeye destek olan örgütsel fırsatlar ve etkinlikler şeklinde de tanımlanabilir (Ferris, 1990). Örgütler, amaçları doğrultusunda kurumun yapısına uygunluğunu araştırmadan tespitler yapması ve bu tespitlerden hareketle hazırlık yapmadan, çeşitli etkisiz programlar elde etmeye çalışması örgüt çalışanlarından beklenilmeyen tepkilerin ortaya çıkmasına neden olabilir (Portwood, 2006, s. 699).

Armstrong (1991) kariyer yönetiminin amaçlarını genel ve özel amaçlar olarak iki farklı şekilde inceleyebiliriz. Genel amaçlar; kurumun amaç ve ihtiyaçları gereğince yönetim anlamında başarılı olmak için elzem olan, kurumların rekabetçi ortamda üstünlüğünün kalıcılığını sağlayan entelektüel sermayeyi bulmak, çalışanlarının amaçlar doğrultusunda ilgi ve yetenekleri çerçevesinde eğitilerek kurum için faydalı bireyler olmasını sağlamak ve bu aşamalarda ihtiyaçları ölçüsünde danışmanlık hizmeti vermek şeklinde sıralanabilir. Özel amaçlar ise; örgüt içi bütünlüğü sağlamak adına, çalışanların amaçları ile kurumun amaçları arasında paralellik kurmak, çalışanlarına yeni ve farklı kariyer yolları açmak ve buna ortamlar oluşturmak, düşük performans gösteren ve kendisine çizilen kariyer yolunda aksama yaşayan çalışanlarının motivasyonunu yeniden üst düzeye çıkarmak şeklinde açıklanabilir. Bundan dolayı kariyer yönetimi; kurumun çalışan üzerindeki kariyer yönetimi ve çalışanın kendi üstündeki kariyer yönetimi olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır (Cenzo & Robbins, 1996).

2.2.1. Kariyer Yönetiminin Örgütlere Yararları

Kariyer yönetiminin örgütlere olan yararlarını aşağıda yazılı olan şekliyle sıralayabiliriz (Leibowitz, 1986).

Etkin bir kariyer yönetimi, kurum için gerekli olan işgücü toplama, istihdam etme politikaları, gerektiğinde iş akdine son verme uygulamaları, örgüt içi statü değişikliği ve değişimlerinin işinde uzman kişilere verilmesini sağlanabilecektir. Kariyer yönetiminin kurumlara olan yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz; Kurumun geleceği adına, çalışanların var olan gayelerini ve yeteneklerini depolamak. İyi analizlerle kurumun gelecekteki olası insan kaynakları gereksinimini tespit edip, bu ihtiyacı gidermek. Kurumsal değişimi basitleştirerek bireysel değişimi daha iyi anlamak. Bireysel değişim ve gelişimi kolaylaştırmak için çeşitli ferdi gelişim planları yapmak. Kurumun uzun vadedeki hedefleriyle personelinin şahsi hedeflerini entegre etmek. Personelinin gerçek dışı ve gizli beklentilerini ortaya çıkarmak. Çalışanlarının kurumdan beklentisini fark ederek kaliteli çalışmasının başka bir kuruma geçişini önlemek (Erdol, 2000, s. 51).

2.2.2. Kariyer Yönetiminin Bireylere Yararları

Her platformda geçerli olan fikre göre; bireysel yararların verimli bir hale gelerek kurum ve yöneticilerinin amaçlarının gerçekleşmesini hızlandıracaktır. Burada kurum üst yapılanmasının yapacağı eylem, çalışanlarına kendi kariyerleriyle ilgili seçenekler sunmak, bir nevi danışmanlık görevi sağlamaktır (Berberoğlu, 1991).

Önceki yıllarda örgüt çalışanları kurumsal yenileşme, yapılanma ve yer değiştirmelerden sonra kurumlarının hazırladığı kariyer yönetimi programlarına katılmaktaydılar. Kariyer yönetimi mefhumunda bir değişiklik olmadığı halde uygulanan programın şeklinde ve zamanında bir takım değişimler oluşmuştur. Oluşan bu değişimin olası sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz. Kariyer planlarını birey merkezli olarak ele almak. Örgüt ve çalışanların menfaatine olan değişimlerde esnek olmak. Oluşan bireysel gelişimleri özendirip desteklemek ve dolayısıyla kurumsal performansı arttırmak (Appelbaum ve diğerleri, 2007, s. 1).

2.3. Kariyer Yönetim Modelleri

2.3.1. Akademik Model

Bu modelde kurum, kararlı bir duruş göstererek çalışanlarının akademik, niteliksel ve kuruma bağlılıklarını geliştire gayretindedir. Akademik modelde performans ödüllendirme amacıyla eleman temini ve yukarı yönlü statü değişikliği fırsatı genelde kurum içi kaynaklarla yapılmakta ve dolayısıyla çalışan-kurum ilişkisi yakınlaşarak bireyin kariyer basamaklarını belirlemektedir. Kurum çalışanın kariyerinde yükselebilmesi için gerekli olan programları maliyetine ve yoğunluğuna aldırmadan sağlarken, çalışanın da buna karşılık yüksek düzeyde ilgi ve motivasyonla bu eğitim programını bitirmesi beklenir. Bu modelin en büyük faydası; kurum çalışanlarının kurumdan ayrılmalarının düşük seviyede kalması, nitelikli personelin çok iyi değerlendirmelerden geçirilerek bulunması ve bulunan bu personelin yukarıya doğru statüsü değiştikçe içinde bulunduğu örgütü iyi tanınması ve üst düzey bağlılıkla çalışma isteği kurumun çok kaliteli bir üst kadroya kavuşması demektir (Şimşek, 2004).

Bu modelde ayrıca işgücü temini ve işten ayrılmadan kaynaklı kurumsal giderler; rekabetçi piyasada rakiplerine göre daha az miktarlarda tutulabilir (Güneş, 2006, s. 80). Dışa kapalı bir model olan Akademik modelde çalışanlar, örgüt içinde en alt statüden işe başlarlar ve bu çalışanların işe girişlerinde kişisel gelişim potansiyellerine çok önem verilmektedir (Baruch & Peiperl, 2003, s.1267).

2.3.2. Klüp Modeli

Klüp modeli de akademik model gibi dışa kapalı bir model şeklinde görünmektedir. Bu modeli uygulayan örgütlerde çalışanlar kariyerlerine alt aşamalardan başlarlar. Ancak bu modelde genellikle gelişim potansiyeline bakılmaksızın çalışanın kurumdaki kıdemine ve çalışma süresine önem verilmektedir. Örgüt tüm çalışanları üzerinde tam bir hakimiyet kurmuş olup kıdem derecesi fazla olanların örgüte bağlılık değerlerine daha çok odaklanılmıştır. Ancak bu modelde asıl sorun kurumun, nitelik ve yetenekleri kısıtlı çalışanlara kalmasıdır. Diğer yandan da düşük rekabetçi ortamlarda ve bilgi birikiminin önem kazandığı durumlarda faydalı olduğu kabullenilmektedir (Şimşek, 2004).

Bu modelde kariyer basamaklarındaki yükselme kurum tarafından belli sürelerle bağlanmış olup otomatik olarak değişmektedir. Klüp modelinde örgüte bağlılığın temelinde üyelik ve

güvenlik vardır. Bu modeldeki çalışanların önemsedikleri asıl değerler, belli bir pozisyona ulaşma ve yapılacak istihdamda önceliktir. Bundan dolayı çalışan devri düşük seviyelerdedir (Soysal, 2006, s. 10).

2.3.3. Futbol Takımı

Son dönemlerde sınai çalışmalarda etkili ve verimli faaliyetler yapma yönelimlerini uygulamalarını yapmak için proje takımları oluşturulmuştur. Bu proje takımları "belli hedefler için toplanmış", "vizyoner" ve "sinerjik bir oluşum" şeklinde değerlendirilebilir. Buradan yola çıkarak proje takımlarının var olma ve aktivite süreci de, belirli bir zaman dilimini kapsayan bir projenin yapılması gayesiyle kişilerin bir araya gelmesini içerir (Lee & Sweeney, 2001). Bu modelde takım ruhu içindeki fertlerin çalışmaları bilinçlidir. Dışa açık bir modeldir. Asıl amaç, güvenin karşılıklı olduğu bir takım yaratmaktır. Kariyer geliştirme önemsiz görülür. Bu modelde çalışanların devir hızı fazladır. Örgüte bağlılık düzeyi akademi ve klüp modeline oranla düşüktür. Diğer yandan her çalışanın yıldız olma düşüncesiyle çalışması, hırsları ve enerjileri yüksektir (Baruch, 2004, s. 110). Bu model de dışa açık bir özellik göstermektedir. Göze çarpan en önemli özelliği alanında kanıtlanmış başarısı olan herkesin her aşamada örgüte katılabilmesidir. Bu nokta futbol takımları ile benzerlik göstermektedir. Futbol takımı modelinde yenilik ve yaratıcılığa açık olma, iş güvenliğinin eksikliğine karşı bir sigorta görevi görür. Kariyer planlamadan ziyade ortak amaçlar doğrultusunda başarılı bir kariyer yönetimi daha önceliklidir. Modelin en önemli faydası çalışanın eğitim masrafları için fazla zaman ve bütçe ayrılmasına gerek olmamasıdır. Örgütte ortaya çıkardığı en önemli sorunsal devreden iş gücünün fazlalığıdır (Şimşek, 2004). Kariyer yönetimi bu modelde üç aşamadan meydana gelmektedir (Cianni & Wnuck, 1997). Bu aşamalardeki beceri eğitimleri genelde kolaydan zora doğrudur. Birinci aşamada, takım üyelerinde kaliteyi geliştirme, proje becerileri, takım oluşturma, beceri değerlendirme, ikinci aşamada takımda sorun çözme eğitimi, görev rotasyonu, performans değerlendirme, özel rehberlik, üçüncü aşamada ise öğrenen örgüt amaçlarına uygunluk, liderlik potansiyeli, liderlik rotasyonu, takım yönlendirme gibi beceriler kazandırılmaktadır.

2.3.4. Kale Modeli

Bu modelde örgüt çalışan bulmak için çaba harcamaz. İhtiyaçlar için gereken yetkin ve nitelikli adaylar örgüte girmesi için davet edilir. Örgüt için önemli olanın bulunmasında

sıkıntı çekilen durumlarda yüksek oranda transfer ücreti, taşınma ve barınma giderleri ödenmektedir. Bu modeli uygulayan kurumlarda iş gücü devrinin ve buna bağlı olarak ödenen ücretlerin yüksek olacağı belirtilmektedir. Buraya kadar bahsettiğimiz kariyer modelleri kapsamında örgütlerin bulundukları sektörün özelliklerine, izlemsel gayelerine, ilgili sektördeki çalışanın niteliğine ve bulunabilirlik durumuna göre bir model seçmeleri gerekir (Şimşek, 2004). Kale modelinde örgütün olması, çalışanların örgütüne olan bağlılığını azaltır. Örgüt içi her görev tam anlamıyla iç ve dış rekabete açıktır. Bundan dolayı örgüt çalışanları görevlerini rakiplerine karşı kale misali savunmalıdır. Bu da çalışanın bireysel olarak kendini sürekli olarak yenilemesine, geliştirmesine ve eğitmesine sebep olur. Kısaca bu görevi yapacak en kalifiye çalışanın kendisi olduğunu kanıtlamaya çalışmalıdır (Dicle, 1999, s. 30).

2.4. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, bir bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin bir plan çerçevesinde yürütülmesidir (Tüz, 2003). Bu bakış açısıyla planlamanın ne denli önemli olduğu ön plana çıkmaktadır. Daha farklı ve geniş bir bakış açısıyla ele alındığında ise “kişinin; geçmiş, şimdiki durum ve geleceğe yönelik öğretimini, eğitimini, kişisel özelliklerini, becerilerini, deneyimlerini, seçeneklerini ve beklentilerini değerlendirerek, yapmak istedikleri ile yaptıkları arasındaki uyumun veya uyumsuzluğun sonuçlarını teşhis etmek ve çözüm yolları üretmek için harcadığı sistemli çabaya kariyer planlama denir.” (Geylan ve diğerleri, 2013, s. 96). Benzer bir tarifile kariyer planlamanın; bireyin, kendisinin sahip olduğu fırsatlar ve sınırlılıklar, yaptığı seçimler ve bunların sonuçlarının farkında olarak kariyer hedefleri belirleyerek belli kariyer hedeflerine ulaştıracak iş, eğitim ve ilgili gelişim programlarını oluşturma süreci olduğu ifade edilmiştir (Byars & Rue, 2006, s. 200).

Kişinin yapmakta olduğu işi daha üretici hale getirebilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikler kazanması şeklinde ifade edilmekle birlikte bireyin iş yaşamına girmesi, yeni bir işe atanması, transferi, yükselmesi gibi kariyer seçimlerini ifade etmektedir (Karataş, 2010). Bu anlamda, bireyin kariyer planlaması bir gelişim süreci olarak düşünülebildiğinden bu sürece katkısı olabilecek bir diğer kavram da birikim olabilir. Kariyer planlamasında

bireyin önceki tecrübeleri planlamak istediği kariyerin ne yönde olması gerektiğini belirlemesi açısından dikkate alınması gereken etkenlerden biri olabilir.

Bireysel kariyer planlama, işten çok bireye odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir (Özgen & Yalçın, 2010). Başka bir tanıma göre ise kariyer planlama, bireylerin gelecekteki kariyer gelişiminin ana hatlarıyla belirlenmesini ve kariyer hedeflerinin devam ettirilmesini ifade etmektedir. Hedefler de kişisel çabanın iyi bir göstergesidir ve çalışanlar kariyer planlama ile daha başarılı bir kariyere ulaşırlar (Zikic & Klehe, 2006, s. 398). Kariyer planlama, bireyin en mükemmel işi veya kariyeri elde etmesi demek değildir. Fakat bireyin, kendisi, işi veya dış dünya hakkında pek çok yeni bilgi edinmesini ve bu yönde kazanımlar elde etmesini sağlar. Bireyin kariyerinde, amaçlara ulaşmak için koşulları değerlendirme, öngöründe bulunma ve gerekli hesaplamaları yapmayı gerektiren tercih evresidir (Rowe, 2003, s. 3).

Realist bir kariyer planlama süreci, bireyin kendi yetenek ve ilgi alanlarının tespiti ve analizi ile başlamaktadır. Birey kendi zayıf ve güçlü yanlarını istihdam edilebilirlik süzgeciyle değerlendirmelidir. Birey kendi ilgi alanlarının, becerilerinin, kişilik özelliklerinin farkında olmalı ve bu noktada öznel bir tavırdan kaçınmalıdır. Bu değerlendirmedeki objektif tavır, amaçlarına ulaşma noktasında bireyin faydasına olacaktır. Bireysel kariyer plan ve hedeflerinin açıkça ortaya konması, bireyin kendi değerlerini objektif bir biçimde değerlendirmesi ile mümkün olmaktadır” (Gümüştakin & Gültekin, 2010, s. 3). Çünkü Kariyer planlama sürecinde çalışanların sürece katılımı kadar onu içselleştirmeleri de önemlidir (Innstrand, Espnes & Mykletun, 2004).

Kariyer planlaması iki ana başlıktan oluşur. Birinci olarak, şu anki çalıştığı alanda, bulunduğu konumdan devamlı olarak yükselmeyi amaçlayan bireyin gelişimi için uygun dönütleri elde etmesidir. İkinci olarak, kariyer keşfi, ağ ve planlama yönlerini de kapsayan iş hareketliliğine hazır olmasıdır. Buradan hareketle, kişinin bireysel farkındalığının BKP için en temel öge ya da ön koşul olduğu söylenebilir (Hirschi, 2012).

Kariyer planlamasının üstlendiği bazı görevler de vardır. Bu görevlerin başında çalışanın motivasyonunu arttırmak gelmektedir. Ayrıca bireyin geleceğini ön görebilme, kendisini gelecekte neyin beklediğini kestirebilme ve bu doğrultuda amacını ona göre belirleme, kendini işine adan çalışanlara sahip olma gibi görevleri de sayılabilir (Barutçugil, 2004). Özellikle 21. yüzyılın son on yılına baktığımızda genç bireyler kariyer planlamada karamsarlığa düşmektedir, bunun sebebi örgütlerin ekonomik anlamdaki değişkenliklerinin

artmasıdır (Bell & Blanchflower, 2011). Artan bu değişkenliklere uyum sağlama noktasında karamsarlıklar yaşanmaktadır. Bu karamsarlıkların önüne geçmede bireysel kariyer planlama önemli bir yardımcı olarak düşünülebilir.

Kariyer planlamasının amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür. Bireylerin şahsi kariyer başarılarını sağlamak, insan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak, personelin geliştirilmesini sağlamak, iyi bir eğitim ile edinilen kariyer imkanlarının bir sonucu olarak iş başarısının artmasını sağlamak, iş güvenliğini sağlamak, Son olarak da birey-kurum bağlılığını güçlendirmek (Reardon ve diğerleri, 2009).

Bireysel kariyer planlamasının ilk aşaması olan bireyin güçlü ve zayıf yönlerin tespiti (öz değerlendirme) süreci; değerleri, hedefleri, becerileri, güçlü ve zayıf yönleri ve bireysel amaçları kapsayan kişisel bir analiz yapmayı içermektedir (Bingöl, 2014). Birey yapmış olduğu bu öz değerlendirme süreci ile meslek hayatında kendisine somut bir amaç belirlemektedir. Bu aşamada birey özgeçmişi ve hedefleri doğrultusunda profesyonel olarak nereye ulaşmayı istediğini belirlemek durumundadır. Daha sonra bir zaman çizelgesi ile bu ilerlemenin hangi düzeyde olduğunu izlemektedir. Kişinin mesleğini ve kendisini mümkün olan en kısa sürede değerlendirerek bir karara varması, kariyerinde amaçsız ilerlemesini önlemektedir (Sav, 2008). Çünkü mesleki başarı ve tatmin ancak etkin bir şekilde geliştirilebilen ve yönetilebilen bir kariyer planının hazırlanması ile mümkündür (Zikic & Klehe, 2006).

Kariyer planlamasının genelde bireysel amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür; Hiyerarşik olarak daha üst basamaklardaki ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak, bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak, insan kaynaklarının daha etkili kullanımı sağlamak, yeni ve farklı bir alana giren personelin bu alanda geliştirilmesini sağlamak, iyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesini sağlamak, personelin iş tatminini, sadakatini, kendine güvenini ve kuruma bağlılığını sağlamak, bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak, iş güvenliğini sağlamak (Gezer, 2010).

2.4.1. Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar ve Önemi

Kariyer planlamada başarı önemli ölçüde yönetim desteğine bağlıdır. Pek çok kurum bu süreçte, bireylere yardımcı olmak için sistemler oluşturmaktadır. Kurum içi isteklendirmenin ve sürekliliğin sağlanabilmesi için; kurumların kariyer planlama ve

kariyer yönetim planları oluşturmaları gerekmektedir (Pelit & Kahyaoğlu, 2015). Bu doğrultuda kariyer planlama, çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri dizayn etme süreci olarak tanımlanabilir (Uzun, 2004). Uygun bir örgütsel kariyer planlaması için bazı kritik hususlar mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Jyothi & Venkatesh, 2012):

- Çalışanlara, yeteneklerini geliştirmek için malzeme ve fırsatlar sunulmalı,
- Kendini değerlendirmesi için imkan sunulmalı, oryantasyon ve ekstra eğitimler için fırsatlar sunulmalı,
- Örgütün kariyer gelişim stratejisini desteklemek için ödüllendirme sistemi kullanılmalı,
- Devamlı öğrenme ve yenilenme için uygun koşullar sağlanmalı ve bunu yapanlar ödüllendirilmelidir.
- Kariyer programlarının İK ile ilişki içinde olduğundan emin olunmalıdır.

Örgütsel kariyer planlamada öncelikli amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle örgütte ihtiyaç duyulabilecek elemanların önceden belirlenebilmesi durumudur (Özgen ve diğerleri, 2005). Kurumlarda özellikle insan kaynakları bölümünün de sorumluluğunda olan bireysel kariyer planlama kavramında; ana hedefin, bireyin verimli kılınmasıyla kurumun verimliliğinin artırılmasıdır. Bireysel kariyer planlamada organizasyonlara düşen görev bireyin kariyer planlamasına destek verecek ortam, imkân ve gerekli eğitim çalışmalarını sunarak hizmet verebilmektir. Çünkü organizasyon içinde görev yapan çalışanlar işverenler için gerçek anlamda da stratejik ortaklardır (William, 2006). Bu ortaklık karşılıklı fayda esasına dayanır.

Kariyer yönetiminin örgütler açısından önem kazanmasının nedenleri içerisinde; işlerin sürekli yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi, özellikle büyük kurumlarda personel sayısının fazla olmasında ötürü bilgi ve becerilerin güncellenmesi, bireylerin aynı anda yukarı doğru terfisinin mümkün olamaması nedeniyle yatay hareketliliğe (rotasyon ve transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmeyi gerekli kılması, işten ayrılma oranlarının (birey devir hızı) azaltılması ve örgüt içerisinden gerektiğinde eleman sağlamak suretiyle çalışan motivasyonunu ve bağlılığının artırılması olarak söylenmektedir (Gürüz & Yaylacı, 2004).

Avcı ve Turunç (2012) kariyer memnuniyetinin insan kaynaklarının beklenen performansı sergilemesinde ve örgüte bağlılığının sağlanmasında ön plana çıkan faktörlerden birisi olduğunu dile getirmektedirler.

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır İş gücü çeşitliliğine yardımcı olur. Ulusal ve Uluslararası istihdamı kolaylaştırır. İş sadakatini ve terfi edeceklerin belirlenmesini sağlar. Eleman stoklarını azaltır. Personel ihtiyacının saptanması olarak ifade edilen yer planlamasının oluşumuna katkıda bulunur. Eşit bireye eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar. Adaletli işe alma, seçme ve yerleştirme politikaları, terfi ve kariyer değişimi ile ilgili olan eşit iş fırsatını oluşturur. Hedef belirlemeyi kolaylaştırır. Örgütteki tüm çalışanlara yatay veya dikey hareket olanağı yaratmasını hedefleyerek örgütsel hareketliliği sağlar. Çalışanların kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için bir ekip oluşturmaya yardımcı olur. Performans değerlendirmenin, eğitim ve geliştirmenin, performansı dinamize etmenin, ücretlendirme ve kişisel ihtiyaç ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir, yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturur (Aytaç, 2005, s. 143-145).

2.4.2. Kariyer Planlamanın Bireye Sağladığı Faydalar ve Önemi

Kariyer planlama, çalışanlara kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olmak ve onlara bir birey için nihai hedef olan kendilerini gerçekleştirme olanağı sunmak şeklinde tanımlamıştır (Osipov, 1992). Bireysel kariyer planlaması, bireylerin kendi yetenek ve ilgi alanlarını, yapabilirliklerini değerlendirerek, mevcut kariyer fırsatlarını incelemesi sonucunda, bireysel kariyer hedeflerini oluşturması sürecidir. Bu süreçte, çalışanlar kendilerini amaçlarına ulaştıracak araçları belirleyerek bu anlamda öngördükleri yolu belirlerler. Sürekli bir süreç olmasının nedeni, çevrede, kurumda ve çalışanlarda meydana gelen değişikliklerle, bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluklarıdır (Kabadayı, 2013). Bu gözden geçirme işlemi de aslında sürecin vazgeçilmez bir parçasıdır.

Kariyer planlama, bireyin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsamaktadır. Bu planlama, bireyin kendi yetenekleri ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi ve keşfetmesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler planlaması aşamalarından ibarettir (Nayir, 2007). Başarının temel koşulu kişisel performansın geliştirilmesidir. Ancak iyi bir performans kazanımı zor uğraşların sonunda ortaya çıkabilir. Bu nedenle bireysel kariyer yönetimi bireyin kendi elindedir. Kariyer

gelişiminde ilk şart, karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmamadır. Çalışmak ve mücadele etmek kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için gereklidir. Bunlar iyi bir kariyer planlaması sonucunda gerçekleşmektedir. Kurum içinde alt ve üst katmanlarla iyi ilişkiler kurulmalıdır. İşin en iyi biçimde öğrenilmesi kariyer gelişiminde şarttır (Uzun, 2003).

Kariyer planlaması birey ve örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer oluşumuyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar ve önemli çıkarımlarda bulunur. Bütün bunların ötesinde her birey kendi kendini tanımaya bir adım daha yaklaşmış olur. İş tatmini ve böylece motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde “kendini gerçekleştirme olgusu” olarak nitelendirilir. Sağlıklı bir birey potansiyel olarak gelişip ilerledikçe kendini geliştirme isteği doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi ifade eder (Aytaç, 2005).

Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır; Kurum içinde yükselme olanağı oluşturduğundan çalışanlara yükselme fırsatı sağlar. Bireylere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar. Daha iyi bir iş, daha çok getiri, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır. Kişisel gelişimi hızlandırır. Bireyi motive eder ve ilerlemesini sağlar. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştırır. Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel ve ekonomik kapasitelerinden yöneticilerin bilgi sahibi olmasını sağlar. Çalışanların kariyer hedeflerini belirleyerek varolan ve keşfedilmiş becerilerinin harekete geçmesine olanak sağlar. Çalışanların mevcut yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için teşvik eder. İş tatminini sağlayarak bireyin kendini daha güçlü hissetmesini sağlar (Varol, 2001, s. 49-50)

2.4.3. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları-Süreci

Kariyer hem örgüt, hem de çalışan bakımından önem taşımaktadır. Çalışanlar açısından kariyer; güçlü ve zayıf yönlerin keşfedilmesine, değerlerin ve ilgi alanlarının belirlenmesine, örgütlerindeki iş fırsatlarına yönelik bilgi edinmelerine, kariyer hedefleri saptamalarına ve bu hedefleri gerçekleştirmek için eylem planı hazırlamalarına destek olacaktır. Örgütlerin de gelecekte ihtiyaç duydukları çalışanları önceden belirli bir sistem çerçevesinde önceden saptamasına imkân verecektir (Sadullah ve diğerleri, 2015).

Ayrıca kişisel gelişim süreci ile başlayan kariyer planlama, örgütün amaçları ile uyumlu olmalıdır. Örgütsel değişim ve iyileştirme süreçleri bir anlamda bu olgu ile ilişkili ya da uyumlu olmalıdır (Williams, 2004). Bununla birlikte çalışanın geleceğe ilişkin yükümlülük, sorumluluk ve performans beklentileri ile örgütün çalışandan beklediği beceri ve çalışanın verilen görevi en iyi şekilde yapabilmesi, kariyerde örgüt ve çalışan açısından işi/pozisyonu odak noktası haline getirmektedir (Bakan, ve diğerleri, 2014). Son olarak, çalışanın uygun eğitimleri alarak veya destek almak için ilişkilerini kullanarak bir sonraki görevlerine hazırlanmasına katkıda bulunur (Yarnall, 2008, s. 194).

Birey açısından kariyerin planlamasında karşımıza çıkan çeşitli aşamaları; kendini değerlendirme aşaması, fırsatları tanıma aşaması, hedefleri belirleme aşaması ve planları hazırlama ve uygulama aşaması olmak üzere dört başlık altında incelendiği görülmektedir (Taşcı, 2004; Kök & Halis, 200, s. 95).

2.4.3.1. Kendini Değerlendirme

Bireyin istek ve ihtiyaçlarını, beceri ve ilgilerini ortaya koyduğu aşamadır. Kişiler ilgi alanları hakkında mesleki testlerden yardım alabilirler veya eğitim gördükleri kurumlar aracılığıyla değerlendirmede bulunabilirler. Anne, baba, arkadaşlar ve sürekli iletişim halinde bulunduğu yakın çevredeki insanlar bireyin tercih ve yeteneklerini tanımlamaya yardımcı olabilirler. Bununla birlikte; bireyin, güçlü ve zayıf yönlerini, tespiti (öz değerlendirme) süreci; değerleri, hedefleri, becerileri, güçlü ve zayıf yönleri ve bireysel amaçları kapsayan kişisel bir özçıkarmı yapmayı içermektedir (Bingöl, 2014). Bireyin kendini tanıması kariyer seçiminin yanı sıra iş yaşamındaki performansını da olumlu etkileyecektir. Kendisi tanıması denildiğinde bireysel özelliklerin yanı sıra alanıyla alakalı donanımlarının da farkında olması, bu konulardaki eksikliklerinin neler olduğu teşhisini de yapması gerekmektedir. Kendini tanıma, bireyin iş yaşamındaki güncel gelişmelere motive olmasını sağlamaya yönelik bir durumdur. Birey bu aşamada ulusal ve uluslararası deneyimler, yer aldığı projeler, stajlar, alanıyla alakalı sertifikalar, lisan becerisi gibi özellikleri realist bir bakış açısıyla değerlendirmek zorundadır. Bunun yanı sıra iletişim becerilerinin kuvvetli olması, yeni bir ortama adaptasyon sağlama süresinin kısa olması gibi kişisel özelliklerde dikkate alınması gereken faktörlerdendir (Kubu, 2010).

Bu süreçte öncelikle bireyin kendini değerlendirirken gerçekçi bir şekilde bazı yetkinliklerini ve kişisel özelliklerini tekrar tekrar gözden geçirmesi gerekir. Başkasının bakış açısından ziyade bireyin kendi kendisini değerlendirmesi daha sağlıklı olabilir. Bu

değerlendirme sürecindeki uygun sorulardan bazıları şunlar olabilir; En çok ne yapmak beni mutlu eder? İşimle alakalı en iyi performansı hangi mevkide yerine getirebilirim? Büyük çaplı bir kurumda çalışarak mı daha faydalı olurum yoksa küçük çaplı bir kurumda çalışarak mı? Zayıf ve güçlü yönlerim nelerdir? Gelecek yıllarda beni bekleyen sorumluluklar nelerdir? (Bedejan & Glueck, 1983, s.466).

2.4.3.2. Fırsatları Tanıma

Bu aşamada bireyin yapması gereken kendi alanıyla alakalı çevreyi fırsatçı ve gözlemci bakış açısıyla değerlendirmesidir. Bireyin kariyer taraması yaparak kendi yapabileceği işleri araştırmasıdır. Çevresiyle alakalı gözlem yapmasının sektörüyle alakalı kurumların örgüt kültürlerini, iş yapma yöntem ve becerilerini gözden geçirdiğinde kariyeriyle alakalı daha sağlam temellere dayandırarak kariyer kararını vermeleri bireylerin faydasına olacaktır (Klehe ve diğerleri, 2011). Birey, kariyer hayatında nelerin olmasını istediğini ve nelerin olmaması gerektiğini çok iyi sezinlemelidir. Bu öz değerlendirme sonrasında kendi yeteneklerinin farkına varmalı gerekirse danışmanlık desteği alarak gelişimi tamamlamaya çalışırken hangi eğitimleri alması gerektiğini iyi bilerek enerjisini o yöne kanalize etmesi bireye zaman kazandıracaktır (Ivancevich, 2003).

2.4.3.3. Hedefleri Belirleme

Hedef belirleme, bireylere bulundukları yerden, olmak istedikleri yere gitmelerinde yardımcı olan etkenlerden biridir. Hedefleri olmayan her birey, devamlı olarak motivasyon konusunda başkalarından yardım alma ihtiyacı hisseder. Ancak hedefleri olan bir birey, genellikle kendi kendini motive edebilmekte ve kendi kendine ilerleyebilmekte, yapılması gerekenleri yapabilmektedir (Hanks, 1999, s. 123).

Bir kavramın hedef olabilmesi için hedefin tanımlanabilir bir kriteri olması gerekmektedir. Hedefle ilgili kriterlerin belli başlı özellikleri aşağıdaki sıralanabilir; Hedefler ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Hedefler mantıklı olmalıdır. Hedefler belirgin, net ve iyi tanımlanmış olmalıdır. Hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler zamanla sınırlı olmalıdır. Hedefler tutarlı olmalıdır. Hedefler yönümüzü belli etmelidir. Hedefler ne kadar yol aldığımızı göstermelidir. Hedefler herkesin rolünü netleştirmelidir. Hedefler insanlara uğrunda çalışacakları amaçlar vermelidir (Nelson & Economy, 2010, s.109-112).

İki farklı kariyer hedefi bulunmaktadır. Bunlar performans hedefleri ve içerik tercihinin ait hedeflerdir. Bireyi belirli bir alanda, kariyer basamaklarını takip etme gibi tercih ettikleri eğitim ve mesleki seçenekleri konusunda motive eden hedefler içerik tercihinin ait hedefleri oluştururken, kişilerin seçtikleri alanda başarılı olup olmadıklarıyla ilgilenen hedefler ise performans hedefleridir (Lu & Adler, 2009).

Hedef belirlemenin kişiye faydaları şunlardır; Hedefler motive eder. Hedefler, amaçlarımıza ulaşmamızı sağlar. Hedefler önceliklerimizi belirlememizde yardımcı olur. Hedefler, bize şimdiki zamanı yaşama gücünü verir. Hedefler, iletişimimize yardımcı olur. Hedefler, ilerlemeyi ölçmemize yardımcı olur. Hedefler, geleceğe dönük planlar yapmaya zorlar. Hedefler, aktiviteden ziyade sonuca odaklanmamızı sağlar.

Belirlenen her hedefin doğru olduğunu söylemek yanlış olur. Bireylerin, kendileri ve çevreleri ile ilgili yüksek farkındalığa sahip olması, kendi yetkinlikleri ile uyumlu, gerçekçi kariyer hedefleri belirlemelerine ve dolayısıyla etkin kariyer stratejilerinin geliştirilmesine ve yürütülmesine yardımcı olmaktadır. Kariyer stratejilerinin uygulanması sonucunda kariyer hedefine ulaşıp ulaşılamadığı ya da kariyer hedefi ve stratejisinin uygun olup olmadığına ilişkin bir geri bildirim elde edilmektedir. Bu geri bildirimlerin sürekli olarak değerlendirildiği kariyer değerlendirme süreci ile kariyer planlama döngüsü tamamlanmaktadır. Böylece kariyer planlama sürecinde hedef belirlemek bireyin düşüncelerinin netleşmesine yardımcı olmakta, bireyin motivasyonunu arttırmakta, kariyer stratejilerinin geliştirilmesinde ve geribildirim sağlanmasında temel rolü oynamaktadır.

Hedeflere ulaşıldıkça yenilerini eklemek gerekir. İnsanların yaşamlarını idame ettiren bir hedefi gerçekleştirmesi, daha sonra yaşamının geriye kalanında başka hedefler koymaları gerekmektedir. Birey için her hedef, yeniden hayata bağlanma ve hayata tekrar motive olmayı ifade etmektedir (Mavisu, 2010, s. 34).

Kariyer planlama ve hedef belirlemeye yönelik yapılan eleştirilerden hareketle bireyin hedeflerinin genel bir rehber niteliğinde olması ve bu süreçte aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir:

- Birey kendi değerleri, yetenekleri, ilgi alanları ve yaşam biçimi ile uyumlu hedefler belirlemelidir. Başkalarının etkisi ile belirlenen hedeflerin bireyin değer ve arzularını tatmin etmesi mümkün olmayabilir. Kariyer hedefleri anne babayı, işvereni, eş, ya da herhangi başka birini memnun etmek için değil, bireyin kendi memnuniyeti için seçilmelidir.

- Birey hem şimdiki hem de gelecekteki doyumunu göz önünde bulundurmalıdır. Sürekli geleceğe odaklanan bireyin mevcut işinden zevk alması oldukça güçtür. Anlamli ve ilgi çekici olan bir iş oldukça önemlidir. Birçok çalışan uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmek için kısa dönemli sıkıcı ve önemsiz görevleri üstlenebilir. Ancak bu tarz işlerin istisna olmaktan çıkıp sürekli hale gelmesi doyumun yerini gelecek beklentisinin almasına neden olmaktadır. Bu durum beraberinde bireyin motivasyonunun olumsuz etkilenmesini getirmektedir.

Kariyer hedefleri bireyin yaşamını bir bütünlük içinde ele almalı, bireyin iş ve iş dışı yaşamı arasında bir denge kurmalıdır (Öner, 2001, s. 158).

Birey, kariyerini planlarken gerektiğinde esnek olmalıdır. Yetenekler deneyim ve olgunlaşma ile birlikte gelişmekte, kariyer değerleri ve ilgi alanları, aile ya da bireysel konulardaki öncelikler zamanla değişebilmektedir. Bu nedenle birey önem kazanan ihtiyaçlarının farklı pozisyonlarda ve farklı örgütlerde de karşılanabileceğini göz önünde bulundurmalı ve esnek davranmalıdır (Greenhaus ve diğerleri, 2010).

2.4.3.4. Planları Hazırlama ve Uygulama

Kariyer planlaması sürecinde ortaya çıkabilecek önemli sonuçlardan biri de, bireyin kendi kariyer gelişim ve planlamalarından yine bireyin kendisinin sorumlu olduğudur (Walker & Levesque, 2006). Planlama kavramı, hedefi gerçekleştirmeye yönelik belirli davranışsal stratejiler geliştirme sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır. Planlama süreci ile hedefler belirli davranış komutlarına, taktiklere, alternatif stratejilere dönüştürülmektedir. Bu nedenle planlama farklı hedefler arasında öncelik belirleme, değerlendirme ve gerektiğinde hedefe yönelik faaliyetleri yeniden gözden geçirme imkanı sunmaktadır (Austin & Vancouver, 1996).

Bu aşamada bireyler kendilerinin kısa ve uzun dönemde kariyer amaçlarına nasıl ulaşabileceklerini belirlemektedir. Kariyer planlarının hazırlanması, eğitim kurslarına kayıt olmayı, resmi veya gayri resmi görüşmelerin yapılması veya örgüt içerisinde iş için başvuru yapmayı kapsayabilmektedir (Daft, 1994, s. 426). Kariyer planları; bireylerin deneyimlerinin, yetenek ve niteliklerinin gelecekteki kariyerlerini nasıl etkileyeceklerini görmelerine ve atanmaları durumunda kazanabilecekleri yetenek ve niteliklerden yararlanabilecekleri işleri bulmalarına yardımcı olmaktadır (Riusala & Suutari, 2000). Bu

yönüyle kariyer planlamanın bireyin gelecekte bulunmak istediği yer için de son derece önemli olduğu söylenebilir.

2.5. Kariyer Geliştirme

Kariyer, çalışanların iş hayatındaki statülerini ve statülerle ilgili tutum ve davranışları ile bulunduğu statüye uygun faaliyetleri kapsamaktadır. Bireyin kariyer seçiminde büyük pay kendisinde olmasına rağmen kurumlar ve diğer bazı dış unsurlar da bu kararlarda etkilidir (Varol, 2001). Bu nedenle kariyer geliştirme, bu gelişimi planlamak ve uygulamaya sokmak için gereken totaliter bir modeli uygularken personelinin iş aramalarında köprü görevi görüp hâlihazırda yaptığı işle de ilgili de tecrübe birikimini kapsayan yöntemleri ifade eder. Kariyer geliştirme, kariyeri planlama ve yönetme stratejileri ile birlikte ilerleme göstermektedir. Kariyer planlama bireysel süreci ifade ederken, yönetim ise örgüt-birey entegrasyonunu eşgüdümleyerek uzun vadede örgütsel kalkınma amaçlarını kapsar (Lunenberg & Ornstein, 2008, s. 626).

Kariyer gelişimi enerjisini daha çok bireyler üzerinde yoğunlaştırırken, mevcut inan kaynaklarının geliştirilmesi ise örgütsel sistem ve kuruma ağırlık vermektedir (Upton, 2006). Kariyer geliştirme hem çalışana hem de kuruma zaman tasarrufu konusunda üstünlük sağlar. Ayrıca kurumun temel işleyişinde amaçlar doğrultusunda yeterli mesleki bilgi ve beceriye sahip kişilerin kurumla kısa bir zamanda buluşturup kariyer yönetimini kolaylaştırır. Programlar yardımıyla çalışanlar amaçlarını, beklentilerini iyi bir şekilde özümseyerek bu amaçlara ulaşmada kuruma nasıl yardım edecekleri noktasında bir düşünce geliştirirler. Kariyer geliştirme, çalışanlarının iş devrini azaltmak için güdülenmelerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapar. Çift yönlü fayda gözetilerek, hem kuruma istediği nitelikteki çalışan bulma hem de kişilerin istediği şartlara sahip kurum bulmasında yardımcı olmaktadır (Mondy & Noe, 2005).

Kariyer geliştirme 1980'li yılların sonlarından günümüze kadar yalnızca örgütün geleceğiyle ilgili stratejik planlamayla değil, globalleşmeyle beraber örgüt yöneticilerine kariyerlerinin gelişimleri için imkanlar sunar (Cappellen & Janssens, 2010). Bundan dolayı kişisel kariyer geliştirme yöneticileri var olan imkanları kullanarak kariyer hedeflerini izlemek mecburiyetindedir (Sturges ve diğerleri, 2005). Kariyer geliştirme, personelinin var olan akademik bilgisinin, maharetinin, kabiliyetlerinin devam ettirilmesini ve bu özellikleri geliştirerek yeni beceriler ve nitelikler kazandırmayı amaçlamaktadır. Mentorluk uygulaması etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Kariyer geliştirme programları,

personelinin yararlanması amacıyla işveren tarafından öğrenimle ilgili yardım programları, eğitim olanakları şeklinde oluşturulmalıdır (Mathis & Jackson, 2010).

Kariyer kavramını gelişim kavramıyla bütünleştirdiğimizde farklı bir mana ortaya çıkmaktadır. Kariyer kavramı genel manada; bireyin çalışma hayatındaki başarı durumunu sembolize eden bir anlam kazanır. Diğer yandan kariyer gelişimi kavramı ise, çalışanın kariyeri sürecince devam eden ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak maksadıyla yapmış olduğu faaliyet ve programlar bütünü olarak karşımıza çıkar. "Kariyer gelişimi" ve "kariyer geliştirme" kavramları birbirine karıştırılmakla beraber aradaki fark açıktır. Kariyer gelişimi bireysellik arz ederken kariyer geliştirme kurumsal bir yönetim görevi şeklinde görünür (Yılmaz, 2000, s. 773). Kariyer geliştirme planlaması iki şekilde yapılmaktadır. Birincisi kurumun, çalışanı için oluşturduğu kariyer planı, ikincisi ise çalışanın kendisi ile alakalı oluşturmuş olduğu kariyer planıdır. Kurumun yaptığı planlamaya kariyer yönetimi, çalışanın kendisi için yapmış olduğu plana ise kariyer planlama denilmektedir. Kariyer yönetimi ve kariyer planlamanın bileşiminden kariyer geliştirme ortaya çıkmaktadır. Kurumların kariyer planı, kıdem ve örgüt içi pozisyona sahip çalışanın kurumdaki birimler, bölümler ve üst kademeler arasındaki geçişlerini izlemeyi içermektedir. Kurumlarda çalışanlarla ilgili hazırlanmış bir kariyer planı mevcut değilse, çalışanlar, kurum içi rekabette yer kapmak amacıyla kendine ait, gizli, kişisel kariyer planında öncelediği bazı konuları belirleyecek ve eksik olduğunu düşündüğü bu noktalarda rakiplerine ulaşmak isteyecektir (Sencan & Erdoğan, 2001, s. 108).

2.5.1. Bireysel Kariyer Geliştirme Önemi ve Yararları

Bireyler ve kurumların en çok önem verdikleri konu bireylerin kariyer başarısıdır. Kişinin başarılı bir kariyere ulaşmasını sağlayan kurumsal ve bireysel unsurları anlamak için uygulama ve araştırmalara büyük önem veren araştırmacılar, örgütleri için umut vadeden personeline çeşitli olanaklar sunar (Mourer & Chapman, 2013). Çalışanın kariyer planında belirlediği hedeflere ulaşmasında kurumsal kariyer yönetimi kadar bireysel kariyer yönetimi de büyük önem arz etmektedir (Arthur & Khapova, 2005).

Çalışanları eğitimlerini aldıkları zamanlarda gelecek planı yapmaya zorlayan, günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişimlerdir. Bu değişim neticesinde, iyi eğitimler almak ve mesleki hırslarının olması genç nesiller için var olan bir hakikattir. Fakat konuyla ilgili yapılan değişik araştırmalarda bu kişilerin bireysel manada belirledikleri hedeflerine yönelik kararlı ve gerçekçi planlar yapmadıkları tespit edilmiştir (Hugles & Karp, 2004).

Kariyerin kalitesi ve bireylerin kariyerlerini geliştirme yolları iktisadi ve teknolojik değişimlere bağlı olarak değişmiştir (Cappellen & Janssens, 2010). Değişiklik gösteren bu ortamlar, bireylere çağdaş kariyer geliştirme imkânları sunarak onları karmaşadan kurtarmaktadır (Wickramasinghe & Jayaweera, 2011). Bunun sonucunda çalışanlar, bu karmaşadan kurtuldukları için önemli bir kariyer elde ederler (Zhu ve diğerleri, 2013).

Bireysel boyuttaki kariyer yönetiminde, çalışanların ilk başta kendilerini tanımlarını, gelecekleri, hayalleri, değer yargıları hakkında olumlu neticelere varmaları beklenir. Bu süreç sonunda bireylerin gelecekle ilgili amaçları doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılaması, kişinin bireysel ve çevresel bazda önceliklerini belirlemesi, muhtemel engelleri tespit edip devamlı gözden geçirmesi, kariyerinin gelişimi açısından kişinin yapmak zorunda olduğu eylemlerdir (Briscoe ve diğerleri, 2006). Bireyin içinde yer aldığı eğitim sistemi, onu gelecek planlarında yer alan faaliyetler için gereken kilit noktaları ve bilgiyi sunarak, bu çalışmalarını hayata geçirecek cesareti de verir. Dolayısıyla bireyin kariyer planına etki eder (Laker, D.R. & Laker, R. 2007).

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'ne göre; kurumlar kendilerine yatırım yapma yolu olarak personellerinin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini geliştirmek için çeşitli eğitim programları yapmaktadırlar. Desteklenen bu çalışanlar kendi birimlerinde çalışanlara önem verdikleri ve bunun yaşamın bir parçası olarak kabul etmektedirler (Societyfor Human Resource Management, 2008). Çalışma hayatında başarılı olarak kariyerinin zirvesine gelmeyi hedefleyen bireye, yapmış olduğu kariyer yönetimi çok önemli faydalar sağlayacaktır (Sturges ve diğerleri, 2005).

2.5.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme Önemi Yararları

Kurumsal kariyer planlaması çalışanın kurum içinde var olan kariyeri ile alakalıdır. Buradaki asıl amaç, kurumun etkin ve verimli bir şekilde çalışmasıdır. Kurum çalışanları yükselen eğitim seviyeleri, kurum içi ve dışında oluşan rekabetçi ortam ve hayat standartlarını yukarıya çekme gibi birtakım sebeplerle bu planlamaya çok önem göstermektedirler (Serinkan ve diğerleri, 2012). Çalışanların gelecek kaygısı güderek hedeflerine ulaşma süreçlerinde motivasyonlarını ve özgüvenlerini arttırmada kariyer planlamasının önemli bir rolü vardır. Kurumları, tüzel yapılarını ileride meydana gelecek olumsuz manada kestirilemeyen durumlardan korumanın yolu kariyer planlaması yapmasından geçer. Bunun kurumlara yüksek oranda yaptığı söylenebilir. Günümüz çalışanları çalışacağı kurumla ilgili önceliğini, alacağı ücret ve statüden çok kurumun

kariyer planı olup olmadığına ve bireysel kariyerini geliştirme noktasında sunulan imkanların olup olmamasına göre vermektedir (Tuncer, 2012).

Kurumsal kariyer yönetimi, kariyerlerinde başarılı olmuş bireyleri desteklemek amacıyla kuruluşlarca temin edilen çeşitli etkinlik ve programları ifade eder (Kong ve diğerleri, 2010). Çalışanların kariyer süreçlerinde kararsızlık gösteren piyasa, çalışılan alanların çok fazla değişime maruz kalması sonucunda, bu kariyer ilerlemeleri çalışanın sorumluluğunda olmayıp bu durumdan kurumun mesul olduğu yönündeki görüşler ortaya çıkmaktadır (Clarke, 2008; Enache, Sallàn, Simo & Fernandez, 2013).

Kariyer geliştirme programları yardımıyla uygulamaya geçirilen ve korunan kariyer planları, kurumsal kariyer sürecini şekillendirmede rol oynar. Kurum, çalışanın bu planlarına destek olur. Kurumda personelin bireysel kariyer amaçları da dikkate alınarak boş pozisyonlar doldurulmaya çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005). Kurum insan kaynaklarının planlanmasında kariyer geliştirme ve yönetmenin önemli olmasının nedeni, bireylerin zamanla değişen talepleri, başarı gösterenlerin kurumda kalması, yukarı yönde statü değiştirmesi, kabiliyetlerinin açığa çıkarılması ve geliştirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2003).

Kurumlarda var olan insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinden biri olan kariyer yönetimi sisteminin hem ferdi hem de kurumsal manada başarılı olabilmesi her ikisinin de kurumun menfaatlerini gözeterek aynı amaç için bir araya gelmeleri ile olası görünmektedir (Şimşek & Çelik, 2004). Kurumsal başarıdaki en önemli unsur kurum personelinin kuruma olan bağlılığı olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlılık seviyesi yüksek olan bireylerin kurumla ilişkilerinin olumlu olduğunu ve örgütte kalma sürelerinin uzun bir dönemi teşkil ettiği yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Bunun aksine düşük bağlılık gösteren çalışanlar kurumda istenilen başarıyı sağlayamamaktadırlar. Bu profildeki çalışanlar, kendilerini yaptıkları işe gönülden verememekte ve kurumun misyonuna adanmakta sorun yaşamaktadırlar (İnce & Gül, 2005).

Çalışanlarda var olan bu bağlılık, kurumun kârını arttırıp maliyetini düşürmekte ve piyasadaki imajını sağlamlaştırmaktadır. Bu bağlılık kurumsal güvene, kurumsal güven de kurumun verimliliğine olumlu katkı yapmaktadır. Bağlılığın oluşmaması sonucunda ortaya çıkan çalışan sirkülasyonu kurumlarda maliyeti arttırıcı bir rol oynamaktadır. Yönetimin kurula ilgili kararlarının uygulamaya konulmasının kolaylaşması personelin kurumu benimsemesine ve kurumla ahenkli çalışmasına bağlıdır. Bu benimseme ayrıca personelin

kurum içindeki sosyal uyumunu da sağlayabilmektedir. Bu durumlar neticesinde hem işveren hem de personel açısından kurumun çalışma süresine ve yaşanabilirliğine etki eder (Gül, 2002; Öztürk, 2013). Tüm bunlarla beraber; kurumun en önemli ögesini var olan insan sermayesi oluşturur. Kurumdaki insan ögesinin kurumun tüm kademesinde var olması, gelişim sürecindeki rolün büyük bir kısmını insanların alacağı şeklinde okunabilir. Ana öge insan olduğundan, kurumlar hedeflerine varmak için bünyelerindeki bu kaynağı doğru şekilde kullanmalı ve verimliliği arttıracak şekilde yönetmelidir. Örgütlerdeki etkinlik bazı ilkelerin var olmasıyla mümkündür (Tutar, 2013).

- Kurumun etkinlikleri belirlenirken hedefler, politikalar ve planların uygulamaya konulmasına dikkat edilmelidir.
- Kurum içindeki faaliyetler benzer olma durumlarına göre bölümlendirilir.
- İşlerin daha etkili yürüyebilmesi için yetki ve sorumluluk paylaşımı yapılarak araç-gereç donatımı yapılmalıdır.
- Kurumda haberleşme birliği sağlanması için bölümler yatay, dikey ve çapraz olarak bütünleştirilir

Kurumların günümüz dünyasında hızla cereyan eden yenileşme ve değişimlere kapalı olmaması, piyasa rekabetinde avantajı eline geçirebilmesi, çalışanlarını kendine bağlaması, yapılan faaliyetlerin etkili ve verimli olması onun önceden belirlediği hedeflerine ulaştırarak büyümesini ve gelişmesini sağlar. Yukarıda sözü edilen durumların gerçekleşmesi için, kurum performansının her geçen gün artması, verimlilik oranının yüksek olması, kuruma ve hedeflerine inanıp benimseyen yüksek kalitedeki çalışanlarla mümkündür (Halis ve diğerleri, 2007).

Görsel ve yazılı bilgi ve belgeleri kaynak olarak sağlayıp çalışanların kariyer gelişimlerine olumlu katkıda bulunulabilir. Ayrıntılı açıklamak gerekirse (Geylan ve diğerleri, 2013, s.99):

- Grup atölyeleri meydana getirmek
- Çeşitli kurs ve seminer düzenlemek, yazılı bilgi kaynakları sunmak
- Çalışanlarına kariyerleri ile ilgili bilgiler vermek
- Çeşitli testler uygulamak (yetenek, bilgi, beceri vs.)
- Çeşitli hizmetler sunmak (seminer, danışmanlık, eğitim vs.)

Kariyer planlaması kurumun gereksinimleri dikkate alınarak çalışanların öngörüsüyle ilerlerken, kariyer geliştirme kurum desteğiyle ilerler. Kariyer planlaması ve geliştirmesi

birlikte yürütülmezse olumsuz sonuçlar doğurabilir. Olumlu sonuçlar bekleniyorsa ikisinin birlikte yürütülmesi sağlanmalıdır. Kurumun kariyer geliştirmedeki görevi, çalışanlarının desteklenerek kariyer hedeflerine ulaşmalarında farklı yollar göstermek ve bilgi danışmanlığı sunmaktır (Byars & Rue, 2004).

2.5.3. Örgütsel Kariyer Geliştirme Stratejileri

2.5.3.1. Dikey Sistemi

Bu sistemi uygulayan kurumlar genellikle rakiplerine oranla büyük, güvenilir, kurum kültürü yerleşmiş bürokratik kuruluşlardır. Bu sistemde alt kademedен başlayıp sorumlu olduğu işlevsel alanın en üst basamaktaki yöneticiliğine giden "dikey bir hareket" söz konusudur. Çalışanların bu sistemde işlevsel alanından başkasına geçmesi zor görünmektedir (Soysal, 2000).

2.5.3.2. Gövde Dallar Sistemi

Bu sistem günümüzde gittikçe yaygınlaşan başka bir kariyer sistemidir. Bu sistemde işlevsel alanlar ve görevler arasında esnek olan bir geçiş yapılanması vardır. Bu sistemde çalışanlar kabiliyetleri ölçüsünde kurum içinde daha rahat geçiş imkânı bulabilirler. Günümüzde rekabetin hızla değiştiği platformlarda bazı kurumlar esnek yapısından dolayı bu sistemi tercih etmektedirler. İşletmelerde birden çok uzman kişinin boş bir statüye talip olması, kurumun o statü için seçeneklerini arttırıp en uygun çalışanı bulmasını sağlar (Dicle, 1999).

2.5.3.3. Planlı-Rotasyon Sistemi

ABD'de son yıllarda yaygın bir şekilde kabul gören bu sistemde önceden titizlikle hazırlanmış bir planlama vardır. Bu planlama doğrultusunda yeteneğinden emin olunan ve gelecek için umut vadeden genç yönetici adayları, belli zamanlarda belli görevler arasında değişime uğratılırlar. Bazı yönlerden "gövde-dal" sistemi ile benzerlikler gösterir. Bu sistemin formel ve planlanmış olması onu yönetmeyi daha basit kılar. Bu sisteme dışsal rekabete yeni açılan, gelenekçi, durağan kurumlarda daha fazla rastlanmaktadır. Hızla değişen durumlarla ilk kez karşı karşıya kalıp buna uyum sağlanması gereken iktisadi ortam ve kurumlara uygun bir sistem olduğu görülmektedir. Bu tür kurumlarda

benimsenen bu sistemin dikkat çekici faydası, çalışanlarının kurumun tamamını görmesine imkan sağlamasıdır (Soysal, 2000).

2.5.3.4. Elmas Modeli

Proje tabanlı çalışma ortamlarında ve matriks işletmelerde uygulanan yeni geliştirilmiş bir modeldir. Bu modelde üst kademelere doğru dikey yükselme çok azdır. Ayrıca bu, kurumda çalışanların da genellikle istediği bir durum değildir. Kurum, bu dikey yükselme hareketliliğini teşvik edici olmaktan çıkarmıştır. Bu modelde, belirli bir anlamı olan projelerde çalışma imkânı sunularak bilgi, beceri ve yetenek bakımından üstün olan bireylerin kuruma alınması ve o kurumda uzun süreli kalma isteği canlı tutulmaktadır (Dicle, 1999). Bu sistemde çalışanlar; proje sorumluları, stratejik yöneticiler, teknik personel ve ilkesel yöneticiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemin temel özelliği kurum çalışanlarının yukarıda sayılan dört alan içerisinde esnek bir şekilde görev almalarıdır. Bu alanlar arasında pozisyon farkı olmadığı için çekici gelmemektedir. Kurumlara olan faydası ise, esnekliğe ve alanında uzman olmaya imkân sağlamasıdır. Kurumun matris yapısından dolayı karmaşa ve uyum güçlüğü çekme ortaya çıkabilecek en önemli sorunlardan ilkidir (Soysal, 2000).

2.5.4. Yeni Kariyer Yaklaşımları

2.5.4.1. Esnek Kariyer

Bilgi teknolojilerindeki yenilikler iş tanımında bazı değişikliklerinde oluşmasına neden olmaktadır. Bu değişikliklerin yansımaları bireysel çalışmaların yanı sıra grup halinde proje çalışmalarını ön plana çıkarmıştır. Değişik meslek sahibi kişilerin oluşturduğu bu gruplarda her bireyin birikim ve becerilerini ortak bir çalışma sahasına aktarmasıyla beraber bu bireylerin kariyerleri de değişik bir yapıya bürünmüştür. Bu bireylerin kariyerleri mevki ve statü esaslarını biraz daha geri plana iterek ve sadece dikey bir kariyer modelinden ziyade daha çok alanındaki yetkinliği esas alarak esnek bir yaklaşım tarzı benimsenmektedir. Bu değerlendirmelerden anlaşılacağı gibi esnek kariyer modelinde esas önemli olarak görülen bireyin kendisini tanıması ve rekabet edebilir becerilere sahip olmasıdır. Bu kariyer yaklaşımı hem bireylerde hem de kurumlarda davranış ve değerlerinde bir değişim meydana getirmiştir. Bu değişimlerine başında güven konusunu gelmektedir. Yani kurum değişikliği yapan bireyler güvensiz ya da kurumumuza ihanet

etmiştir şeklindeki çalışanını yaralayıcı bir tanımlamayı artık kurumların kullanmaması gerekmektedir. Eğer o kurum, çalışanın yetkinliklerini değerlendirmeyip iş doyumunu sağlayamıyorsa bunun olası sonucunun bireylerde mutsuzlukla beraber kurumun iyiliği ya da geleceği için gayret göstermekten ziyade baltalayıcı bir tavır sergileyecek tavırla bir nevi çalıştığı kuruma faydadan ziyade ihanet etmiş olacaktır. Bir diğer bakış açısı ise benimsenen kariyer yollarıyla ilgili değişikliktir. Eskiden tek bir ilerleme modeli benimsenip tek bir alanda uzmanlaşmak ve sadece o alanda yükselmek hedef iken, şimdi ise farklı alanlarda ve farklı yeteneklere sahip olmanın yanında, özel projeler arasında da ileri ve geri hareket edebilmelerinin daha sağlıklı bir yol olacağının anlaşılmasıdır. Son olarak da, organizasyon ve birey arasındaki geleneksel baba-oğul ilişkisinden uzaklaşarak, yetişkin-yetişkin ilişkisine geçilmektedir. Gelişme fırsatı veren tayin ve atamalar, yeni yeteneklere sahip olan herkese açık olacaktır (Soysal, 2003). Esnek kariyer modeli kariyer motivasyonunu içinde barındıran bir çıktıdır. Bu motivasyon güdüsü stres, iş kaybı, kötü giden iş performansı gibi olumsuz durumların aşımında itici güç vazifesi görmektedir. Esnek kariyer; şartların uygun olmaması durumunda değişen duruma çabuk adapte olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Kariyer esnekliği üç önemli koşulu ön plana çıkarmaktadır. Bunlar; bireyin kendine güvenmesi olarak algılanan öz-yeterliliğin bilincinin yüksek olması, bağımsız çalışmanın yanı sıra takım halinde iş birliği gerektiren işleri de yapabilme kapasitesine sahip olma unsurları içermektedir. Kısacası kariyer esnekliği denildiğinde bireylerin iş yerinde bir belirsizlik veya kriz anı gibi olumsuz durumla karşı karşıya kaldıklarında gerekli olan bazı kişisel özelliklerin olması şeklinde ifade edilmektedir (Liu, 2003). Esnek kariyer, bireyin hem kendi kariyer geleceğini yönetebilmesinin yanında örgüt başarısının kendi başarısına yansıtacağı görüşüne dayanmaktadır. Hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır olan çalışanlara işaret etmektedir. Esnek kariyerli çalışanlar için mesleğiyle alakalı başka kurumlarda olan gelişmeleri takip ederek güncel bilgisini canlı tutmanın yanında aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları bilmesi gerekmektedir. Çalışanların kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performanslarını yüksek tutacak ve örgütte uzun süreli istihdam edilebilirliklerini sağlayacak planlara sahip olmalarıdır. Çalıştığı kurumun değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak, esnek kariyerli çalışanların en önemli özelliğidir (Waterman, Waterman & Collard, 1994). Esnek kariyerde, çalışanlar kendi kendisinin kariyer danışmanlığını yaptığı şeklinde

düşünülebilir. Sürekli kendi içine dönük olmalı ve kendisini sürekli değerlendirmelere tabi tutarak eksik yönlerine odaklanmak ve bu eksiklikleri geliştirmek zorundadır. Personelin, takım içi farklı pozisyonlarda çalışabilmesi için kendini değişimlere açık tutarak, sürekli olarak kendini alanında yenilemelidir. Kuruma düşen görev ise kişinin mevkiine, statüsüne göre değil, bilgi ve becerisine göre esneklik sağlayacak şekilde görevlenmektir (Dündar, 2013).

2.5.4.2. Çift Basamaklı (Örgütsel) Kariyer Yaklaşımı

Çift basamaklı kariyer yolu ya da örgütsel yaklaşım olarak adlandıran bu modelde bireylerin alanıyla alakalı yetkinliğinin yanında veya yönetim kademesinde bir konumda görev almak istemesine karşı eğer kurumda da bu alanda açık varsa terfi ettirilme imkânı bulunmaktadır. Bu kariyer anlayışında teknik, bilgi ve yeteneklerin gelişmesinin yanında bir terfi sonucunda yönetim kademesinde dikey bir yükselme imkânı sağlamaktadır (Tremblay, Wils & Proulx, 2002, s. 2). Bu model, direk yönetici olarak atanmış bireylerin teknik anlamda yetersiz oluşlarının gözlemlendiği bu durumun önüne geçmek için ise kurum kendi teknik kapasitesi ve alan bilgisi iyi olan çalışanlarının yükselmesine fırsatlar sağlaması için geliştirilmiştir. Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda çalışanlar hem uzmanlık bilgilerini artırabilirler hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilirler. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olabilecektir. Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, koltuk peşinde koşmayan elemanların oluşturulması konusunda ikili kariyer uygulamalarının büyük önemi vardır (Aytaç, 2005, s. 183). Günümüzde çoğu örgütte temel amaç, alt kademelerde çalışan teknik personelin belirli bir uzmanlığa eriştikten sonra yönetici kademesine geldiğinde karşılaştığı sorunların çözülmesidir. Örneğin, yıllarca makine mühendisliği yapan bir çalışanın, işletme alanında yüksek lisans eğitimi alarak yönetici olmasıdır. Bu yaklaşım, teknik ve yönetsel kariyeri ifade ederek, bireyin bu geçiş sürecinde ve yeni pozisyonunda karşılaştığı sorunları ele almaktadır. Bu sorunlar, örgütün üst pozisyona terfi ettireceği personelinin iyi bir değerlendirilmeye tabi tutarak, meslek içi eğitimlerle bir üst pozisyona hazırlanmasıyla çözülebilir (Bingöl, 2013).

2.5.4.3. Pörföy Kariyer Yaklaşımı

Klasik çalışma şartlarının ve istihdam ağlarının değışmesi sonucunda portföy kariyer sistemi oluşmuştur (Gold & Fraser, 2002). Portföy kariyer esnek kariyerle benzerlikler göstermektedir. Bu benzerlikler esnek kariyerde var olan ücret, iyi çalışma koşulları, ödöl gibi değerlerden portföy kariyeri tercih eden bireylerinde faydalanmasının gerekliliğini savunmaktadır. Bu kariyer anlayışı aslında bir zorunluluk durumundan ortaya çıktığı söylenebilir. Örgütlerin küçölmesi ve dış kaynakları etkili kullanmaları sonucunda bireylerin istihdam sahasını genişletmek amacıyla oluşmuştur (Templer & Cawsey, 1999). Handy'nin (1994) geliştirdiğı portföy kariyer yaklaşımında, çalışanlar bir örgüte bağılı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan düzenli olarak ücret alan birisi olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak çalışılmaktadır. Günümüzde ise işin anlamı hitap ettiğı kesim demektir. Çünkü iş gören birçok işi yapan ve birçok müşteri ile çalışan kişilerdir. Çalışanlar bir örgüte bağılı tek işi yapan kişiler olmak yerine, aynı anda farklı işleri bir örgüte bağılı kalmadan gerçekleştiren kişiler haline gelmiştir. Bu anlamda kariyer pozisyon merkezlikten, portföy merkezliğe dönüşmüştür (Erdoğan, 2003, s.170). Başka bir bakış açısıyla bu kariyer modelini uygulayan kişilerin çalışma şartlarında sabit bir örgüt ve sabit bir ücret yoktur. Ayrıca müşteri odaklı bir kariyer modeli olmakla beraber arz talep ilişkisi de bu kariyer modelinin içeriğinde bulunmaktadır. Bireyler kendi yetkinlik dosyalarını oluşturmak ve bilgi, beceri olarak sürekli bir gelişim göstermek durumundadırlar. Bu geliştirme çabası bireyin uzmanlık yeterliliğine olumlu katkı sağlayıp iş dünyasında talep gören bir saygınlık kazandırmaktadır (Whymark & Steve, 1999).

2.5.4.4. Ağ Tipi(Davranışsal) Kariyer Yolu

Belirli düzeylerdeki deneyimlerin değışim gösterebilir olması ve bir düzeydeki deneyimin bir üst düzeye terfi etmeden önce genişletilmesi gibi faktörler ön planda tutmaktadır. Davranışsal kariyer yolunda iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan, çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak olasıdır. Bu yolla, çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır (Aydın, 2007, s. 67). Ayrıca ağ tipi kariyerde yaş ve kıdemin hiçbir etkisi olmayıp o anki şartlarda alan bilgisiyle uzmanlığı yeterli olan bireyler kurumda kolay şekilde yükselme imkânı elde edebilirler. Ağ tipi kariyer modelinde tek düze istikameti ve çerçevesi belli olan bir sistemi

kabul etmeyen bunun aksine her bulunduğu konumu bir mevki olarak gören anlayış hakimdir. Bu kariyer modelinde mevkiler arasında her an yükselme fırsatı olduğu söylenebilir. Bu fırsatların olduğunu çalışanlarda yöneticilerde farkındadırlar (Aytaç, 1997, s. 205).

2.6. Çok Yönlü Kariyer

Bireylerin kariyerlerini idare etmelerinde, içinde bulunduğumuz çağda, eskiye oranla daha çok zorunlu hâller söz konusudur ve çağdaş kariyer, sürekliliği olmayan, bir doğruyu izlemeden biçimlenir. Bireylerin olayları değerlendirirken kullandığı bir filtre niteliğinde olan değer yargılarının kendilerine göre olması, ileriye iyi görebilecek bir şekilde yönetilmesi, Hall'in çok yönlü kariyer kavramının gittikçe artan ve ilgi gören bir hâl almasını sağlamıştır. Hall, isteğe göre şekil değiştirebilen Yunan mitolojisi tanrısı Proteus'tan faydalanarak çok yönlü kariyeri ilk kez 1976 yılında tanımlamış, sonrasında öznellik barındıran “kalbin çizdiği yol”u izleyerek Shepard'ın kariyer tartışmasına dikkat çekmiştir (Sargentand & Domberger, 2007, s. 546).

Hall; çok yönlü kariyerin kavramsallaştırılmasıyla alakalı olarak yapmış olduğu ilk çalışmalarda, “uyum yeteneği” ve “kişisel farkındalık” konularındaki olgunluklarını, onların değişken kariyer yönelimi gösterebilmeleri için sahip olmaları gereken yetkinlikler olarak belirtmiştir. Hall, ileride yapmış olduğu çalışmasında bu yetkinliklerde geniş muhtevalı bir anlayış değişikliğine gitmiştir (Hall' den aktaran Sullivan & Baruch, 2009). Briscoe ve Hall, bu terimsel anlamdaki değişikliklerden sonra çalışmaların daha farklı bir yönde ilerlediği görülmektedir. Nitekim “uyum yeteneği” terimi yerine “kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi” terimini, “kişisel farkındalık” terimi yerine ise “değer yönelimli olma” terimini kullanmaya başlamışlardır. Kendi kariyeri kendini yönetebilen ve değerlerine göre kariyerini yönlendirilen kariyer modelini seçmemiş kişiler, davranışlarını yöneltme ve önceliklerini tanımlamayı çok fazla öncülü olarak görmeyebilirler ve dolayısıyla da başkasına daha bağımlı olarak nitelendirilirler. Kendi kendini yönetebilen kariyer yönetimini seçmiş olan kişilerin, kariyerlerin sonunun ne olacağı belirsizdir. Bu nedenle bu kariyer modeline tepki gösteren araştırmacılar da ortaya çıkarmaktadır. Kendi kariyerlerini kendisi yönlendirmek isteyen bireyleri bazı risklerinde beklediği söylenebilir. Çünkü bu durumun kişilerin kendi kariyerlerini tam olarak biçimlendirememesi ve kariyerlerinin gerekliliklerini öğrenmede güçlük çekme gibi dezavantajları vardır. Gerek kendi kendini yönetebilen gerekse değerlerine göre yönlendirilen kariyer yönetimini seçen

kişiler; kariyerleri için en önemli nitelikleri belirlemede başarılı olan, bağımsız hareket edip bağımsız kararlar alabilen, başkalarına rehberlik eden ve performanslarında belli bir sabitliği yakalamış olan kişilerdir ve bu kişiler “çok yönlü kariyere” ayak uydurabilmektedirler (Briscoe & Hall, 2006, s. 8).

Çok yönlü kariyerlerde, bireyde gerçek mânâda çok yönlü kariyer yöneliminin var olduğunu düşünebilmek için bireyin iki baskın davranışı göstermesi gerekir: Birincisi; kişinin kendi kariyerine yön verip kendi kariyerine kılavuzluk yapması ve başarısını içsel olarak kabullenmesi için kendi değerlerini gösteren “değerlere yönelik davranışa” sahip olmasıdır. Bu değerler; kişiye para, terfi ya da dışarıdan iş teklifleri gibi dış faktörlerle etki etmekten ziyade kişi tarafından takip edilerek yön bulmayı sağlayan bir “iç pusula” olarak hizmet etmektedir (Türkmen, 2011).

Çok yönlü kariyeri, bireyin kendisiyle yaptığı sözleşme olarak nitelendirebiliriz. Çünkü çok yönlü kariyer, birey ile çalıştığı örgüt arasında yapılmış bir anlaşma değildir. Kariyer ve hayat başarısını bireyler kendileri tanımlar ve şekillendirir. Bireyin çalıştığı örgüt tarafından sağlanan kariyer gelişimine karşıt olarak bireyin kendi kariyerini kendi idare etmesinden kaynaklanan bireyin bireysel psikolojik başarı anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Çok yönlü kariyer bireyin eğitim, öğretim, meslek alanındaki değişimleri ve çalıştığı birçok örgütte edindiği deneyimleri içerisinde barındırmaktadır. Ayrıca bireyin kişisel kariyer tercihleriyle öz doyum ihtiyaçlarını araştırması kendi hayatında kariyeriyle ilgili birleştirici, bütünleştirici unsurları içermiş olmaktadır. Bireyler kendi kariyerlerini idare etmekte ve aynı zamanda kendi kaderlerinin de sahibi olma yolunda yürümektedirler (Baruch, 2006, s. 129).

Çok yönlü kariyeri, kişinin yetenek ve ilgilerindeki değişimler ile iş hayatındaki değişimler ve değerlendirmelere göre değişen kariyer olarak tanımlamaktadır. Çok yönlü kariyer, kişi tarafından yürütülen, idare edilen bir süreçtir, organizasyon değildir.” Bu kariyer tipi içeriği kişinin eğitim, öğrenim ve birkaç örgütteki iş farklılığını, mesleki alandaki değişimlerini ve çalışma hayatı boyunca olan zengin birikimleri kapsar (Crowley, 2006, s. 5).

Kariyer ve yaşamdan haz almak, öz doyum, kişisel gelişim ve bireysel huzur gibidurumlar; çok yönlü kariyer eğilimi olan bireyin kendi kariyerini idare edip yürütmesinin olumlu psikolojik sonuçlarıdır (King, 2004, s. 118). Bu yaklaşıma göre; kariyer ve yaşam doyumunun artırılması, kendini ispat etme, psikolojik dayanıklılık, yüksek motivasyon gibi

durumlar; bireylerin kendi kariyer gelişimlerini yönetebilmesinin psikolojik sonuçlarıdır (Enache, Sallan, Simo & Fernandez, 2009, s. 5).

Park ve Rothweell'e göre, çok yönlü kariyer direk kariyer geliştirme stratejisi hedefine yönelmek, iş yönelimi ve dolaylı olarak örgütsel öğrenme iklimi gibi faktörlerden etkilenmektedir. Çok yönlü gelişimi, örgüt ve insan kaynakları geliştirme birimlerinin desteği çok yönlü kariyer açısından oldukça önemlidir (Park & Rothwell, 2009). Kendisine anlamlı gelen iş arayışına yönelme, keşfetme isteğinin sonucunda oluşan bağımsızlık ve gelişim, mesleki bağlılık ve psikolojik başarı hedefi çok yönlü olmanın temelini oluşturmaktadır (Hall & Chandler, 2005, s. 158).

Geleneksel kariyer; sorumluluğunu kimin üstlendiği, hareketlilik yönü ve şiddeti, temel değerleri, başarı kriteri ve kritik tutumu gibi konularda çok yönlü kariyer modeliyle farklılık göstermektedir. Geleneksel yaklaşımda; kariyere örgütsel bir bakış açısıyla bakılır, kariyer sorumluluğunu örgüt üstlenir. Çok yönlü kariyerde ise gerek bireysel kariyer planlama bakış açısı gerek kariyer sorumluluğunu çalışan üstlenir. Geleneksel kariyer anlayışının çok yönlü kariyerden ayıran bir diğer yönü de şudur: Geleneksel kariyer anlayışına göre; başarı ve temel değerler sıralı aşamalar arasında dikey ilerleme yani bir üst göreve geçebilmek için gerekli bilgi ve tecrübelerle sahip olma ve gelir artışı gibi nesnel ölçütlerle değerlendirilir, çok yönlü kariyer anlayışına göre ise başarı kriteri ve temel değerler iş görenin kendi değer ve hedefleri doğrultusunda ilerlemesi olarak değerlendirilir (Dobrow, 2004).

Briscoe ve arkadaşlarının odaklandığı durum; iş çevresinin dışsal çevresel koşullarıyla, gerçekleriyle yüzleşen bireysel kariyer sahibinin kişisel bakış açısıdır. Onlara göre çok yönlü kariyer, hayatın tüm alanlarını kapsayan; maaş, rütbe veya güç gibi nesnel başarılarından ziyade psikolojik başarılarla yürütülen kişisel amaçlar doğrultusunda, örgütün değil de bizzat kişinin yürütüp idare ettiği kariyer biçimidir. Dolayısıyla çok yönlü kariyer yönelimi, genelde kişinin kendi değerlerine göre tercihlerde bulunmayı, bireyin kendi kendini yönlendirmesini ve özgürlüğü yansıtan, kariyerine yönelik daha öznel bir tutum zihniyetidir yani iş değişikliği gibi belirli davranışları içermez (Briscoe & Hall, 2006, s. 6).

Hall ve Moss çok yönlü kariyerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Hall ve Moss, 1998, s.26):

- Kariyeri örgüt değil bireylerin kendisi idare eder.

- Kariyer; tecrübeler, yetenekler, öğrenmeler, geçişler ve tanımlanabilen değişikliklerden oluşan ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir.
- Kendini yönlendirme ve gelişmeden oluşan öğrenmeye devam eden öğrenme denir ve devam eden öğrenme kişiseldir.
- Başarılı bir değişim için; birçok biçimde değişim gereklidir. Bunlar: Teknik bilgidan öğrenme bilgisine, iş güvenliğından istihdam edilebilirliğe, örgütsel kariyerdan çok yönlü kariyere ve kendi işinden bütün işlere doğru bir değişimdir
- Birey; kurum, atamaları yapma, gelişimsel ilişkiler oluşturma, bilgi ve diğer gelişimsel kaynakları sağlama konusunda desteklenmelidir.
- Bu kariyer yolunun sonunda ulaşılma istenen hedef; psikolojik başarıdır.

Çok yönlü kariyer örgütten bağımsız, örgütün denetimi altında olmadan, bizzat bireyin kendisinin yönettiğı bir kariyer modelidir. Kişinin eğitimini ve gelişimindeki çeşitli tecrübelerini, çeşitli örgütlerdeki işini ve meslekî değişimleri kapsayan bu kariyer yaklaşımına göre; çok yönlü kariyerde başarının püf noktası, dışsal faktörlerle alakalı değil bireyin kendisine ait içsel faktörlerle alakalıdır. Yani birey, kariyer yolundaki anlaşmaları örgütle değil kendisiyle yapmaktadır. Bu durumda örgütün rolü çalışanlarının kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olmaadır. Örgütler; çalışanlarına, yeni fırsatlar ve kaynaklar yaratarak, kendi kariyer sorumluluklarını alabilmelerine yardımcı olarak, öğrenme ve sürekli gelişim için olanaklar sağlayarak ve onları bu yönde teşvik ederek bu desteğı sağlayabilirler (Hall & Moss, 1998, s. 25). Alan yazında çok yönlü kariyer kavramı iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; değerlerine göre kariyer yönetimi ve kendi kariyerini kendisi yönlendirme şeklinde ifade edilmektedir.

2.6.1. Kendi kariyerini Kendi Yönlendirme

Briscoe ve Hall' a göre çok yönlü kariyer yönelimi; kişinin işi yapabilme düzeyi yani performansı ve onu öğrenmeye isteğı bakımından uyumlu olmayı, kişinin kendi kariyer yönetiminde “kendi kendini yönlendirilme” esas faktör olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla çok yönlü kariyer peşinde olan bireylerin değişmeyen temel kriterleri iş rekabeti için sürekli öğrenme istekleri olmalıdır (Briscoe & Hall, 2006, s. 8).

Kişinin kendi kariyer yönetimindeki kendi kendini yönlendirebilme ve değer ağırlıklı kariyer yönelimini gösteren ölçü, çok yönlü kariyer kavramının muhtevasındandır. Bulunduğı çevrenin etkisinde kalıp onların sözleriyle hareket ederek onlardan komut alan,

kendi kariyerlerini yönetmede çok etkisiz olan kişiler; daha çok gelenekçi tutumu olan kişilerdir. Çok yönlü kariyer tutumu olan bireyler, önüne gelen kariyer imkânları ve alternatifleri bağlamında daha büyük yükümlülükler kazanır. Daima değişen bir örgüt doğrultusunda çalışan bir birey, kariyer kararları vermek adına net bir kişisel kimliğe sahip olursa bu kimlik onu içten içe yönlendiren ona kılavuzluk eden bir işlevi vardır. Bu da çok yönlü kariyer tutumu geliştirmek bağlamında, bireylerin şahsî başarılar elde etmesinde etkili olan kariyer seçimleri yapmada önem arz eder (De Vos & Soens, 2008, s. 450).

İş mücadelesine girip sürekli olan bir temel üzerinde öğrenmek çok yönlü kariyeri peşinde giden insanlara verilecek tavsiyeler arasında oldukça önemlidir. Çünkü kendi kendine yönlendiren kariyer, çoklu kariyer yönelimi “performans ve öğrenme taleplerine adapte olabilen” anlamına gelen kişinin kariyer yönetimi için “öz yönlendirmeyi” şart koşar. İnsanların yeni performans standartları ve öğrenme ihtiyaçlarına uyum sağlama durumu, belli evrelerden geçmesi sonucu oluşur. Bu evreler; çok yönlü kariyeri araştırma, deneme, kurulma, üstünlük, serbestlik gibi çeşitli dönemleri kapsayan kariyer evleridir ve öz yönlendirme bu evrelerle açıklanmıştır. Yeni yetenekler öğrenmek için kişilere her seferinde farklı alternatifler sunan iş tayinlerinden öğrenilebilen meta yetenek uyumluluğu gereklidir. Kişinin uyum sağlama ve öğrenme kabiliyetinin bir sonucu olarak, kişi bu dönemler içinde ilerlemeye devam ederken iş güvenliğinin önemi de artmaya devam edecektir. Dolayısıyla bireyin kendi davranışlarını kendi kendine yönlendirmesi; başarı ve kişisel gelişim ile yönlendirilir, iş güvenliği ile daha az yönlendirilir (Segers, İnceoğlu, Vloeberghs & Bartram, 2008). Kariyer öz yönetiminde iş görenin sergilediği iki farklı davranış biçimi örgüt içinde ve örgüt dışında aynı şekillerde gerçekleşmez. İş görenin örgüt içinde sergilediği davranışı, örgütsel kariyerini sürdürmeyi amaçlayan; kariyer tavsiyesi edinme, başarılarına dikkat çekme, örgüt içinde etkin olanları tanıma ve ilişkileri geliştirme davranışları ile örgüt kendisine kariyer fırsatları sunmadığında neler yapacağına dair alternatiflere yönelik örgüt dışındaki kariyeri sürdürmeyi amaçlayan davranışlarıdır (Sturges ve diğerleri, 2008).

Türkmen ve Yıldız’a göre; çok yönlü kariyer, her daim öğrenmeyi ve bireylerin kariyerlerini yönetecek gerekli becerilere, olgunluklara sahip olmak gerektiğini vurgular. Ve yine bu bağlamda esneklik ve uyum giderek daha fazla önem arz etmekte, bireylerin kendi farkındalıklarını, öz yeterliliklerini arttırması mecburî bir hâl almaktadır. Ayrıca, bireyin kendi yetenek ve becerilerinin farkında olması, bireysel sorumluluk ile de yakından ilgilidir (Türkmen & Yıldız, 2012, s. 6).

Kendi kendini yönlendiren kariyer bir anlamda öz yönetimli kariyerle beraber ele alınabilir çünkü öz yönetimli kariyer boyutu iş görenin kendi kariyerini değerlerine göre kendisinin etkin bir biçimde idare edip yürütmesi mânâsındadır (Greenhouse & Callanan 2006, s. 45). Örgüt içinde etkin olan kişileri tanımaya, kariyer tavsiyesi edinmeye ve başarılarına dikkat çekmeye çalışma davranışları olarak sıralanan örgütsel kariyeri sürdürmeye yönelik davranışlar ve örgüt dışında kariyerini sürdürmeye ve örgüt kendisine kariyer fırsatları sunmadığında ne gibi alternatifler planlayacağına dâir davranışlar olarak iki farklı kariyer özyönetimi davranışından bahsedilebilir (Sturges ve diğerleri, 2008).

Çok yönlü kariyer, bireysel kariyer yönetimine dayalı psikolojik başarı temeline dayalıdır. Çok yönlü kariyerin büyümesi için daha çok devingenlik, bütünsel bir yaşam bakış açısı ve gelişimsel ilerleme kaydedilmesi gerekir. Çok yönlü kariyer, bireyin yaşam alanını kaplayan ve psikolojik etmenlerce yönetilen kişisel hedefleri muhteva eder. Çok yönlü kariyer tutumu olan insanlar kariyerlerini yönlendirmede kendi değerlerini kullanarak, mesleki davranışlarına kılavuzluk sağlamada bağımsız hareket ederler dışarının direktiflerinden etkilenmezler. Çok yönlü kariyer tutumu olmayan bireyler ise muhtemelen dışa bağlı olur, içselliği gelişkin olan bireylere karşı olduklarından davranışsal kariyer yönetimlerinde dışsal direktifleri daha çok ararlar. Çok yönlü kariyer, kendi kendini yönetebilmeye, bağımsızlığa ve esnekliğe, zaman ve yönetimi hakkında düşünmeyi sağlayan yeni boyutlara vurgu yapmaktadır. Çok yönlü kariyer, kariyer alanının gelişmesi konusunda da esneklik sağlar. Çalışan ve çalışmayan roller ve konular arasında psikolojik başarıyı elde etmek adına insanlara bu taraflarla daha iyi bir bütüncüllük sağlaması için hatırlatma yapar. Kısaca, çok yönlü kariyer tutumu, daha geniş çaplı yetenekleri olan, daha yatay bir gelişmeyi muhteva eder. Hedefler, kimliğin gelişimi ve özerk psikolojik başarı arayışı öğrenmeleridir (Presti, 2009, s.130-131).

Mirvis ve Hall kendi motivasyon çalışmalarında, öğrenme ve başarıma isteğinin birleşimine “Kişisel Uсталık” adını vermişlerdir. İnsanlara yeni görev ve rolleri bulup onlara adapte olmanın güç olmadığı bir durum sağlamak için başarı ve kişisel gelişimle motive olmanın birleşimi. gereklidir, kişi bu aşamalardan geçerken, kariyeri için uyum sağlama ve öğrenme becerisinin sonucu olarak iş güvenliğine (işten atılmama hissi) verdiği önem konusunda azalmalar yaşamaktadır. Dolayısıyla kendi kendine yönlendirilen davranışa sahip insanlar, iş güvenliği ile daha az motive olmaktadırlar, başarı ve kişisel gelişim ile daha çok yönlendirilmektedir (Hall, 2004, s. 10).

2.6.2. Değerlerine Göre Kariyer

Değer kavramı “valere” kökünden gelmektedir ve bu köken Latince'dir. Değer kavramının mânâsı “kıymetli veya güçlü olmak”tır. Genelde “benimsenen, özenilen, önemsenen, üstün tutulan şey veya insan için önem taşıyan, geçerli olan” mânâlarında kullanılmaktadır (Aslan, 2011). Halstead ve Taylor (2000) ‘a göre değer; davranışların kılavuzluğunu yapan, ilkeler ve temel inançlar, eylemlerin iyi ya da istenilen olarak yargılandığı standartlardır. İnsan davranışlarının incelenmesinde ve açıklanmasında, bir davranış biçimini diğerine alternatif olarak kullanmada değerler oldukça önemli bir yer edinmiştir (Sarı, 2005). Değerler bireylerin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemede ana unsur olarak kararlara yansır (Schwartz & Bilsky, 1987).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak değerlere dair iki ana özelliğe dikkat çekildiği söylenebilir. Birincisinde; tanımların daha çok anlamlara, sonuçlara, işlev ve hedeflere yoğunlaşmış olduğunu söyleyebiliriz. İkincisinde ise, değerlerin tercihler ya da öncelikler olarak görülmektedir. Değerler her zaman uyum içerisinde değillerdir, toplumdan topluma ve kişiler arasında farklılıklar görülmektedir ve önemine göre belli bir sıralamaya sahiptir. Bireyde var olan bir değer, daha önemli bir değerle yer değiştirebilir. Bu değişimi davranışın usa vurulması yani mantığa dayandırılması olarak nitelendirebiliriz, bu değişime değer sisteminin değişmesi diyemeyiz. Nitekim değerler sadece toplumculuğun değil bireyselliğin de bir özelliğidir ve sosyal anlamda kabul edilmeyen davranışların usa vurulmasını sağlamaktadır. Değerlerin duruma göre değişiklik göstermesinden yola çıkarak değerlerin, bireylerin çevreye ve ortama adapte olmasını sağladığını, yaşam boyu değiştiğini ve geliştiğini söyleyebiliriz (Bolat, 2011).

Değerlerin çok sayıda özelliği vardır. İçten bir güç olarak değerler; kişilerin kendine has davranışlarını etkiler; çelişkide kalınca hangisini seçeceğini uzun uzun düşünmeden hızlı karar vermeyi sağlar; değerler, toplum ya da bireyler tarafından benimsenmiş bütüncül olgulardır; bireysel algı ve gerçeğin yorumlanmasını etkiler; davranışları kontrol etmeyi sağlar; toplumların istek ve amaçlarını temsil eder; belli bir süre içinde çeşitli faktörlere ve kişilere göre değişebilir; düşünce ve anlayışı yönlendirir; duygu yüklüdür; etik, politik, sosyo-ekonomik, bilişsel, fiziksel, estetik, dinsel gibi insan kişiliğine dair çeşitli boyutları içerir (Kasapolu, 2013).

Doğan’a göre tüm değerleri kapsayan özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Doğan, 2000):

1) Değerler, güçlü duygularla bütünleşmiş inançlardır.

- 2) Değerler, kişileri, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda eyleme geçmesi için motive eder. Bu anlamda değerlerin hem gereksinimlerin giderilmesine yönelik olduğunu hem de motive edici bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz.
- 3) Değerler, soyut hedefler olduğu için değerleri, genellikle özel devinimler, nesneler veya durumlarla ilgili olan norm ve tutum gibi kavramlardan ayırt etmek daha kolay olur.
- 4) Değerler, bireylerin içinde bulunduğu durum ve olaylar karşısındaki perspektifini etkiler, hareketlerin değerlendirilmesinde ve seçilmesinde kılavuzluk eder. Yani değerleri, yol gösteren ölçütler olarak hizmet etmektedir.
- 5) Değerler, bir durumun hangisinden daha önemli olduğuna dair sıralanırlar ama bu önemlilik görecelidir. Sıralanan bu değerler örgüsüyle bir değer öncelikleri oluşur. Değerlerin bu hiyerarşik özelliği sayesinde değerler normlar ve tutumlardan kolaylıkla ayırt edilmektedir.

Tüm insanlar genelde aynı değerlere sahiptir ancak bu değerler genelde her bireyde farklı yapıdadır. Rokeach “İnsan Değerlerinin Yapısı” isimli kitabında bu konuya dair daha detaylı açıklamalarda bulunmuştur. Rokeach’a göre insan davranışlarını anlamada değerler daha derin ve geniş anlam taşır çünkü kişisel değerler tutumlardan önce yer aldığı için onu etkilemektedir. Değerlerin belli başlı kişisel işlevleri vardır. Kişisel ve sosyal değişimin gerçekleşebilmesi için değerler tamamen durağan olmadığı gibi tümüyle değişken ve istikrarsız da değildir. Zira insanın kişilik gelişimi ve toplumun devamlılığı için bu durum gereklidir. Bütün bunlardan yola çıkarak değer kalıcıdır. Değer bir inançtır özelliğine dair ise şunu diyebiliriz: Değerlerin diğer tüm inançlar gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri vardır. Kişinin değerlerinin olması, onun bilişsel olarak doğru davranmayı bildiği anlamına gelir. Değerlerin duygu yüklü olması kişinin çeşitli olaylar karşısında göstereceği olumlu ya da olumsuz tutumların temelini oluşturur. Değerleri davranışsal olarak kabul edebiliriz çünkü birey eyleme geçtiğinde bireyi davranışa yöneltir. Değer bir davranış biçimidir: Değerler amaçsal ve araçsal olarak iki grupta ele alınır. Amaçsal değerler de kendi arasında ikiye ayrılır: Odak noktasının kişinin kendisinde ya da kişiler arası olabileceği kişisel ve sosyal değerler. Araçsal değerler de ikiye ayrılır: Ahlaki değerler ve yetkinlik değerleri. Ahlaki değerler davranış biçimlerine dair değerlerdir ve odak noktası kişiler arasındır. Yetkinlik değerleri ise kişinin kendini gerçekleştirmesine dair değerlerdir ve odak noktası kişiseldir (Rokeach, 1973).

Kalleberg’in (1977) çalışmasına göre iş değerleri altı boyutlu bir yapıdadır:

Bu boyutlara örnek vermek gerekirse:

İçsel boyut: İşin cazip olması, bireyin yeteneklerini kullanabilme fırsatlarına sahip olması

Uygunluk boyutunda aradığı değerler: Çalışma şartlarının bireye uygun olması

Maddi boyutta aradığı değerler: Ücret ve ek kazanımların bireyi tatmin edecek seviyede olması
Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler: Arkadaşlık kurma, iş arkadaşlarının uyumlu olması

İşin sağladığı kariyer fırsatları: Terfi şansı, adil değerlendirmelerin bireye sunulması

Kaynak yeterliliği: İş gerçekleştirilebilmek için gerekli bilgi ve donanımların sağlanması kariyer değerlerini, kişinin gerek mesleği boyunca gerekse yaşamı boyunca kazandığı tecrübeler oluşturur. Kişinin kariyer seçimlerinde en önemli unsurlardan biri bu değerler aracılığıyla oluşur. Kariyer değerleri bireylerin vazgeçemeyeceği değerlerdir ve birlikte bir değeri oluşturan birden çok ihtiyacı içermektedir. Birey bazı durumlarda kariyer değerleri ile karşı karşıya gelir ve bu durumda kariyer değerlerinin önemini daha iyi anlar. Bu durumlara terfi, işten çıkarılma ve yer değiştirmeyi örnek verebiliriz (Erdoğan, 2003, s. 17). Çalışanın kendi kariyeri için muhakkak var olması gereken önemli hususun kariyer değerleri olduğunu vurgular. Çalışanın daha iyi bir şekilde ilerleyebilmesi, başarılı bir kariyer için neler gerektiği yolundaki temel düşünceleri bu hususlardandır. Bu hususlar, çalışanın kendi yeteneğinin, ihtiyaçlarının ve kişisel değerlerinin farkına varmasına bağlı olarak kariyerini belirlemesini sağlamaktadır ve kariyerle ilgili bütün kararları etkilemektedir. Buradan hareketle kariyer değerlerinin kariyer hareketliliğini etkilediğidir (Mignonac & Herrbach, 2003, s. 210).

Petroni'ye göre; çalışanların ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerini, nasıl bir kariyer çeşidi beklentisi içerisinde olduklarını ifade eden kavram kariyer değerleridir. Çalışanın planladığı kariyer gelişimini sağlayabilmek adına ileri görüşlülük gösterdiği kariyer hareketliliğini, kariyer yolu tercihi olarak ifade etmektedir. Çalışanın kariyer geliştirmesi için kendisinde olmasını istediği nitelikleri ve kariyerinin devamında istediği iş özelliklerini kariyer değerleri ele alır. Çalışanın, istediği bu işe ulaşmak için ne yönde bir kariyer hareketliliği tercih ettiğini ise kariyer yolu tercihi ortaya koymaktadır. Literatürde kariyer yolu tercihleri; yönetime-yükselme kariyer yolu, yatay-teknik kariyer yolu, fonksiyonlar-arası kariyer yolu, dikey-teknik kariyer yolu, projeye bağlı kariyer yolu olarak 5 sınıfa ayrılır (Petroni, 1999). Kariyer başarısı ile daha çok, geleneksel olarak objektif kariyer başarısı kastedilir. Yani daha fazla para kazanan, hızlı bir şekilde görevde yükselen ve statü sahibi kişiler toplumca kariyerlerinde daha başarılı olarak görülür,

değerlendirilir (Ng ve diğerleri, 2005). Eğer bir birey çok yönlü kariyerin bu boyutuna göre davranıyorsa bu bireyin motive eden şeyler para, statü ve ilerleme gibi dış etkenlerden ziyade içseldir, yani kendi idealleri ve ilkeleridir (Segers ve diğerleri, 2008). Birey kariyeri boyunca, güçlü ve (bir çapa şeklinde) zayıflıklarının meydana gelmesine yardımcı olarak bireyin gelecekteki kariyer hareketi için yön sağlayan ek bir fikir oluşturur (Beck & Lopa, 2001, s. 17).

Değerlerine göre kariyerin, objektif ve subjektif kariyer başarısı kavramlarından etkilendiğini söylemek için en eski varoluş dönemlerine bakmamız yeterlidir. Değerlerine göre kariyer ilk kez 1900’lu yılların başında Hughes tarafından ortaya atılan objektif ve subjektif kariyer kavramlarına dayanmaktadır. Hughes’e göre kişi subjektif kariyeri, toplumun bakış açısı ise objektif kariyeri şekillendirir. Objektif ve subjektif kariyer başarıları birbirlerinin alternatifi değildir (Hall & Chandler, 2005).

Nitekim çok yönlü kariyerde esas amaç geleneksel kariyerden farklı olarak psikolojik/subjektif başarıdır. Terfi etmek ve yüksek ücret, geleneksek kariyer anlayışının başarı kriteridir ve amaç objektif başarıyı sağlamaktır. Kişinin kariyer başarısını değerlendirirken kendi değerleri ve kariyer hedeflerini göz önünde bulundurması, çok yönlü kariyer anlayışının başarı kriteridir ve amaç psikolojik/subjektif başarıyı gerçekleştirmektir. Hall’ın psikolojik başarı tanımı, Sheppard’ın kişilerin potansiyellerini sadece yüreklerinin seslerini dinlemeleriyle gerçekleştirilebilecekleri görüşüne dayanmaktadır nitekim Hall ve Chandler başarıyı “yaşamaya değer bir hayata sahip olma” biçiminde tanımlamışlardır (Dobrow, 2004).

Değerlere göre kariyerini yönlendiren bireylerin, kariyerlerinde ne kadar başarılı olduklarını ölçmeye ve kılavuzluk yapmasını sağlayan, kişinin içsel değerlerini gösteren “değer odaklı” davranışların var oluşu söylenebilir. Kişinin başarılarını kendi değerleri ile ilişkilendirmesi (psikolojik öznel başarı) değer odaklı olmak demektir, bir örgütün merdivenini tırmanmaktan (dikey nesnel başarı) uzak olmaktır. Yani, bir birey kendi içsel isteklerini (içsel pusula) izleyerek, yani para, statü veya terfi gibi dışsal etkilerden çok kişisel ideal ve prensipleriyle hareket etmelidir (Segers ve diğerleri, 2008).

Tercihlerin ve ilgilerin temelinde değerler olduğu için değerler, çalışanın aradığı nitelikleri veya hedefleri gösterir (Coetzee & Schreuder, 2009, s. 118). Hall’a göre; değerlerini ön planda tutan bireyde, objektif kariyer yerini sübjektif kariyer başarısına bırakmıştır bu da çok yönlü kariyer tutumunun gereğidir (Hall, 1996, s. 8).Üçüncü kişiler tarafından

gözlemlenebilir, doğrulanabilir ve ölçülebilen, kariyer başarısı ücret, terfi, statü gibi toplum tarafından ölçülebilen kriterler objektif kariyer olarak açıklanmaktadır. O kariyeri gerçekleştiren kişi tarafından yaşantı elde edilen kariyere sübjektif kariyer denir ve kişinin kariyer deneyimlerine karşı gösterdiği tepkiler sübjektif kariyer başarısının ölçütü olarak belirlenmiştir (Heslin, 2005, s. 114).

Hardin' göre çalışanların güçlü ve zayıf yönleri vardır ve belli bir süreç içinde bu yönler oluşur ve bunun sonucunda bireyin kendi kariyerinde ne aradığı ve hangi değere önem verdiği, bireyin esasında neyi önemseydiği gibi soruların muhakemesi sonucunda ortaya tüme varımsal bir tablo ortaya çıkmaktadır. Çalışanların çalışma tecrübelerinin birikerek kartopu şeklinde toplu bir analiz ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla da insanların ihtiyaçları zaman içerisinde bir değişim gösterse de birey için deneyimleri sonucunda belli başlı kariyer değerleri oluşur (Hardin ve diğerleri, 2001, s. 122). Nitekim bireyin öncü değerleri ve tecrübe etme oranı ne kadar yüksekse motive olması o derece fazladır (Holtom & O'Neill, 2004).

Kariyer, çeşitli faktörlerden etkilenir; bunlar bireyin kişisel ve kültürel değerleri, aile geçmişi, kariyer beklentileri gibi faktörlerdir (Agarwala, 2008, s. 363). Objektif kariyer kavramı, kariyer başarısını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Her bireyin ihtiyaç, hayal ve beklentilerinin birbirinden farklı olması ve aynı istihdam şekli ve koşullarındayken bile her bireyin farklı kariyer tatminleri ve başarısı elde etmesi bu yetersizliğin nedenlerindendir. Statü ve ücret her ne kadar başarının bir parçası olsa da değer yargıları ve hayallere göre kendini başarılı hissetmenin önüne geçememektedir dolayısıyla da kariyerinde ücret ve statü yönünden başarılı bulunan birçok kişi kendini başarısız olarak görmektedir (Nabi, 1999, s. 213). Bununla birlikte kişilerin, kariyerlerine ilişkin sübjektif değerlendirmeleri ön plana çıkarılmakta kariyer başarılarından bahsederlerken sadece aldıkları ücret, terfi ve sahip oldukları statüye vurgu yapılmamaktadır (Sturges, 1999). Bir kişi; kariyer değerlerini işinde kullanabilirse işini mutlu bir şekilde yapar, isteklidir ve dolayısıyla da şirket bağlılığı yüksektir (Pinnington & Edwards, 2000, s. 96).

Sübjektif kariyer başarısının bileşenleri kişinin kendine ait değerlendirmelerinin bütünüdür. Genellikle, kariyer tatmini veya iş tatmini aracılığıyla ölçülür (Abele & Spurk, 2009, s. 804). Arthur ve arkadaşları' da benzer şekilde üçüncü kişiler tarafından doğrudan gözlemlenip ölçülebilen ve doğrulanabilen kariyere objektif kariyer olarak tanımlamışlardır. Sübjektif kariyeri ise; sadece o kariyere sahip olan kişi tarafından doğrudan deneyimlenebilen kariyer şeklinde tanımlamışlar (Arthur ve diğerleri, 2005).

Kariyer başarısını ölçmede veya değerlendirmede kullanılan objektif kriterler ücret, terfi ve hiyerarşik pozisyonudur. Objektif kariyer başarısı daha çok dışa dönük olmakla beraber başka kişiler tarafından ölçülebilir ve gözlemlenebilir. (Helsin, 2005, s.114; Ng & Feldman, 2010, s. 209; Dries ve diğerleri, 2008).

2.7. Sınırsız Kariyer

Gelişen teknoloji ve ekonomi gibi faktörlerle birlikte yönetim ve örgüt anlayışlarının da değişmesi, örgütlerde kariyer kademesinin ve iş güvencesinin azalması gibi nedenler sık sık iş değiştirmeyi ve belirsizliği artırarak çalışanların kariyer beklentilerini olumsuz olarak etkilemiş ve bu durum bireylerin meslek tercihi anlayışlarında farklılıklara sebep olmuştur (Dündar, 2013, s. 289). Çalışanların bir örgütte kalma sürelerinin azalmasıyla birlikte istikrarlı bir istihdam yok olmaya başlayınca 1980-1990'lı yıllarda kariyer yaklaşımları konusu gündeme gelmiş, bu alanda köklü değişikliklere gidilmiştir. Arthur 1994 yılında ilk defa bürokratik kariyer kavramının yerine, örgüt ötesinde bir kariyeri ifade eden sınırsız kariyer kavramını ortaya atmıştır (Pringle & Mallon, 2003).

Örgütlerin giderek küçülmeleri, daha çok yalınlaşmaları, istihdam ilişkilerinin daha esnek bir hal alması, öz yetenek gerektiren işler dışındaki faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanmaları ve işlerin nitelik bakımından büyük bir değişime uğraması gibi çok sayıda gelişmenin var olan kariyer yaklaşımının değişmesine neden olduğunu vurgulamıştır (Türkmen & Onay, 2009). Bireylerin çevreleriyle kurdukları karşılıklı ilişkiler sonucunda oluşan kariyerler, bireyseldir çünkü kariyerler bireyin kendi hayatı boyunca yapmış olduğu seçimler ve edinmiş olduğu tecrübeler neticesinde ortaya çıkmaktadır (Niles & Harris-Bowlsbey, 2013, s. 36).

Arthur ve Rousseau yaptıkları çalışmalar neticesinde sınırsız kariyer kavramının altı farklı tanımını yapmışlar ve bu altı farklı tanım şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Örgütleri ve işverenleri aşan hareketlilik,
- Dışsal şebekelerden destek alma,
- Geleneksel örgütsel kariyer sınırlarının ortadan kalkması
- Kadrolu iş modellerinin ailevi veya kişisel nedenlerle ortadan kalması,
- Şu anki işverenin dışında geçerlilik ve pazarlanabilirlik ele etme
- Bireyin yapısal kısıtlamalara bakmaksızın sınırsız bir geleceği algılaması (Arthur ve Rousseau' dan aktaran Pringle & Mallon, 2003, s. 841).

Bazı yazalar sınırsız kariyer kavramını, kişinin sınırlarını aşarak kariyerini yönlendirme projesi olarak tanımlamışlardır (Brocklehurst, 2003, s.3). Sınırsız kariyer tanımındaki ortak ifadenin “ardışık deneyimler dizisi” olduğu görülmektedir. Bu bir dizi ardışık deneyimler bireylerin yeni beceriler geliştirmelerine ve pazarlama yeteneklerini güçlendirmelerine olanak sağlamaktadır (Eby, 2001, s. 344).

Arthur ve Rousseau, özellikle büyük ve bürokratik örgütlerde bulunan dikey eşgüdüm, iş derecelendirme, kademe yükseltme ve indirmeler ile kariyer düzleşmesi olgularının getirdiği “sınırlılık/bağımlılık” veya “örgütsel kariyer” kavramlarının geçerliliğini sorgulamışlarsa da günümüzde yazarlar “sınırsız kariyer” kavramından günümüzün, olanaklar, güvensizlik, esneklik ve belirsizliğin bir arada var olduğu sosyo-ekonomik düzensizlik ve karışıklık ortamını açıklamada yararlanmışlardır (Arthur ve Rousseau’ dan aktaran Pang, 2003).

Bir başka ifadede sınırsız kariyerin örgütsel kariyerin zıt anlamlısı olduğu belirtilmesiyle Michel ve Arthur gibi bazı yazarlar tarafından da sınırsız kariyer kavramı örgütsel kariyer varsayımlarına karşı kullanılmıştır (Pringle & Mallon, 2003, s.839).

Kariyer anlayışında yapılan köklü değişiklikler geleneksel ve sınırsız kariyer yaklaşımı olmak üzere iki ayrı modelin oluşmasına neden olmuştur.

Geleneksel ve sınırsız kariyer birçok yönden farklılık göstermektedir. Geleneksel kariyer modelinde iyi bir eğitim geçmişi iyi bir örgütte istenilen düzeyde bir iş imkânını sağlayabilirken sınırsız kariyer modelinde profesyonellik ve mesleğe bağlılığı ön plana çıkaran bir kariyer hareketliliği bulunmaktadır (Dündar, 2013, s. 289-290). Nitekim Jones ve DeFilippi sınırsız kariyerin ancak çalışanların örgütler arasında hareket ettiğinde ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Örgütler arasında meydana gelecek olan hareketlilik bireylerin diğer ağ üyelerini etkilemelerine neden olacak ve onların ağ içinde şöhretlerinin gelişmesini sağlayacaktır (Jones & Defillippi, 1996, s. 93). Bu da bireylerin farklı örgütlerde yer alarak iş arama süreçlerini beraberinde getirecek ve potansiyel iş fırsatlarını değerlendirmelerini sağlayarak geniş sosyal ilişkiler kurmalarını sağlayacaktır. Bireylerin geniş sosyal ilişkiler kurması önemlidir çünkü öğrenmenin bir yolu da sosyal ve çok yönlü ilişkiler ağını oluşturmaktan geçmektedir. Geleneksel kariyer anlayışında benzer işleri yapanlarla kurulan ilişkilerin olduğu bir sosyal ilişki söz konusu olduğu için ulaşılan bilgi kısıtlı olmaktadır. Oysaki sınırsız kariyerde örgüt dışından da ilişkilerin kurulmasıyla daha kapsamlı bilgiye ulaşılmaktadır (Rosseou ve Arthur, 1996).

Bazı araştırmacılar çalışmalar yapmış ve sınırsız kariyerin “kariyer fırsatlarının kişisel veya ailesel nedenlerle reddedilmesi sonucu ortaya çıkan kariyer” tanımı üzerinde durmuştur. Ona göre sınırlı olan geleneksel kariyer yaklaşımında çalışanların işlerinde istenilen başarıya ulaşmak için iş yaşamlarını aile yaşamlarının önünde tutmaktadırlar. Sınırsız kariyerde ise birinci sırada ailevi ve kişisel ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre birey ailevi veya kişisel ihtiyaçlarının karşılanması için mevcut kariyer fırsatlarını reddetmektedir (Fletcher & Lotte, 1996).

Arthur ve Rousseau geleneksel kariyer modelinin çalışanların tek bir örgütsel düzende, kurum tarafından belirlenen yollar boyunca dikey olarak ilerlemesini öngören bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir (De Fillippi & Arthur, 1996, s. 307). Günümüzde çalışanların daha fazla iş ya da iş yeri değiştirme eğiliminde olması, örgütlerin değişen ekonomik koşullara bağlı olarak daha bağımsız bir şekilde hareket etmek istemesi gibi nedenlerle ortaya çıkan sınırsız kariyer yaklaşımında geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak bireylerin örgüt basamaklarında yükselmekten çok yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisi gösterdiklerini belirtmiştir (Currie, Tempest & Starkey, 2006). Özetle geleneksel kariyer modelinde sınırlı sayılarda işlerde görev alırken sınırsız kariyerde değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren bir model söz konusudur.

Sullivan sınırsız kariyer modelinde bulunması gereken özelliklerden bahsederken şunları dile getirmiştir. Sınırsız kariyer modeli taşınabilir bilgi ve beceriler ile birden çok firma genelinde uygulanabilecek yetenekleri, anlamlı bir işle kişisel bir kimlik tanımlaması yapabilmeyi, iş üzerinde öğrenmenin gerçekleşmesi, kariyer yönetimi için bireysel sorumluluk ve öğrenme ilişkileri geliştirme gibi faktörlere sahip olmalıdır (Sullivan, 1999, s. 458).

Greenhouse ve Callanan da sınırsız kariyerin sağlanması için tek bir örgüte bağlılık yerine bağımsızlığın olması gerektiğini vurgularken aynı zamanda bireylerin çok sayıda iş değiştirmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır (Greenhouse & Callanan, 2006, s.45). Sınırsız kariyerde başarının sağlanması için bireyleri sürekli değişen iş durumlarına uyum sağlamalı, farklı olasılıkları keşfedebilmeli ve bireyin kendini değerlendirebilmesi için kendi motivasyonel enerjisi ile ilişkilendirilen “ kariyer yetkinliği” sahip olmalıdır (Eby, Butts & Lockwood, 2003). Brocklehurst ise bireylerin sahip olması gereken yetkinliklerin “ne olduğunu”, “niçin olduğunu”, “nerede olduğunu”, “kimin olduğunu”, “ne zaman olacağını”, “nasıl olduğunu” bilme olduğunu belirtmiştir. Sınırsız kariyerde esnek, uyumlu ve öz değerlendirme gücüne sahip olan birey, sorumluluğu örgüte yüklemekten ziyade

kendisi üstlenmektedir (Brocklehurst, 2003, s. 4). Böylece birey kendini pazarlayabilme becerisini geliştirip edindiği bilgileri sorumlu olduğu örgüte aktarır (Clarke, 2009, s. 11).

Becker ve Haunschild (2003) sınırlanmayan kariyer olanaklarını içeren sınırsız kariyer yaklaşımının önemini vurgulamış ve çalışmalarında örgütlerin bu modeli nasıl kullanacakları üzerinde durmuşlardır (s. 724).

2.7.1. Sınırsız Kariyerin Olumsuzlukları

Sınırsız kariyer her ne kadar günümüz koşullarına uyum sağlayan bir yaklaşım olsa da birtakım eleştirilerde maruz kalmıştır.

Öncelikle sınırsız kariyer kavramının kendi adıyla ilgili bir sorun karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşıma sınırsız demek yerine “sınırları aşan kariyer” kavramını kullanmak gerekmektedir (Inkson ve diğerleri, 2012). Bunun yanında sınırsız kariyer kavramının anlamı ile ilgili ampirik bulguların yetersiz olduğu düşünülmekte (Rodrigues & Guest, 2009) ve Pang’a göre kariyerin tanım ve sınır sorunu hala devam etmektedir (Pang, 2003).

Jones ve DeFilippi ‘ye göre sınırsız kariyerin en önemli sorunlarından biri bu yaklaşımda sektörel bilgiye çok önem verilmesidir. Onlara göre geleneksel kariyerin benimsendiği örgütlerde sadece ilgili örgütün kültürünü bilmek gerekirken sınırsız kariyerde örgütlerin teknolojiyi, küreselleşen piyasaları ve müşteri tercihlerindeki hızlı değişimleri sürekli takip ederek daha dinamik bir yapıya dönüşmeleri gerekmektedir. Bu durum da sınırsız kariyer anlayışına sahip bireylerin bir mücadeleye girmeye gerektiğini kaçınılmaz kılmaktadır (Jones ve DeFillippi, 1996). Sınırsız kariyerin söz konusu olumsuz yönlerinden bir diğeri ise bireylerin örgüt değiştirirken statü, sorumluluk, bağımsızlık ve ödül kayıpları yaşamalarıdır (Lillian, 2001, s. 344).

Rodrigues ve Guest’in yaptıkları çalışmalar neticesinde sınırsız kariyer kavramının doğruluk ve kesinlik açısından da eksiklikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Nitekim sınırsız kariyer kavramı bireysel kontrol üzerinde çokça durmuş, geleneksel kariyer yaklaşımı gibi önceliği örgütsel sınırlara vermiştir (Rodrigues & Guest, 2009). Yapılan bazı çalışmalar feminist analizler yapan yazarların da sınırsız kariyeri eleştirdiklerini göstermektedir. Çünkü kariyer tanımı yapılırken erkek iş görenleri temel alınmış, kadın iş görenlerin kariyerleri ikinci plana itilmiştir (Pringle & Mallon, 2003, s. 842). Bu bağlamda cinsiyet sorunlarının ele alınması gerektiğini vurgulanmıştır (Pang, 2003). Sınırsız kariyer modeli; sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi olarak iki temel üzerine kurulmuştur. Kişinin örgüt

sınırlarına bağılı kalmadan bu sınırları aşarak çalışmak konusundaki genel tutumuna sınırsız düşünce yapısı denir. Kişinin örgütsel sınırlar arası çalışmaya karşı perspektifinin nasıl olduğu da denilebilir. Konu ile ilgili çalışmalarında, sınırsız kariyeri iki boyutta değerlendirmiştir: Kişinin tek işverenle devam etme konusundaki dayanıklılığına ise örgütsel hareketlilik tercihi denir (Briscoe ve diğerleri, 2006).

2.7.1.1. Sınırsız Düşünce Yapısı

Bugünün uzmanları, insan sermayesini geliştirme ve pazarlanabilir hâle getirmeyi desteklemektedirler. Çünkü kendi kariyer yollarını idare edip yürütebilmek, yeni ve farklı iş fırsatlarını kaçırmamak için böyle bir şeyi gerekli görmektedirler. Bireyler kendi kariyerleri üzerinde çevreden direktif almadan bağımsız bir şekilde söz sahibi olur, yaşamları boyunca sadece bir örgüte bağılı kalmak veya aynı iş pozisyonunda kalmak yerine kendi özverileri, becerileri kısacası performansları karşılığında daha iyi sonuçlar elde etmek için yeni fırsatları geri çevirmez ve kendi kariyerlerini kendileri yönetmeye yönelirler. Bireyler kendi kariyerleri kendileri yönetmeye yönelirken de hem fiziksel hem de psikolojik hareketliliği kullanmaktadırlar. İçsel ve dışsal faktörler sınırsız kariyeri etkilemektedir. Bu faktörler; ücret, tazminat, statü, objektif ve subjektif bileşenli kariyer başarılarını yansıtmaktadır (Cherame, Sturman & Walsh, 2007).

Çalışanların tavırlarını yönlendiren motive edici araçlar sadece fiziksel hareketlilikte değil psikolojik hareketlilikte de vardır. Bağlılık, özerklik ve ilgi psikolojik hareketliliğin motivasyon araçlarıdır. Birey etkileşim fırsatı bulduğu hâlde bağlılık ihtiyacı da hissediyorsa, örgüt değiştirmeye yönelmez ve aynı örgütte çalışmaya devam eder. Özerlik; önceliği ele almayı seven ve ilgi alanına uygun işleri organize etmeyi tercih eden bireyleri motive eden önemli bir araçtır. Böyle kişiler, kişisel ilişkiler ağını etkin kullanır yani etkileşim becerileri kuvvetlidir ve bunlar belli bir sınıra bağılı kalmazlar. Kişinin işini sevmesi, ona gösterdiği alaka da kişinin psikolojik sınırsızlığını motive eder. Psikolojik hareketlilik eğilimi, bireyin işinin çeşitliliği ve yeniliğinden etkilenir (Segers ve diğerleri, 2008).

Bir bireyin fiziksel ve psikolojik hareketinin farklı düzeyleriyle karakterize edilerek değişik çalışma ortamlarında yer almasıyla sınırsız kariyer zihniyeti ortaya çıkar. Sınırsız kariyer zihniyetine sahip bir kişinin şirket dışında da etkileşime girmeye çalışması bu etkileşimi sürdürmesi konusundaki istekliliği ele alınmaktadır. Böylece birey örgütler üstü çalışmaya dair etkileşimleri konusunda “sınırsız” bir tutum göstermeye, belli bir ölçüte

bağlı kalmamaya yüksek derecede kararlı davranmaktadır. Sınırsız kariyer zihniyeti; tek bir istihdam ortamının ötesine geçen firmalar arasında sıkça fiziksel olarak hareketliliğin olmasını vurgulaması ve sadece tek bir örgüte bağımlılığın aşıldığı bir yönelimle farklı işverenler arasında da etkileşim kurmayı gerekli kılması yönünden önemlidir (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).

Günümüzde çalışma koşulları istikrarsız ve belirsizdir dolayısıyla kişiler de işten atılmamak, işe devam edip başarılı olabilmek için kariyer sermayelerine yatırım yapmalıdır (Terjesen, 2005). Bu kariyer tutumlarından biri olan psikolojik hareketlilik sınırsız düşünce yapısının sonucu olarak, kişinin örgütsel sınırlar arası çalışmaya karşı perspektifinin nasıl olduğu olarak ele alınmaktadır. Psikolojik hareketliliğe sahip olmak, her zaman bu düşüncenin faal olması ile yani fiziksel hareketlilikle sonuçlanmayabilir (Briscoe, Hall & Demunth, 2006). Çalışanın kendisinden yada çevresel faktörlerden kaynaklanan öncülleri de kariyer hareketliliğini etkileyebilir (Swanson & Woitke, 1997). Bunun yanı sıra kariyer hareketleri, daha fazla psikolojik tatmin gibi içsel faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Ekonomik kriz, kültür vb. dışsal değişkenlerin de etkisi yok sayılamaz (Khapova ve diğerleri, 2007; Chudzikowaski ve diğerleri, 2009).

Sınırsız kariyer; kişinin işle ilgili yaşantılarını sıralarken ve bundan bir anlam çıkarırken kullandığı, kişilerin belli sınırlara ve ölçütlere bağlı kalmadan kendi kariyerlerini kendilerinin tanımlayacağını ve kişilerin yeni fırsatlar keşfedip yeni yeteneklerde ilerleyeceğini, daima değişeceğini esas alır. Nitekim bu yönüyle, kişilerin kendi tercihleri ile oluşan, dış faktörler kadar iç faktörlerin de etkisiyle ortaya çıkan bir olgudur. Yani sınırsız kariyer sadece bilgi teknolojilerinin gelişmesi veya örgütlerin küçülmesi gibi dış faktörlerin sonucu olarak oluşan bir olgu değildir (Ellig & Thatchenkery, 1996).

Sınırsız kariyer Sullivan ve Arthur (2006) tarafından yapılan tanımlama gibi, fiziksel ve psikolojik olarak iki boyuta ayrılmaktadır. Sullivan ve Arthur, sınırsız kariyerleri, 2 boyut ve 4 evreye ayırmıştır:

1. Fiziksel ve psikolojik alışkanlığın düşük olduğu durumlar
2. Fiziksel alışkanlıkların yüksek, psikolojik alışkanlıkların düşük olduğu durumlar
3. Fiziksel alışkanlıkların düşük, psikolojik alışkanlıkların yüksek olduğu durumlar
4. Hem fiziksel hem de psikolojik alışkanlığın yüksek olduğu durumlar.

Getkate'ye göre; kariyer literatüründe psikolojik hareketliliğin daha fazla ilgi görmeye başlaması ve psikolojik hareketliliğin cazipleşip merkezî bir hâl alması yeni kariyer

modellerinin ortaya çıkmasıyla beraber oluşmuş ve “kariyer hareketliliği niyeti” şeklinde bir kavram ortaya çıkmıştır. Şöyle ki niyetler; gerçek davranışı belirleyen güdülerdir. Yani bireyin geçerli işini bırakma niyetinde olup başka bir iş arama niyetinde olmasına kariyer hareketliliği niyeti denir. Burada, sadece işten ayrılma niyetine değil aynı zamanda iş arama davranışına da dikkat çekilmektedir (Getkate, 2009). Açıklamalar konuyu açıklığa kavuşturmada faydalı olsa da daha detaylı ve net kuramsal modeller gereklidir. Sınırsız kariyerlerin özünü bozmadan kavramlaştırabilmek ve fikrin kuramsal zenginliğini sağlamak için psikolojik ve fiziksel hareketliliğin sağlanması şarttır. Psikolojik ve fiziksel hareketlilik, kuramsallık ve uygulama yönünden birbirlerinden bağımsız olmalarına rağmen düşüncelerin ve davranışların güvenilirliği nettir. Psikolojik hareketlilik sınır geçişlerinde daha az araştırılan bir hareket türüdür. Psikolojik hareketliliğin kavramlaştırılmaları işverenlerin değişimini kabullenme olarak ele alınmaktadır (Arthur ve diğerleri, 2005, s. 181).

Bağlılık, özerklik ve ilgi; psikolojik hareket eğilimindeki bireyi motive edici araçlardır. Birey ne kadar bağlılık ihtiyacı içindeyse örgütü o kadar çok sever, içselleştirir ve örgüt değiştirmeye yönelmez. Örgütteki motivasyonu arttıran etkileşim fırsatları bağlılığı belirler. Etkileşim fırsatları içinde olan birey fiziksel olarak aynı örgüt içinde çalışıp oraya bağlılığını sürdürür. Özerklik ihtiyacında olan birey ise sınırlara bağlı kalmaz ve örgüte bağlılığın yanı sıra olumlu etkileşimler geliştirir. Bu tür bireyler, kendilerine uygun gördükleri işleri organize etmeyi ve öncelikli olanı kullandıkları için onlara sınırlar dayatılamaz. Bireyin işindeki çeşitlilik ve yenilik, işe dair etkileşimleri sağlayan başka bir motivasyon kaynağıdır (Segers ve diğerleri, 2008, s. 215).

Sınırsız kariyeri anlamak için içsel ve dışsal kariyer olgusundan faydalanılabilir. Schein’e göre (1996), kişinin iş yaşamında nereye doğru gittiğine yönelik öznel bir duyguya *içsel kariyer olgusu*, kişinin örgütsel hiyerarşi içindeki gelişimine de *dışsal kariyer olgusu* denir. Eğer kişi içsel bir kariyer eğilimindeyse bu kişinin iş hayatı sadece tek bir örgüt içindeki ilerleme olarak algılanmamaktadır. Eğer birey bir işletmeden diğerine geçerse mesleki gelişmeleri için en iyi imkânları elde eder. Buradan yola çıkarak kariyer gelişiminin işletmeler arası kendini geliştirme sonucu oluştuğunu, örgüt içi hiyerarşik ilerlemeyle oluşmadığını ve kariyer kavramının giderek “sınırsız” olarak algılandığını söyleyebiliriz (Seymen, 2004). Özerklik ihtiyacı içinde olan bir birey, var olan sınırları aşma eğilimindedir, olumlu ve tatmin edici etkileşimler kurar, örgütsel bağlılık sahibidir. Örgütsel sınırları aşıp kariyerini devam ettiren bireyler daha fazla özerklik sahibi olduğu

için onlara sınırlar dayatılamaz. Onlar benimsedikleri işleri organize etmekte ve öncelik kullanma noktasında bağımsız davranmaktadırlar. Psikolojik hareketliliğin motivasyon kaynağı ,bireyin işinde yenilik ve çeşitlilik durumu yani ilgi olarak ele alınmaktadır (Segers ve diğerleri, 2008).

2.7.1.2. Örgütsel Hareketlilik

Yeni kariyer anlayışının temel özellikleri, değişen kariyer yolları ve buna bağlı yüksek hareketlilik anlamına gelmektedir (Kuijpers & Scheerens, 2006). Örgütler arası kariyer hareketliliği, sınırsız kariyer tanımına göre, yeni anlayış ile klasik kariyer anlayışını birbirinden ayıran en önemli etkidir (Jones, 1996). Sınırsız kariyer anlayışında, çalışanın kariyerini tek bir örgüte bağlaması söz konusu değildir. Çalışan birden fazla örgütle de ilişki içine girerek sadece bir işe ve sektöre bağlı kalmadan kariyerini yönetebilir. Bu duruma örgütler arası hareketlilik denilmektedir (Arthur & Rosseou, 1996).

Tolbert, klasik kariyerdeki bir örgüt içerisindeki hiyerarşik ilerleme; aynı meslek içerisinde fakat farklı örgütler arasında ortaya çıkan kariyer hareketi ve hem örgütün hem de mesleğin değiştirildiği kariyer hareketi olmak üzere üç tür kariyer hareketinin var olduğunu söylemiştir.

Klasik kariyerde, kariyerdeki bir örgüt içerisindeki hiyerarşik ilerleme durumu söz konusuyken diğer ikisi ise sınırsız kariyerde ortaya çıkmaktadır (Tolbert, 1996).

Birey; para, statü ve terfi imkanlarının varlığı gibi motive edici araçlarla fiziksel hareketliliğe yönelir. Eğer bir motivasyon aracı, psikolojik hareketliliğe yol açıyorsa bu motive aracı, bireyi fiziksel hareketliliğe de yönltebilir. Nitekim kişi işinden yenilik ve çeşitlilik beklemekteyse onun çalışma hayatı da bu durumdan etkilenir. Bir ortamda yenilik ve çeşitlilik varsa, bireyin tüm ilgisi işi üzerinde toplanmışsa bu durum iş göreni kuruma bağlayıcı yani onun fiziksel hareketliliğini engelleyici bir hal almaktadır. Fiziksel hareketlilik eğilimi yüksek olan bireyler; daha çok; para, statü ve terfi gibi unsurlarla motive olur, istihdam güvencesiyle pek motive olmazlar (Segers ve diğerleri, 2008, s. 215).

Kariyer bariyerleri ya da istihdam edilebilirlik yetkinliklerinin kısıtlı olması kariyer hareketlerini sınırlamaktadır. Yani kariyer hareketliliği her zaman kolay bir şekilde gerçekleşmez. Alan yazında özgüven eksikliği ve yetersiz motivasyon gibi bireyden

kaynaklanan engeller ve ayrımcılık, eğitim vb. çevreden kaynaklanan engeller olmak üzere iki tür bariyer üzerinde durulmuştur (Ituma & Simpson, 2009).

Tüm bunlardan yola çıkarak bir bireyin bir örgüt içinde kariyerinde ilerleme olanağı az ise onun alacağı stratejik kararlarda, ilerleyen bireysel gelişimini göz önünde bulundurarak örgütler arasında hareket sağlayabilecek güce ve beceriye sahip olması gerektiği önerilir. Bu davranışın bireylere bazı olumlu katkılarda bulunacağı yönünde tahminler belirtilmektedir (Currie, Tempest & Starkey, 2006).

Bireylerin uygun kariyer yolu tercihleri; firma içi hareketlilikle beraber firmalar arası hareketliliği de muhteva eder. Kurum içi kariyer hareketliliği terfi olasılığı, eğitimin, yeteneğin ve iş deneyiminin bir işlevini kapsamaktadır yani belirsizdir. İşverenin kararına bağlı olarak ve terfi ile gerçekleşen bir durum kurum içi kariyer hareketliliği; kazancını en üst seviyeye çıkarmak isteyen bireylerin bir kurumdan ayrılıp diğerine geçme kararı almalarıyla bizzat iş görenin kendisi tarafından belirlenen bir durum ise kurumlar arası kariyer hareketliliği muhtevasındandır (Galor & Sicherman, 1988, s. 3). Dobrev (2005) kariyer hareketleri genellikle aile, toplum ve demografik değişkenler gibi dışsal faktörler tarafından şekillendirilir. Donnelly (2009) kariyer değerleri, kariyer hareketliliğini açıklamada yeterlidir. Bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak çalışanların farklı örgütlerde ve işlerde çalışıp kariyer gelişimini orda devam ettirmeleri ve buna bağlı olarak da kariyer hayatlarında iş ve işyeri değiştirmeleri eğilimi kariyer hareketliliğini açıklar. Çalışanların sürekli olarak bir örgütte çalışmak yerine farklı örgütler ve farklı işler arasında bazen zorunlu ama çoğunlukla isteğe bağlı olarak hareket halinde kariyerlerini sürdürmesi sınırsız kariyer kuramının muhtevasındandır. Bir iş veya örgütten çıkıp başka bir örgütte hemen kabul alabilmek ve karmaşık ortamda kariyerini daha iyi yönetmek için çalışanlar belirli kariyer olgunluklarına sahip olmalıdır. Kişinin beceriler listesine ve geniş bir iletişim ağı geliştirmesine dayalı olarak kariyer yolları şekillenmektedir (Templer & Cawsey, 1999).

Hayat boyu aynı yerde iş imkânına dair teminatların gerçeği yansıtmaması bireyleri kurumlar arasında hareket etmeye mecbur bırakmaktadır. Bu durum bireylerin işler ve kurumlar arasında çeşitli bilgi ve deneyim edinme konusunda kendi kendini yönetme becerisine sahip olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla hareketlilik sayesinde birçok çalışan kendi bilgi ve becerilerini yeniden yapılandırmak için farklı iş pozisyonlarını aramaya istekli görünmektedir. İş hareketliliğinin faydaları şunlardır: Kurumlar arasında bilginin, yetkinliklerin ve hatta teknolojinin yayılımını sağlar ve böylece toplumda entelektüel

sermayenin büyümesini de teşvik eder. Örgütsel değişim; istihdam edilen firmadaki herhangi bir değişiklik anlamını taşır ve bir iş gören değiştirdiği firmada önceki işinin aynısını yapabilmekteyse önceki işinden farklı bir işi de yapabilmektedir. Ayrıca örgüt değişikliğinin olduğu her durumda iş değişikliği de olacak diye bir durum söz konusu değildir (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007).

Kariyer hareketliliğiyle ilgili yaygın olarak kullanılan bir tanım yoktur. Fakat bireylerin kariyer hareketliliği tercihleri örgütler arası kariyer hareketliliği ve örgüt içi kariyer hareketliliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütler arası kariyer hareketliliği; bireyin istihdam edildiği mevcut firmanın dışındaki firmalarda istihdam edilmeyi yansıtırken örgüt içi kariyer hareketliliği; mevcut firma içindeki iş değişikliğini içeren bir tercihi yansıtmaktadır (Joao, 2010).

Sınırsız kariyerli birey, örgüt basamaklarında hiyerarşik olarak ilerlemekten çok “yatay, dikey ve sarmal” hareketler göstererek ilerleme eğilimi gösterdiği için sınırsız kariyer tanımları kariyer hareketliliğine, örgüt sınırlarını aşmaya ve geleneksel örgütün sıralamaya uygun bir şekilde ilerleme ilkelerinin geçersizliğine odaklanmasına neden olmuştur (Currie, Tempest & Starkey, 2006).

Tolbert’e göre; farklı ülkelerde, sektörlerde ve alanlarda yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan sınırsız kariyer tanımlarının odaklandığı özellik, sınırsız kariyerin önemli bir özelliği olan kariyer hareketliliğidir. Kariyer hareketlerinin nasıl ve hangi yönde gerçekleştiğine yönelik farklı görüşler bulunduğu günümüzde Tolbert, kariyeri, örgüt içi, örgütler arası ve sektörler arasında ortaya çıkan bir özellik olarak belirtmiş ve üç farklı kariyer hareketini vurgulamıştır. “Bir örgüt içerisindeki hiyerarşik ilerleme hareketi, aynı meslek içerisinde fakat farklı örgütler arasında ortaya çıkan kariyer hareketi, üçüncüsü ise hem örgütün hem de mesleğin değiştirildiği kariyer hareketidir.” Bunlardan birincisi klasik kariyerde, diğer ikisi ise sınırsız kariyerde ortaya çıkan kariyer hareketleridir (Tolbert, 1996). Özellikle fiziksel gücüyle değil bilgi işçisi olarak adlandırılan bireylerde daha fazla kariyer hareketliliği görülmektedir (Sutherland & Jordaan, 2004).

Kariyer hareketliliği araştırmacılara göre genellikle fiziksel hareketlilik olarak ele alınır. Fiziksel hareketlilik ise örgüt içi ve örgütler arası olarak iki şekilde ele alınmıştır (Kondratuk ve diğerleri, 2004).

Ng ve diğerleri, (2007) dışsal hareketliliği üç çeşide ayırmıştır. Bunlar; Dışsal-yukarı hareketlilik; Farklı işverenlerin sunduğu ve terfi fırsatı ile gelen iş değişiklikleridir. Eğer

bir yönetici örgüt dışında yukarı hareket ediyorsa bu yönetici genellikle firma içinde yukarı hareket eden yöneticiye oranla daha yüksek bir statü elde eder. Bu tür yöneticiler, organize etme işlerini sıraya koymada hızlı bir şekilde yükselirler. İş görenlerin şu anki işlerini sonlandırıp kendi şirketlerini kurarak bizzat işlerinin başına geçip patron olmalarını, dışsal-yukarı hareketliliğe örnek olarak verebiliriz.

Dışsal-yanal hareketlilik; Farklı bir işverenle aynı hiyerarşik düzeydeki bir işe devam etmeyi ifade eder. Bilgisayar uzmanı olarak görev yapan iş görenlerin iş yerlerinden ayrılıp başka bir firmada bilgisayar programcısı olarak çalışmalarını dışsal ve yanal hareketliliğe örnek olarak verebiliriz. Ücret, tanınma arzusu veya örgütsel memnuniyetsizlik gibi durumlar bireyleri böyle bir karar almaya iten sebeplerdendir.

Dışsal-aşağı hareketlilik; Farklı bir işveren tarafından ve bireyin önceki pozisyonundan daha düşük bir hiyerarşik düzeyde iş yapmasını ifade eder. İşten çıkarılmış ya da başka ülkelere göç eden ve daha düşük statülü işlerde çalışma mecburiyeti hisseden bireyler bu duruma örnek olarak verilebilir.

2.8. Kişisel Gelişim

Kişilik teriminin Latince'deki kişi "persona" sözcüğünden geldiği ileri sürülmüştür. Persona sözcüğünün asıl anlamı Latin dilinde, tiyatro oyuncularının kullandığı "maske"dir. Oyun sırasında yüz maskenin altında, dolayısıyla konuşma ya da şarkılar maskenin içinden çıkıyordu. Bu şekilde "persona" sözcüğü ile kişiler arasındaki fark anlatılmak istenmiştir (Yanbastı, 1990, s. 9) Daha genel bir ifadeyle kişilik “kişinin yaşama biçimi” olarak tanımlanabilir (Dubrin, 1994, s. 56). Kişilik, “bireyi diğerlerinden ayıran, bireye özgü, tutarlı ve yapılanmış özellikler bütünü” dür. (Yazgan-İnanç & Yerlikaya, 2008). Kişisel gelişim ve öz yeterlilik arasında pozitif bir ilişki vardır ve psikoloji kökenine dayanmaktadır. Pozitif psikoloji kişinin güçlü yönlerini savunmaktadır. Bu durum Amerika Psikoloji Birliği (APA) başkanı olan araştırmacı Seligman döneminde ortaya atılmıştır. (Shorey, 2007).

Gelişim insanın beden yapısı, duygusal, sosyal ve zihinsel özellikler bakımından düzenli bir biçimde büyümesi, değişmesi istenilen görevleri yapabilecek bir duruma gelmesidir. (Ulusoy, 2000, s. 14) Gelişim sözlük anlamı itibariyle “bireysel organizmanın olgunlaşmasında meydana gelen içsel ve dışsal değişiklikler” (Driver, 1995, s. 74).

Kişilik kavramıyla ilgili psikologlar 5 temel prensip üzerine vurgu yapmışlardır. Bunlar Kişilik düzenli bir bütündür. Kişilik gözlemlenebilir veya gözlenemeyen belli kalıplar içerisinde yer alır. Kişilik biyolojik bir temelin yanında karakteristik ve sosyo-kültürel çevrenin etkisiyle oluşur. Kişiliğin yüzeysel özelliklerinin yanında daha derinlemesine ve yoğun kaynakları vardır. Kişiliğin, başka kişiliklerle hem benzer hem farklı yönleri vardır. (Hodgetts & Heager, 2008, s. 106) Aynı zamanda insanların psikolojik istek ve gereksinimleri kişilik oluşumunu etkilemektedir. Bu psikolojik istek ve gereksinimler ise şu şekilde sıralanabilirler; İlerleme, olgunlaşma ve değişme isteği. Büyüme, gelişme ve kuvvetlenme isteği. Olumlu sosyal ilişkiler kurma isteği. Mutlu olma isteği. Beğenilme ve takdir edilme isteği. Başarma ve güven kazanma isteği. Bireysel bağımsızlık elde etme isteğidir (Kulaksızoğlu, 1998, s. 101).

Yaşam bir sanat biçimidir. Ve bu yaşam sanatının kişinin en iyi şekilde sergileyebilmesi için kendi ile ilgilenmesi gerekmektedir. Kendisini iyi tanıyan birey kendisiyle nasıl ilgileneceğini iyi bilir (Foucault, 1999, s.13-14). Bireysel gelişim, uyumlu olarak davranışlarda, düşüncelerde ve duygularda yaşanan değişimin kişinin kendi bakışıyla deneyimlemesi olarak tanımlamıştır (Geise, 2008).

Kendini gerçekleştirmek, insanın kimyasında var olan bir tur güdüdür. Maslow, insanda ilerleme ve kendiyle yarışma gibi bir güdü bulunduğunu ve gelişime yönelik davranışı yöneten güç, kendini gerçekleştirme güdüsünden kaynaklandığına inanır. Ve bu kanıya da Maslow, incelediği kişilerin hayatlarında bir yada birden fazla muhteşem deneyimlerinin olduğunu gördükten sonra varmış ve yaşadıkları o haz duygusunu zirve deneyimleri olarak adlandırmıştır. Zirve deneyimler sonucunda kişi; kendine, diğerlerine ve dünyaya bakısında sağlıklı değişimleri ve artan hayat değerlerini elde eder (Şirin, 2005).

Robitschek ve Cook (1999) günümüzün güncel kişilik konsepti çizgisi dinamik bir yapıya sahiptir ve bu yapı insanların davranışlarını ve süreç bilgisini etkilemektedir. Mevcut çalışmalar kişisel gelişim yöneliminin kişilik tanımlamanın bir öncüsü olarak görmektedir. Robitschek ve diğerleri, (2012) Kişisel gelişimde yüksek skora sahip kişiler genellikle kişisel gelişim anında proaktif yapıya sahiptir ve bunlar enerjilerinin önemli bir kısmını kendi kişisel tanımlamalarını aramak için kullanmayı tercih ederler. Kişisel gelişim 2 önemli parçadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi kişisel girişimin kişinin kendi içsel gelişimini (davranışsal ve şevkat gibi) bunlar arasındaki değişimi ve geçmiş deneyimlerin kişinin içsel dünyasında yarattığı değişimdir. Kişinin harekete geçirmesini sağlayan olumlu olarak nitelendirdiği geçmiş deneyimlerinin içsel dünyasında yarattığı bireysel değişimdir.

İkincisi kişisel gelişim planlı ve amaçlı olarak insan doğasında bulunur ve bu yeti bireylerin gelişim sürecinde kendilerinde bulunan duyulardan birini geliştirmek için kullanırlar bu durum kişisel gelişimin önemi olarak plansız değişimden farklılıklar. Plansız şekilde değişen bireylerin daha düşük seviyede kendini gerçekleştirme ve yönetme becerisi göstermesi beklenmektedir.

Robitschek (2003) Kişisel gelişim yönelimine göre kişisel gelişim bireylerin hayatlarının farklı dönemlerinde meydana gelir duygusal davranışsal ve kavramsal boyutları vardır. Robitschek (1998) kişilerinin yaşam koşullarının değişimi olduğunda kişilik tanımlarındaki yetenekleri ve kişisel değişimleri pozitif gelişimine sebep olarak kişisel gelişimin insiyatifini oluştururlar ve bu 3 şekilde gerçekleştirilir birincisi plansız ve bilinçsiz ikincisi bilinçli ve plansız üçüncüsü de bilinçli ve planlı olarak 3 şekilde gerçekleştirilir. Robitschek (1999) bilinçsiz ve plansız gelişimde genelde çevresel baskıdan ortaya çıkar bunlar çoğu zaman bireyin gelişimine engeldir bilinçli ve plansız değişimde de bireysel gelişime ihtiyaç duyarlar ama değişimin gelişim sürecini kontrol etmelerini sınırlıdır. Plansız bilinçli ve bilinçsizlik süreci ile kişisel gelişim süreci arasındaki fark önemlidir çünkü plansız gelişim ile kişilerin iyi olma ve pozitif yönlü gelişimi açısından negatif ilişkilidir. Kişisel gelişim süreci diğer yandan bireylerin iyi olma durumu ve pozitif gelişimleri açısından seviyeyi yükseltici yönden etkisi vardır.

Robitschek (2012) kişisel gelişimin kavramsal alt boyutu değişime hazır olma ve planlı olma davranışsal alt boyutu ise kaynak kullanma ve amaçlı davranıştır.

Değişime hazır olma: kişisel gelişimi sağlayacak potansiyel için tanımlama ve durum yaratma yeteneğini ifade eder.

Planlı olma: kişilerin bireysel gelişimi için strateji organize edebilme yeteneklerini anlamına gelmektedir.

Amaçlı davranış: kişisel gelişim için oluşturmuş aşamaları başarma motivasyonunu ve duruma göre değişim gösterebilmeyi ifade etmektedir.

Kaynak kullanma: kişisel gelişimi sağlayacak bireysel ve dışsal kaynakların kullanımını kullanmaktadır ve bu durumlar kültür şokunu ortadan kaldırarak yeni kültüre uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır.

Yüksek düzeyde kişisel gelişim puanına sahip kişileri farklı duruma adaptasyon durumunun stres durumlarıyla baş edebilmelerinin hayattan daha çok memnun olduklarının

ve karşılaştığı durumlar için çözüm yolu bulmaları kapasitelerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir (Loo, Tsai, Dell, 2014; Weigold, 2013). Hardin ve diğerleri, (2007) yüksek kişisel gelişim ayrıca pozitif duygularla pozitif yönde negatif duygularla (depresyon öfke ve sinir stres) negatif ilişkilidir. Yakunina ve Weigold (2013) kişisel gelişim yeteneği az olan kişilerin hayatına olumsuz etkileri olarak şunlar söylenebilir yeni durumlara adaptasyonda zorluk çekerler stres ve öfkeli ruh haline sahip olurlar ve yaşamdan memnuniyetleri düşüktür. Myers ve diğerleri, (2015) kişisel gelişim optimal düzeyde duygusallık psikoloji ve sosyal olmak için çok önemlidir.

Robitschek ve Kyes (2009) daha derin anlamda kişisel gelişim puanlarının zihinsel mutluluğu düşük olanlara göre daha yüksektir ve bu çalışma kişisel gelişim düzeyinin yüksek oranda kendini kabullendirme ve yönlendirme, diğerleri ile yüksek kaliteli ilişki kurabilme yüksek yaşam amacı veya yaşamı anlamlandırma toplumla daha yüksek bir bağ ve uzlaşma kurabilme hayattan memnuniyet duymakla bu kavramların kişisel gelişimle tanımlayıcısı olduğu bahsedilmektedir alakalı olduğu söylenebilir. Irving ve Williams (1999) kişisel gelişim tüm insanlığa yönelik istenilen çıkıların oluşması için yönlendirilmiş değişim olarak ifade edilir dönemsel değil ömür boyu sürer ve belirli bir alanda değil herhangi bir alandada olabilir olabilmeyi değil olmayı ifade eden pozitif yönlü her tanımlama kişisel gelişimi ifade etmektedir. (Bir kişinin karakterini geliştirmesi iyi bir lider olması iyi veya kötü ayırımı yapabilecek bir hayat felsefesine yönlendirmek).

Robitschek (2012) Kişisel gelişimini gerçekleştiren kişi hayatının birçok önemli alanında başarmayı ve güçlü olmayı arzulamaktadır. Ve bu arzularını gerçekleştirme sürecini aktif ve planlı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Yüksek kişisel gelişim düzeyine sahip olan kişiler kendini gerçekleştirmek için fırsatların ve planların avantajlarını kullanırlar. Shorey ve diğerleri, (2007) kişisel gelişim, bireyin öğrenme gelişme süresince kendisiyle aktif olarak ilgilendikleri bir düzey olarak tanımlanabilir. Kişisel gelişim ölçeği yaşamını değiştirmek isteyen veya yenilik ihtiyacı duyan kişilerin isteklilik çıktılarını ölçmek için geliştirilmiştir.

Kişisel gelişim, bireyin kendisinin farkına vardığı, kendisini anlamaya çalıştığı bir evredir. Bu süreç sonunda bireyde tutum, davranış, inanç, hal ve hareketlerinde bir değişimler, gelişmeler olması beklenmektedir (Wright ve diğerleri, 2006: 740). Irwing ve Williams (1999) kişisel gelişim, bir yol haritası modelidir. Bireyin tek bir yönle değil birkaç alternatif yön önüne sunan, bireyin nasıl başarıyı sağlayacağını ve nasıl değişen gelişmelere ayak uydurabileceğini gösteren yolların tümüdür. Froom (1993: s. 44) kişi

kendisini geliştirirken bütüncül davranmak zorundadır. Çünkü sadece bir yönünü değiştirmek istediği zaman tek yönlü bir değişim ile bütün dengeler bozulur. Geliştirmek istediği bir yönü gelişme gösterirken diğer yönleri unutulabilir veya eksik kalabilir ve kişi bu tür bir değişimden zarar görür. Kemp (1989, s. 53) çünkü kişisel gelişim uzun vadeli bir gelişme sürecidir. Bu alanda teori ve pratiğin temeli, kendi öğrenme ve gelişmelerinden kişilerin kendisi sorumlu olmasıdır Özkan (2003, s. 88). Gelişimde çok büyük bir değişim olması şartı yoktur. Kişisel gelişimde bir değişim, bir gelişme olup olmadığını da japon kültüründe az da olsa aralıksız sürekli gelişim anlamına gelen kaizen kavramından yola çıkarak “Bugün neyi iyileştirdim?, Bugün ne öğrendim?, Bugün hayattan zevk almam biraz daha arttı mı?,” sorularını sorarak anlamak mümkündür. Gün içerisinde yapmış olduğu küçük hamleler bile bir gelişim gösterdiğinin göstergesidir.

Kişisel gelişimin her anlamda birey için vazgeçilmez bir zorunluluk olması; kişisel gelişime katkı sağlamak kimlerin görevidir, nasıl kişisel gelişim sağlanır gibi soruları da beraberinde getirmiştir. Oysa kişisel gelişim özel bir zamanlama olmaksızın her an yapılabilecek, özel bir finansman kaynağına, özel bir ortam veya bir eğiticiye gerek kalmadan gerçekleştirilebilecek bir faaliyettir Kişisel gelişim, karmaşık bir yapıya sahip olduğundan adlandırılması, bir takım değerlerle ölçülmesi, bütün olarak incelenmesi zor bir kavramdır. Aslında bu zorluk, kişisel gelişimin ölçülebilir ölçülememesinden ve neyin kişisel gelişim olarak kabul edilip edilemeyeceği sorunundan kaynaklanmaktadır. Kişisel gelişim kendiliğinden veya bilinçli davranışlar sonucunda gerçekleşebilir (Köktürk, 2002).

Kişisel gelişim çabasında veya kendini gerçekleştirme amacıyla olan birey sağlam bir iradeye sahip olması gerekmektedir. İrade burada bir sistemle desteklenmektedir. Bunun için bireyin yapılacaklar listesinin en başında günlük, haftalık veya aylık çalışma programı olmalıdır. Nitekim iradenin kullanıldığı ve ardından belli bir sistemin kurulduğu yapıdan daha iyisonuç alınır. Gelişim kararını ve geliştirmek istediğin yönlerini ve ne kadar bir süreç içerisinde bu değişimi gerçekleştireceğini kişinin kendisi belirlemelidir. Gelişim belirli bir amaca yönelik olmalıdır. Bu gelişimler nasıl bir değişim yaratacağını düşünerek yeri geldiği zaman alternatifler arttırılmalı ki tek bir perspektiften değil daha geniş bir vizyonla yola devam edilmelidir. Daha geniş bir perspektifle gelişim olayına bakılmadığında aynı ortamın, aynı çevrenin kişiyi kısır bir döngü içerisine sokacağı ve bilgi akışını keseceği ihtimali yüksektir (Sezik, 2003).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren-örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada var olan bir durumunun betimlenmesi amaçlandığından araştırma tarama modelinin kullanıldığı kesitsel bir betimsel araştırmadır. Kesitsel tarama modelinde, evrenin tamamına ulaşamayacağı gerçeğine dayanarak, evren içinden farklı gruplar seçilir ve veriler bu gruplardan toplanır (Karakaya, 2009). Bu modelde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışmakta ve onları değiştirme veya etkileme çabası sergilenmemektedir (Karasar, 2013). Tarama modelinin uygulandığı çalışmalar, birçok kavram, olgu ve olayı var oldukları şekliyle açıkça betimlemeyi amaçlayan çalışmalardır (Kaptan, 1998). Betimleyici araştırmalar aynı zamanda konunun detaylı olarak tasvir edilmesinin amaçlandığı durumlarda kullanılır (Özcan & Özbay, 2002).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatındaki çeşitli birimlerde görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni merkez teşkilatı tarafından başka birimlere görevlendirilen personelle birlikte yaklaşık olarak 850 kişiden oluştuğu düşünülmektedir. Mevcut araştırmada 471 örneklem sayısı üzerinden veriler elde edilmiştir. Özellikle sosyal bilim araştırmalarda 30 ile 500 arasındaki bir örneklem sayısı yeterli kabul edilmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2012). Örneklem seçiminde, örneklem türlerinden amaçlı örneklem modeli esas alınmıştır. Amaçlı örneklemde araştırmacının en uygun gördüğü birimler örnekleme dâhil edilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2015, s.130). Bu

yöntemde iki ölçüt doğrultusunda örnekleme gidilmiştir. Birinci ölçüt, bakanlık merkez teşkilatı birimlerinde çalışıyor olmak, ikinci ölçüt ise belirli bir kariyer düzeyine sahip olmaktır. Bu nedenle araştırma örneklemine (şef, sportif eğitim uzmanı, gençlik spor uzmanı ve uzman yardımcısı, şef, şube müdürü, daire başkanı, müfettiş ve müfettiş yardımcısı, danışma ve denetim birimi, gençlik ve spor genel müdür ve genel müdür yardımcısı) statülerde görevleri kişiler seçilmiştir. Ölçüt örnekleme, bazı özelliklere sahip olan veya bazı ölçütleri sağlayan katılımcıların belirlenmesi yönteminde kullanılmaktadır (Gay, Mills & Airasian, 2006). Sözü edilen ölçüt ya da ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2005).

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamındaki Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatında çalışanların Kişisel Gelişim Yönelimleri ile Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Yönetimi tutumunları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bazı değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla örnekleme yer alan bakanlık çalışanlarına aşağıda belirtilen ölçme araçları uygulanmıştır.

1. Kişisel bilgi formu
2. Çok Yönlü Kariyer Tutum Ölçeği
3. Sınırsız Kariyer Tutum Ölçeği
4. Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeği

Briscoe, Hall ve DeMuth (2006)'un geliştirdiği, Onay ve Ataseven (2007) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan çok yönlü kariyer yönelimi ölçeği ve sınırsız kariyer yönelimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekleri araştırmada kullanmak için gerekli izin e-posta aracılığıyla alınmış olup izin maili ekte sunulmuştur. Aynı zamanda ölçekleri Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarına uygulamak için kurumda görevli merciler tarafından gerekli izinler alınmış ve izin belgeleri ekte sunulmuştur.

Kişisel Gelişim Yönelimi ölçeği Robitschek ve diğerleri, (2012)'nin geliştirdiği, Yalçın ve Malkoç (2013) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan "kişisel gelişim yönelimi ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeği araştırmada kullanmak için gerekli izin e-posta aracılığıyla alınmış olup izin maili ekte sunulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında ölçek kullanım ve uygulanacağı kurum olan Gençlik ve Spor Bakanlığı yetkililerinden gerekli izin alındıktan sonra Ankarada’ ki bakanlık binasına gidilerek yüzyüze ölçeklerle ilgili kısa bir sunum yapılarak toplanmıştır. Bakanlık personelinin bürokraside yetkilerinin fazla oluşundan kaynaklı yoğunluklarından dolayı 1 aylık bir periyotta GSM, GSB, KYK gibi kurumlarını ayrı ayrı günlerde ziyaret edilerek verilere ulaşılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu (EK-1)

Araştırmanın bağımsız değişkenleriyle ilgili verileri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırmaya katılan bakanlık çalışanlarının “cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, kurumda çalışma süresi, iş hayatındaki çalışma süresi, kurumdaki mevkisi, aylık gelir, maaş memnuniyeti, iş değişikliği sayısı gibi çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

3.3.2. Çok Yönlü Kariyer Tutum Ölçeği (EK-2)

Çok yönlü kariyer tutumu ölçeği toplamda 14 ifade ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değerlerine göre kariyerini yönlendirme şeklindedir. Kendi kariyerini kendi yönlendirme alt boyutunda sekiz, değerlerine göre kariyer yönlendirme alt boyutunda ise altı ifade bulunmaktadır Ölçek de yer alan ifadelere verilen cevaplar, 5’li likert formatına göre düzenlenmiştir. Likertlerdeki ifadeler, “kesinlikle katılmıyorum 1, katılmıyorum 2, kararsızım 3, katılıyorum 4, kesinlikle katılıyorum 5” şeklinde puanlanmıştır.

3.3.3. Sınırsız Kariyer Tutum Ölçeği (EK-3)

Sınırsız kariyer tutumu ölçeği toplam 13 ifade ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar sınırsız düşünce yapısı ve örgütler arası hareketlilik tercihi şeklindedir. Sınırsız düşünce yapısı alt boyutunda sekiz, örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutunda ise beş ifade bulunmaktadır. Ölçek de yer alan ifadelere verilen cevaplar, 5’li likert formatında düzenlenmiştir. Likertlerdeki ifadeler, “kesinlikle katılmıyorum 1, katılmıyorum 2, kararsızım 3, katılıyorum 4, kesinlikle katılıyorum 5” şeklinde puanlanmıştır. Ancak örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutu, ters anlamlı (reverse) ifadelerden oluştuğu için bu

alt boyut ifadelerine katılımcılar tarafından verilen cevaplar SPSS paket programına ters kodlanarak girilmiştir

3.3.4. Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeği (EK-4)

Kişisel Gelişim Yönelimi ölçeği toplam 16 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar değişime açık olma, planlı olma, kaynak kullanma, amaçlı davranış şeklindedir. Bu alt boyutlardan değişime hazır olma 4, planlı olma 5, kaynak kullanma 3, amaçlı davranış 4 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 1

Çok Yönlü Kariyer Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ortalama Değeri	İfade Çıkarıldığında α değeri
Çalıştığım kurum tarafından gelişme fırsatları sunulmadığında, fırsatları kendi kendime araştırırım.	44,3970	,808
Kariyerimdeki başarı ve hatalardan kendim sorumluyum	44,5414	,798
Bağımsız ve kendi kendini yönlendiren bir kariyerim var	44,7834	,801
Kendi kariyer yolumu seçmek, benim için en önemli değerlerden biridir.	44,1826	,794
Kendi kariyerimden kendim sorumluyum	44,3312	,792
Eninde sonunda kendi kariyerimi ilerletmek için yine bir tek kendime güvenirim	44,3291	,790
Kariyerim söz konusu olduğunda kendi başımayımdır	44,4798	,790
Geçmişte gerekli olduğunda yeni iş bulma konusunda başkalarından çok kendime güvenirdim	44,3737	,794
Kendi kariyerimi iş verenimin önceliklerine ters bile düşse kendi kişisel önceliklerime göre yönlendiririm	44,8174	,792
Diğer insanların kariyerimde yaptığım tercihleri nasıl değerlendirdikleri benim için önemli değildir	44,7728	,801
Kariyerimde neyin doğru olduğu konusundaki kendi düşüncem kurumumun düşüncesinden daha önemlidir	44,8386	,798
Eğer kurumum değerlerime ters düşen birşey yapmamı isterse, yine kendi bildiğimi yaparım	44,7028	,793
Kariyerimin nasıl olması gerektiği ile ilgili benim düşüncelerim kurumumun düşüncelerinden daha önemlidir	44,7558	,791
Geçmişte kurumum katılmadığım bir şey yapmamı istediğinde kendi değerlerimin yanında olmuşumdur	44,3907	,799
İfade sayısı: 14	Toplam α değeri	0,808

Bu bilgiler ışığında değerlendirildiğinde çok yönlü kariyer tutum ölçeğinin cronbach alpha değerinin ($\alpha = 808$)

Tablo 2.

Sınırsız Kariyer Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ortalama Değeri	İfade Çıkarıldığında α değeri
Yeni bir şeyler öğrenmeme imkan veren görevler peşinde koşarım	40,0255	,695
Birçok farklı kurumdan gelen insanlarla birlikte projelerde çalışmak hoşuma gider	40,0977	,676
Kurum dışında çalışmamı gerektiren işlerden hoşlanırım	40,4416	,667
Birçok farklı kurumdan insanlarla iletişim kurmamı gerektiren işlerden hoşlanırım	40,0998	,670
Kurumum dışında insanlarla çalışmaktan hoşlanırım	40,3100	,662
Birçok farklı kurumdan insanlarla etkileşimde bulunmamı gerektiren işler hoşuma gider	40,2123	,673
Geçmişte kurum dışında çalışmama izin verecek fırsatlar peşinden koştum	40,9915	,691
Yeni deneyimler ve durumlar bana enerji verir	39,9788	,690
Aynı kurum için sürekli bir şekilde çalışmanın sağladığı güven duygusu hoşuma gider. (T)	41,7643	,728
Eğer şu anki kurumum için çalışamazsam kendimi kaybolmuş hissederim. (T)	40,7325	,716
Başka yerde iş aramak yerine bildiğim kurumda çalışmaya devam etmeyi tercih ederim. (T)	41,3524	,696
Eğer kurumum hayat boyu istihdam sağlasaydı asla başka kurumlarda iş arama ihtiyacı duymazdım. (T)	40,8832	,688
İdeal kariyerimde sadece bir kurum için çalışırım. (T)	40,6518	,700
İfade sayısı: 13	Toplam α değeri	0,706

T: Ters (reverse) ifadeler

Alpar'a göre (Alpar 2010); güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerleri aşağıda olduğu gibi ifade etmektedir.

0,00 < α < 0,40 olduğu zaman ölçek güvenilir değildir.

0,41 < α < 0,60 olduğu zaman ölçek düşük güvenilirliktedir.

0,61 < α < 0,80 olduğu zaman ölçek oldukça güvenilirdir.

0,81<□ □< 1,00 olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir

Sınırsız kariyer tutum ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin ($\alpha = .706$) yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edildiği görülmektedir. Çok yönlü kariyer tutum ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve Sınırsız kariyer ölçeğinin de oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Cronbach, 1990; Anastasi, 1982).

Tablo 3.

Çok Yönlü Kariyer Ölçeğine İlişkin Direct Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler	
	KKKY	DGKY
Çalıştığım kurum tarafından gelişme fırsatları sunulmadığında, fırsatları kendi kendime araştırırım.	,463	
Kariyerimdeki başarı ve hatalardan kendim sorumluyum	,704	
Bağımsız ve kendi kendini yönlendiren bir kariyerim var	,546	
Kendi kariyer yolumu seçmek, benim için en önemli değerlerden biridir.	,582	
Kendi kariyerimden kendim sorumluyum	,714	
Eninde sonunda kendi kariyerimi ilerletmek için yine bir tek kendime güvenirim	,662	
Kariyerim söz konusu olduğunda kendi başımayımdır	,583	
Geçmişte gerekli olduğunda yeni iş bulma konusunda başkalarından çok kendime güvenirim	,559	
Kendi kariyerimi iş verenimin önceliklerine ters bile düşse kendi kişisel önceliklerime göre yönlendiririm		,571
Diğer insanların kariyerimde yaptığım tercihleri nasıl değerlendirdikleri benim için önemli değildir		,451
Kariyerimde neyin doğru olduğu konusundaki kendi düşüncem kurumumun düşüncesinden daha önemlidir		,800
Eğer kurumum değerlerime ters düşen birşey yapmamı isterse, yine kendi bildiğimi yaparım		,730
Kariyerimin nasıl olması gerektiği ile ilgili benim düşüncelerim kurumumun düşüncelerinden daha önemlidir		,802
Geçmişte kurumum katılmadığım bir şey yapmamı istediğinde kendi değerlerimin yanında olmuşumdur		,564
Cronbach a	0,770	0,760

Kaiser-Meyer-Olkin: 0,823

Chi-square : 1659,248

Df: 91 Sig: ,000

Açıklanan toplam varyans değeri ; % 42.824

Bir ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanmasında en sık kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir (Bacon, Sauer & Young, 1995). Elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına bakılmıştır. KMO katsayısı veri matrisi, faktör analizine için uygun olup olmadığına dair bilgi verir. Veri matrisinin faktör analizine uygun olabilmesi için KMO katsayısının. 60'dan fazla olması beklenir (Büyüköztürk, 2006). Ölçekten elde edilen KMO değerinin (KMO=0.823) olduğu görülmektedir. 0.80–0.90 aralığı çok iyi olarak değerlendirilmektedir (Akgül & Çevik, 2003; Murphy & Davidshofer, 1991).

Barlett testi ise, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler ve anlamlılık satırındaki önem değerinin 0,05 ten küçük olması beklenir (Büyüköztürk, 2009). Yapılan analizler sonucunda elde edilen Barlett testi Chi kat sayısı sonucuna göre ($p=0,000<0,05$) ölçeğin anlamlılık düzeyinin kabul edilebilir olduğu gösterilmiştir.

Verilerin faktör analizi için uygun çıkması üzerine açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çok yönlü kariyer yönelimi ölçeğinin 14 maddenin öz değerleri 1' den büyük olan dört faktör bulunmaktadır. Ancak öz değerlerin dağılımı grafiği incelendiğinde, faktör yapısını gösteren iki faktörün bulunduğu görülmüştür. Faktör yapılarını incelemek amacıyla ise döndürülmüş (varimax) temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda faktör analizi iki faktörle sınırlandırılarak tekrarlanmış ve ölçeğin orijinalinde olduğu gibi iki boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach α değerleri kendi kariyerini kendini yönetme ($\alpha= 0.770$), değerlerine göre kariyerini yönlendirme ($\alpha= 0.760$) iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca çok yönlü kariyer yönelimi ölçeğinin toplam varyans değeri 42.824 çıktığı görülmektedir. Tavşancıl' a göre, % 40 ve üzeri değerler (Tavşancıl, 2010), Bayram' a göre % 30 ve üzeri (Bayram, 2004), Scherer' e göre ise % 40-% 60 arasında değişen değerler ideal olarak kabul edilmektedir (Scherer, 1988). Bu veriler doğrultusunda ölçekten elde edilen toplam varyans değerinin yeterli bir değer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.

Sınırsız Kariyer Ölçeğine İlişkin Direct Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler	
	SDY	ÖHT
Yeni bir şeyler öğrenmeme imkan veren görevler peşinde koşarım	,544	
Birçok farklı kurumdan gelen insanlarla birlikte projelerde çalışmak hoşuma gider	,749	
Kurum dışında çalışmamı gerektiren işlerden hoşlanırım	,703	
Bir çok farklı kurumdan insanlarla iletişim kurmamı gerektiren işlerden hoşlanırım	,798	
Kurumum dışında insanlarla çalışmaktan hoşlanırım	,799	
Bir çok farklı kurumdan insanlarla etkileşimde bulunmamı gerektiren işler hoşuma gider	,790	
Geçmişte kurum dışında çalışmama izin verecek fırsatlar peşinden koştum	,542	
Yeni deneyimler ve durumlar bana enerji verir	,602	
Aynı kurum için sürekli bir şekilde çalışmanın sağladığı güven duygusu hoşuma gider		,525
Eğer şu anki kurumum için çalışamazsam kendimi kaybolmuş hissederim		,711
Başka yerde iş aramak yerine bildiğim kurumda çalışmaya devam etmeyi tercih ederim		,782
Eğer kurumum hayat boyu istihdam sağlasaydı asla başka kurumlarda iş arama ihtiyacı duymazdım		,821
İdeal kariyerimde sadece bir kurum için çalışırım.		,722
Cronbach a	0,844	0,767

Kaiser-Meyer-Olkin : 0,840

Df : 78

Sig : ,000

Chi-square : 2066,828

Toplam varyans değeri ; % 50.947

Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeğinin KMO değeri ölçeğine ait 13 ifade açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin KMO istatistiği 0,840'dır ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000<0,05$) Ölçeğin alt boyutlarının sınırsız düşünce yapısı Cronbach α değeri ($\alpha= 0.844$) ve örgütsel hareketlilik tercihi Cronbach α değeri ($\alpha= 0.767$) olarak hesaplanmıştır. Sınırsız Kariyer Tutum Ölçeğinin yapı geçerliğini ve faktör yapısını incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi, faktörleştirme tekniği olarak ise

döndürülmüş (varimax) temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin 14 maddenin öz değerleri 1' den büyük olan üç faktör bulunmaktadır. Ancak öz değerlerin dağılımı grafiği incelendiğinde, faktör yapısını gösteren ölçeğin orijinal halinde olduğu gibi iki faktörün bulunduğu görülmüştür. Sınırsız Kariyer yönelimi ölçeğinin toplam varyans değerinin 50.947 (% 50) olduğu görülmektedir.

Tablo 5.

Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeğinin Oblimen Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Tablosu

	ALT BOYUTLAR			
	PO	DHO	AD	KK
Kişisel Gelişim 1	,848			
Kişisel Gelişim 2		,882		
Kişisel Gelişim 3	,791			
Kişisel Gelişim 4			,663	
Kişisel Gelişim 5	,571			
Kişisel Gelişim 6				,843
Kişisel Gelişim 7			,738	
Kişisel Gelişim 8		,809		
Kişisel Gelişim 9			,689	
Kişisel Gelişim 10	,707			
Kişisel Gelişim 11		,670		
Kişisel Gelişim 12				,651
Kişisel Gelişim 13	,695			
Kişisel Gelişim 14				,753
Kişisel Gelişim 15			,763	
Kişisel Gelişim 16		,809		

Kaiser-Meyer-Olkin	; , 903
Approx. Chi-Square	; 4159,263
df	; 120
Sig.	; ,000
Toplam varyans değeri	; % 68.685
Cronbach's Alpha	; 902

Tablo 5 incelendiğinde planlı olma alt boyutu (1, 3, 5, 10, 13), değişime hazır olma (2, 8, 11, 16), amaçlı davranma (4, 7, 9, 15), kaynak kullanma (6, 12, 14) soruların yer aldığı görülmektedir. Döndürülmüş faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal haliyle aynı alt boyutlar içerisinde aynı ifadelerin yer aldığı görülmüştür.

3.4. Veri Analizi

Çok yönlü kariyer tutum ölçeği, yapı geçerliği kontrolü amacıyla faktör analizi ile test edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testinde sırasıyla (KMO=0,823) ve (sig=0,00) toplam varyans oranı ise (% 42,824) elde edilen sonuçlar neticesinde araştırmada uygulanan örneklem sayısının faktör analizi yapabilmek için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan döndürülmüş temel bileşenler faktör analizi sonucunda ölçeğin özgün haliyle aynı şekilde iki alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Aynı zamanda yapılan güvenirlik testi sonucunda çok yönlü kariyer ölçeği Cronbach α değeri ($\alpha=808$) alt boyutlardan kendi kariyeri kendi yönlendirme Cronbach α değeri ($\alpha=770$) ve bir diğer alt boyut olan değerlerine göre kariyerini yönlendirme Cronbach α değeri ($\alpha=760$) olarak belirlenmiştir. Bu değerler testin güvenilir olduğunu göstermiştir. Ölçek formundan elde edilen ham verilerin SPSS for Windows Version 23.0 paket programı kullanılarak analizleri yapılmıştır. Nicel değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri çarpıklık ve basıklık analiz testi ile sınanmış ve bu sına sonucunda verilerin normallik ve homojenlik varsayımlarını karşıladığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmada parametrik testler kullanılmıştır(Köklü, Büyüköztürk & Bököğlu, 2007, s.152-161; Huck, 2012).

Sınırsız kariyer yönelim ölçeği yapı geçerliği faktör analizi ile test edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testinde ölçekten (KMO=0,840), (sig=0,00) ve toplam varyans (%50,947) gibi değerlere ulaşılmıştır. Yapılan döndürülmüş temel bileşenler faktör analizi testi sonucunda ölçeğin özgün haliyle aynı şekilde iki alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Aynı zamanda güvenirlik testi sonucunda sınırsız kariyer tutumu ölçeği Cronbach α değeri ($\alpha=706$) alt boyutlardan sınırsız düşünce yapısı Cronbach α değeri ($\alpha=844$) ve bir diğer alt boyut olan örgütsel hareketlilik tercihi Cronbach α değeri ($\alpha=767$) olarak belirlenmiştir. Nicel değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediklerini çarpıklık ve basıklık analiz testi ile sınanmış ve bu sına sonucunda verilerin normallik ve homojenlik varsayımlarını karşıladıkları görülmüştür. Bu nedenle araştırmada parametrik testler kullanılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013).

Kişisel gelişim yönelimi ölçeğinin KMO değeri ölçeğine ait 16 ifade açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin KMO istatistiği 0,903'dür ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi

Chi katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000<0,05$) Kişisel gelişim yönelimi ölçeğinin Cronbach α değeri ($\alpha= 902$), bu sonuçlar neticesinden ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplam varyans değerinin % 68.685 olduğu yani alt boyutların varyans değeri yeteri kadar kişisel gelişim yönelimi ölçeğini açıkladığı söylenebilir.

Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, ortalama) kullanılmıştır. Her iki ölçekten elde edilen verilerin yapılan testler sonucunda normal dağılım gösterdiği ve homojen olduğu görüldüğü için bağımsız iki grubun olduğu değişkenlerde t-testi kullanılmıştır (Balcı, 2007). İki'den fazla grup durumunda verilerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi olan anova testi ve farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespitinde ise Tukey testi kullanılmıştır (Kalaycı, 2005). Yapısal eşitlik modeli analizini Amos programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır.

Tablo 6.

Çok Yönlü Kariyer Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi Sonuçları

	N	Ort.	Std. Sapma	
Çalıştığım kurum tarafından gelişme fırsatları sunulmadığında, fırsatları kendi kendime araştırırım.	471	3,58	1,00	
Kariyerimdeki başarı ve hatalardan kendim sorumluyum	471	3,44	1,08	
Bağımsız ve kendi kendini yönlendiren bir kariyerim var	471	3,19	1,13	
Kendi kariyer yolumu seçmek, benim için en önemli değerlerden biridir.	471	3,79	,88	
Kendi kariyerimden kendim sorumluyum	471	3,65	1,06	
Eninde sonunda kendi kariyerimi ilerletmek için yine bir tek kendime güvenirim	471	3,65	1,03	
Kariyerim söz konusu olduğunda kendi başımayımdır	471	3,50	1,03	3,55
Geçmişte gerekli olduğunda yeni iş bulma konusunda başkalarından çok kendime güvenirdim	471	3,60	,97	
Kendi kariyerimi iş verenimin önceliklerine ters bile düşse kendi kişisel önceliklerime göre yönlendiririm	471	3,16	1,05	
Diğer insanların kariyerimde yaptığım tercihleri nasıl değerlendirdikleri benim için önemli değildir	471	3,20	1,05	
Kariyerimde neyin doğru olduğu konusundaki kendi düşüncem kurumumun düşüncesinden daha önemlidir	471	3,14	1,04	
Eğer kurumum değerlerime ters düşen birşey yapmamı isterse, yine kendi bildiğimi yaparım	471	3,27	1,19	
Kariyerimin nasıl olması gerektiği ile ilgili benim düşüncelerim kurumumun düşüncelerinden daha önemlidir	471	3,22	1,04	
Geçmişte kurumum katılmadığım bir şey yapmamı istediğinde kendi değerlerimin yanında olmuşumdur	471	3,59	1,07	3,26
Genel Ortalama				3,43

Tablo 6’da çok yönlü kariyer tutumu ölçeği standart sapma değerleri verilmiştir. Çok yönlü kariyer tutumu ölçeğine ilişkin elde edilen bulgular ışığında; çalışanların “çok yönlü

kariyer” ölçeği genel ortalamasının (3,42), “kendi kariyerini kendi yönlendirme “alt boyutunun ortalamasının (3,54), “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” boyutu ortalamasının da (3,26) sonucuna ulaşılmıştır. Tüm sorulara cevap verme düzeylerinin üç ortalama değeri üzerinden ve birbirine yakın sayılabilecek ortalama değerleri almadığı görülmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının en fazla “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyutunu tercih ettikleri, ikinci sırada ise ”çok yönlü kariyeri” tercih ettikleri tabloda görülmektedir.

Tablo 7.

Sınırsız Kariyer Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Analizi Sonuçları

	N	Ort	Std	
Yeni bir şeyler öğrenmeme imkan veren görevler peşinde koşarım	471	3,94	0,91	
Birçok farklı kurumdan gelen insanlarla birlikte projelerde çalışmak hoşuma gider	471	3,86	0,96	
Kurum dışında çalışmamı gerektiren işlerden hoşlanırım	471	3,52	1,06	
Bir çok farklı kurumdan insanlarla iletişim kurmamı gerektiren işlerden hoşlanırım	471	3,86	0,93	3,69
Kurumum dışında insanlarla çalışmaktan hoşlanırım	471	3,65	0,98	
Bir çok farklı kurumdan insanlarla etkileşimde bulunmamı gerektiren işler hoşuma gider	471	3,75	0,93	
Geçmişte kurum dışında çalışmama izin verecek fırsatlar peşinden koştum	471	3,98	0,87	
Yeni deneyimler ve durumlar bana enerji verir	471	2,97	1,17	
Aynı kurum için sürekli bir şekilde çalışmanın sağladığı güven duygusu hoşuma gider	471	2,20	,93	
Eğer şu anki kurumum için çalışamazsam kendimi kaybolmuş hissederim	471	3,23	1,21	2,88
Başka yerde iş aramak yerine bildiğim kurumda çalışmaya devam etmeyi tercih ederim	471	2,61	1,06	
Eğer kurumum hayat boyu istihdam sağlasaydı asla başka kurumlarda iş arama ihtiyacı duymazdım	471	3,08	1,13	
İdeal kariyerimde sadece bir kurum için çalışırım.	471	3,31	1,17	
Genel Ortalama				3,38

Tablo 7 Sınırsız kariyer tutumu ölçeği standart sapma değerleri verilmiştir. “Sınırsız kariyer tutumu” ölçeğine ilişkin elde edilen bulgular ışığında; çalışanların “sınırsız kariyer tutumu ölçeği” genel ortalama (3,38), “sınırsız düşünce yapısı” alt boyutunun ortalama (3,69), “örgütsel hareketlilik tercihi” boyutu ortalaması (2,88), tüm sorulara cevap verme düzeylerinin katılım düzeylerinin üç ortalama değeri üzerinde ve birbirine yakın sayılabilecek ortalama değerleri almadığı görülmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının en fazla “sınırsız düşünce yapısı” alt boyutunu tercih ettikleri, ikinci sırada ise “sınırsız kariyeri” tercih ettikleri tabloda görülmektedir. “Örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyut ortalaması da oldukça düşük çıktığı görülmektedir.

Tablo 8.

Personelin Kişisel Gelişim Yönelimi ve Alt Boyutlarının Genel Ortalamaları Sonuçları

	Kişisel Gelişim Yönelimi	Değişime Hazır Olma	Planlı Olma	Kaynak Kullanma	Amaçlı Davranma
N	471	471	471	471	471
Ort.	3,7740	3,7436	3,8471	3,5655	3,8694
Medyan	3,8750	3,7500	4,0000	3,6670	4,0000

Tablo 8 incelendiğinde “kişisel gelişim yönelimi” ölçeğinin genel ortalamasının (3,7740), “değişime hazır olma” alt boyut ortalamasının (3,7436), “planlı olma” alt boyutu ortalamasının (3,8471), “kaynak kullanma” alt boyutu ortalamasının (3,5655), “amaçlı davranma” alt boyutu ortalamasının (3,8694) çıktığı görülmektedir. Bu veriler ışığında katılımcıların en fazla amaçlı kaynak kullanma alt boyutunu tercih ettikleri görülmektedir.

Verilerin normal dağılımının kontrolü için, basıklık ve çarpıklık değerleri esas alınmıştır.

Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerini Tabachnick ve Fidell +1.5 ile -1.5, Kunan +2.0 ile -2.0, Huck +1.0 ile -1.0 aralığında olduğu durumlarda ölçek ve alt boyutlarının dağılımının, normal dağılım göstermiş olarak kabul etmektedirler. (Tabachnick & Fidell 2013; Huck 2012; Kunan 1998, s. 33).

Tablo 9.

Kullanılan Ölçekler ve Alt boyutlarının Normallik Analizlerinin Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları		Ort	Medyan	Sd	Çarpıklık	Basıklık
Çok Yönlü Kariyer	İstatistik	3,426	3,428	0,559	-0,181	0,084
	Std. Hata	0,0257			0,113	0,225
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	İstatistik	3,549	3,625	0,634	-0,37	0,003
	Std. Hata	0,0292			0,113	0,225
Değerlerine Göre Kariyer Yönlendirme	İstatistik	3,263	3,333	0,723	-0,331	0,213
	Std. Hata	0,0333			0,113	0,225
Sınırsız Kariyer	İstatistik	3,3817	3,3846	0,48393	0,101	-0,499
	Std. Hata	0,0223			0,113	0,225
Sınırsız Düşünce Yapısı	İstatistik	3,6921	3,75	0,67746	-0,294	-0,346
	Std. Hata	0,03122			0,113	0,225
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	İstatistik	2,8849	2,8	0,79365	0,161	-0,265
	Std. Hata	0,03657			0,113	0,225
Kişisel Gelişim Yönelimi	İstatistik	3,7740	3,8750	,63439	-,608	,049
	Std. Hata	,02923			,113	,225
Değişime Hazır Olma	İstatistik	3,7436	3,7500	,86754	-,871	1,219
	Std. Hata	,03997			,113	,225
Planlı Olma	İstatistik	3,8471	4,0000	,77990	-,879	,792
	Std. Hata	,03594			,113	,225
Kaynak Kullanma	İstatistik	3,5655	3,6670	,85629	-1,031	1,708
	Std. Hata	,03946			,113	,225
Amaçlı Davranma	İstatistik	3,8694	4,0000	,76766	-,807	1,035
	Std. Hata	,03537			,113	,225

Tablo 9’da görüldüğü gibi çok yönlü kariyer ölçeğinin skewness (-0,181), kurtosis değerinin (0,084) olduğu görülmüştür. Aynı zamanda “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyutunun skewness (-0,037), kurtosis değerinin (0,003) olduğu, değerlerine göre kariyerini yönlendirme alt boyutunun skewness (-0,331), kurtosis değerinin (0,213) olduğu görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak çok yönlü kariyer yönelimi ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır

Tablo 9’da görüldüğü gibi “sınırsız kariyer tutumu” ölçeğinin skewness (-0,101), kurtosis değerinin (0,499) olduğu görülmüştür. Aynı zamanda sınırsız düşünce yapısı alt boyutunun skewness (-0,294), kurtosis değerinin (-0,346) olduğu, “örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyutunun skewness (0,161), kurtosis değerinin (-0,265) olduğu görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak “sınırsız kariyer tutumu” ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8’de görüldüğü gibi kişisel gelişim yönelimi ölçeğinin skewness (-0,608), kurtosis değerinin (0,49) olduğu görülmüştür. Aynı zamanda “kendi değişime hazır olma” alt boyutunun skewness (-0,871), kurtosis değerinin (1,219), planlı olma alt boyutunun skewness (-0,879), kurtosis değerinin (0,792), kaynak kullanma alt boyutunun skewness (-1,031), kurtosis (1,708), amaçlı davranma alt boyutunun skewness (-,807), kurtosis değerinin (1,035) olduğu görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak “kişisel gelişim yönelimi ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır

4.1. Demografik Analizler

Tablo 10

Bakanlık Personelinin Demografik Analiz Tablosu

	Grup	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	110	23,4
	Erkek	361	76,6
	Toplam	471	100,0
Medeni Durum	Evli	377	80,0
	Bekar	94	20,0
	Toplam	471	100,0
Çocuk Sahibi Olma	Evet	332	70,5
	Hayır	139	29,5
	Toplam	471	100,0
Maaş Memnuniyeti	Evet	234	49,7
	Hayır	237	50,3
	Toplam	471	100,0

Tablo 10

(devam) Bakanlık Personelinin Demografik Analiz Tablosu

	Grup	Sayı	Yüzde (%)
Yaş	21-30	98	20,8
	31-40	150	31,8
	41-50	156	33,1
	51-üstü	67	14,2
	Total	471	100,0
Eğitim	Lise	17	3,6
	Lisans	332	70,5
	Yüksek Lisans	108	22,9
	Doktora	14	3,0
	Total	471	100,0
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	39	8,3
	1-5 yıl	221	46,9
	6-10 yıl	46	9,8
	11-15 yıl	55	11,7
	16 ve üstü	110	23,4
	Total	471	100,0
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	9	1,9
	1-5 yıl	101	21,4
	6-10 yıl	65	13,8
	11-15 yıl	79	16,8
	16 ve üstü	217	46,1
	Toplam	471	100,0
İş Değişikliği Sayısı	1	109	23,1
	2	208	44,2
	3 den fazla	154	32,7
	Toplam	471	100,0
Görev	Şef	89	18,9
	Sportif Eğitim Uzmanı	40	8,5
	Gençlik ve Spor Uzman Yrd.	52	11,0
	Gençlik ve Spor Uzmanı	57	12,1
	Şube Müdürü	86	18,3
	Daire Başkanı	32	6,8
	Genel Müdür Yrd.	9	1,9
	Müfettiş Yrd.	22	4,7
	Müfettiş	33	7,0
	Danışma ve Denetim Birimi	51	10,8
	Toplam	471	100,0
Maaş	2001-3000	120	25,5
	3001-4000	177	37,6
	4001-5000	174	36,9
	Total	471	100,0

Tablo 10 incelendiğinde araştırma grubunun 110 (%23,4) Kadın, 361 (%76,6) Erkek personelden oluşmaktadır. Araştırma grubunun 377 (%80,0) Evli, 94 (%20,0) Bekar personellerden oluşmaktadır. Araştırma grubunun 332 (%70,5) çocuk sahibi olduğu, 139 (%29,5) çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Araştırma grubunun 234 (%49,7) maaşından memnun olduğu, 237 (%50,3) maaşından memnun olmadığı görülmektedir. Araştırma grubunun 98 (%20,8) 21-30 yaş aralığında, 150 (%31,8) 31-40 yaş aralığında, 156 (%33,1) 41-50 yaş aralığında, 67 (%14,2) 51-üstü yaş grupları aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma grubunun 17 (%3,6) lise seviyesi eğitim düzeyine, 332 (%70,5) lisans eğitim düzeyine, 108 (%22,9) yüksek lisans eğitim düzeyine, 14 (%0,3) doktora eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Araştırma grubunun 39 (%8,3) 1 yıldan az süredir çalıştığı, 221 (%46,9) 1-5 yıl aralığında çalıştığı, 46 (%9,8) 6-10 yıl alığında çalıştığı, 55 (%11,7)

11-15 yıl aralığında çalıştığı, 110 (%23,4) 16 ve üstü yıl aralığında bakanlıkta çalışmaktadır. Araştırma grubunun 9 (%1,9) 1 yıldan az toplam çalışma süresine, 101 (%21,4) 1-5 yıl toplam çalışma süresine, 65 (%13,8) 6-10 yıl toplam çalışma süresine, 79 (%16,8) 11-15 yıl toplam çalışma süresine, 217 (%46,1) 16 ve üstü yılları arasında toplam çalışma süresine çalıştığı görülmektedir. Araştırma grubunun 109 (%23,1) 1 iş değişikliği yaptığı, 208 (%44,2) 2 iş değişikliği yaptığı, 154 (%32,7) 3 den fazla iş değişikliği yaptığı görülmektedir. Araştırma grubunun 89 (%18,9) Şef statüsünde, 40 (%8,5) Sportif Eğitim Uzmanı statüsünde, 52 (%11,0) Gençlik Spor Uzman Yardımcısı statüsünde, 57 (%12,1) Gençlik ve Spor Uzmanı statüsünde, 86 (%18,3) Şube Müdürü statüsünde, 32 (%6,8) Daire başkanı statüsünde, 9 (%1,9) Genel Müdür Yardımcısı statüsünde, 22 (%4,7) Müfettiş Yardımcısı statüsünde, 33 (%10,8) Danışma ve Denetim Birimi statüsünde çalışmaktadır. Araştırma grubunun 120 (%25,5) 2001-3000 maaş aralığında, 177 (%37,6) 3001-4000 maaş aralığında, 174 (%36,9) 4001-5000 arasında maaş aralığında ücret almaktadır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında cinsiyet durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 11

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan T Testi Sonuçları

	Grup	n	Ort	Ss	T	P
Çok Yönlü Kariyer	Kadın	110	3,2539	0,58082	-3,758	0,000
	Erkek	361	3,4796	0,54239		
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Kadın	110	3,3659	0,67680	-3,506	0,000
	Erkek	361	3,6053	0,61095		
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	Kadın	110	3,1045	0,72731	-2,649	0,008
	Erkek	361	3,3121	0,71698		
Sınırsız Kariyer	Kadın	110	3,3545	0,46237	-0,671	0,502
	Erkek	361	3,3899	0,49063		
Sınırsız Düşünce Yapısı	Kadın	110	3,5920	0,68207	-1,774	0,080
	Erkek	361	3,7226	0,67404		
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	Kadın	110	2,9745	0,78149	1,354	0,176
	Erkek	361	2,8576	0,79638		

*p<,05

Tablo 11'deki veriler incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda erkeklerin “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamaları, kadınların “çok yönlü kariyer” ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. ($t=-3,758$; $p=0,000<0,05$).

Yapılan t testi sonucunda erkeklerin “kendi kariyerini kendi yönlendirme” ortalamaları kadınların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. ($t=-3,506$; $p=0,000<0,05$).

Benzer şekilde yapılan t testi sonucunda erkeklerin “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” ortalamaları, kadınların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. ($t=-2,649$; $p=0,008<0,05$).

Aynı durumu diğer bir ölçeğimiz olan “sınırsız kariyer tutumu” incelediğimizde, çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel

açından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,671$; $p=0,502>0,05$). Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-1,774$; $p=0,080>0,05$). Çalışanların örgütsel hareketlilik tercihi ortalamasının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-1,354$; $p=0,176>0,05$).

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında maaş memnuniyeti durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 12

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Maaş Memnuniyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Çok Yönlü Kariyer	Evet	234	3,4298	0,57790	0,111	0,911
	Hayır	237	3,4241	0,54132		
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendiren	Evet	234	3,5807	0,61311	1,064	0,288
	Hayır	237	3,5185	0,65449		
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendiren	Evet	234	3,2286	0,72019	-1,042	0,298
	Hayır	237	3,2982	0,72757		
Sınırsız Kariyer	Evet	234	3,3892	0,47880	0,336	0,737
	Hayır	237	3,3742	0,48983		
Sınırsız Düşünce Yapısı	Evet	234	3,7452	0,66188	1,692	0,091
	Hayır	237	3,6398	0,68989		
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	Evet	234	2,8197	0,80649	-1,777	0,076
	Hayır	237	2,9494	0,77709		

* $p<,05$

Tablo 12’deki veriler incelendiğinde, çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının maaş memnuniyeti değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=0,111$; $p=0,911>0,05$). Çalışanların “kendi kendini yönlendiren kariyer” alt boyut ortalamasının maaş memnuniyeti değişkenine göre istatistikden açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=1,064$; $p=0,288>0,05$). Benzer durum “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyutunda da tekrarlanmaktadır. Çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının maaş memnuniyeti değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-1,042$; $p=0,298>0,05$).

Çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının maaş memnuniyeti değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=0,336$; $p=0,737>0,05$). Sınırsız düşünce yapısı alt boyut ortalamasının maaş memnuniyeti değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=1,692$; $p=0,091>0,05$). Bu durum “örgütsel

hareketlilik tercihi” alt boyutunda da tekrarlanmaktadır. Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” ortalamasının maaş memnuniyeti değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=1,938$; $p=-1,777>0,076$).

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 13

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Çok Yönlü Kariyer	Evet	332	3,4163	0,58293	-0,635	0,526
	Hayır	139	3,4522	0,49907		
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Evet	332	3,5377	0,64984	-0,619	0,536
	Hayır	139	3,5773	0,59709		
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	Evet	332	3,2545	0,75923	-0,421	0,674
	Hayır	139	3,2854	0,63393		
Sınırsız Kariyer	Evet	332	3,3767	0,49283	-0,342	0,733
	Hayır	139	3,3935	0,46349		
Sınırsız Düşünce Yapısı	Evet	332	3,6739	0,68593	-0,901	0,368
	Hayır	139	3,7356	0,65716		
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	Evet	332	2,9012	0,80158	0,688	0,492
	Hayır	139	2,8460	0,77584		

* $p<,05$

Tablo 13’deki veriler incelendiğinde, çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,635$; $p=0,526>0,05$). Çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyut ortalamasının çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,619$; $p=0,536>0,05$). Çalışanların ‘değerlerine göre kariyerini yönlendiren” alt boyut ortalamasının çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,421$; $p=0,74>0,05$).

Aynı şekilde çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,342$; $p=0,733>0,05$). Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının çocuk sahibi olma durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,901$; $p=0,368>0,05$). Bu durum “örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyutunda da tekrarlanmaktadır. Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” ortalamasının çocuk sahibi

olma durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,688$; $p=0,492>0,05$).

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında medeni durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 14

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Çok Yönlü Kariyer	Evli	377	3,4212	0,57013	-0,444	0,657
	Bekar	94	3,4498	0,51527		
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Evli	377	3,5414	0,64745	-0,542	0,588
	Bekar	94	3,5811	0,58104		
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	Evli	377	3,2608	0,74350	-0,167	0,867
	Bekar	94	3,2748	0,64328		
Sınırsız Kariyer	Evli	377	3,3720	0,48611	-0,872	0,378
	Bekar	94	3,4206	0,47562		
Sınırsız Düşünce Yapısı	Evli	377	3,6718	0,67192	-1,309	0,191
	Bekar	94	3,7739	0,69688		
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	Evli	377	2,8923	0,80607	0,404	0,686
	Bekar	94	2,8553	0,74511		

* $p<,05$

Tablo 14’de veriler incelendiğinde, çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,444$; $p=0,657>0,05$). Çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyut ortalamasının medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,542$; $p=0,588>0,05$). Benzer durum “değerlerine göre yönlendiren kariyerini yönlendiren” alt boyut ortalamasının medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,167$; $p=0,867>0,05$).

Çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,872$; $p=0,378>0,05$). Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-1,309$; $p=0,191>0,05$). Benzer şekilde “örgütsel hareketlilik tercihi” ortalamasının medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,404$; $p=0,686>0,05$).

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında yaş değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 15

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort.	Ss	Levene	p	η_p^2
Çok Yönlü Kariyer	21-30	98	3,3994	0,47423	2,261	0,376	,007
	31-40	150	3,4929	0,59473			
	41-50	156	3,3997	0,56399			
	51-üstü	67	3,3827	0,57972			
	Total	471	3,4269	0,5592			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	21-30	98	3,5745	0,5555	1,676	0,269	,008
	31-40	150	3,6092	0,66085			
	41-50	156	3,4704	0,63597			
	51-üstü	67	3,5634	0,67257			
	Total	471	3,5494	0,63436			
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	21-30	98	3,1667	0,66149	1,059	0,124	,012
	31-40	150	3,3378	0,74032			
	41-50	156	3,3056	0,73831			
	51-üstü	67	3,1418	0,72547			
	Total	471	3,2636	0,72398			
Sınırsız Kariyer	21-30	98	3,4011	0,48978	0,779	0,000	,060
	31-40	150	3,5185	0,47631			
	41-50	156	3,3358	0,46278			
	51-üstü	67	3,1538	0,44633			
	Total	471	3,3817	0,48393			
Sınırsız Düşünce Yapısı	21-30	98	3,7768	0,65857	2,145	0,001	,035
	31-40	150	3,8258	0,68464			
	41-50	156	3,6002	0,69769			
	51-üstü	67	3,4832	0,56024			
	Total	471	3,6921	0,67746			
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	21-30	98	2,8	0,73611	0,588	0,004	,028
	31-40	150	3,0267	0,80424			
	41-50	156	2,9128	0,80006			
	51-üstü	67	2,6269	0,77451			
	Total	471	2,8849	0,79365			

*p<,05

Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilere Anova analizi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 15’de çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının yaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Levene Testi=2,261; p=0,376>0,05). Çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyut ortalamasının yaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Levene Testi=1,676; p=0,269>0,05). Çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının yaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. (Levene Testi=1,059; p=0,124>0,05).

Çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının yaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Levene Testi=0,779; p=0,000<0,05). Farklılıkların

kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 21-30 yaş aralığında olan çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının, 51 yaş üstü çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Yine benzer şekilde, 31-40 yaş aralığında olan çalışanların ortalamasının, 41-50 yaş aralığında olan çalışanlar ile 51 yaş üstü çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının yaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=2,145; $p=0,001<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 21-30 yaş aralığında olan çalışanların 51 yaş üstü çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Yine benzer şekilde, 31-40 yaş aralığında olan çalışanların ortalamasının, 41-50 yaş aralığında olan çalışanlar ile 51 yaş üstü çalışanların ortalamasından sınırsız düşünce yapısı ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyut ortalamasının yaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=0,588; $p=0,004<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 31-40 yaş aralığında olan çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” ortalamasının, 51 yaş üstü çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında GSB çalışma süresi değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 16

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin GSB'daki Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort.	Ss	Levene	p	η_p^2
Çok Yönlü Kariyer	1 yıldan az	39	3,5531	0,48714	2,159	0,065	,019
	1-5 yıl	221	3,4790	0,56082			
	6-10 yıl	46	3,3571	0,62742			
	11-15 yıl	55	3,4026	0,43996			
	16 ve üstü	110	3,3188	0,58915			
	Total	471	3,4269	0,55920			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	1 yıldan az	39	3,8013	0,53089	2,9	0,012	,027
	1-5 yıl	221	3,5984	0,60473			
	6-10 yıl	46	3,4158	0,68973			
	11-15 yıl	55	3,4659	0,54669			
	16 ve üstü	110	3,4591	0,71238			
	Total	471	3,5494	0,63436			
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	1 yıldan az	39	3,2222	0,65710	0,568	0,246	,012
	1-5 yıl	221	3,3198	0,74608			
	6-10 yıl	46	3,2790	0,73958			
	11-15 yıl	55	3,3182	0,67986			
	16 ve üstü	110	3,1318	0,71074			
	Total	471	3,2636	0,72398			
Sınırsız Kariyer	1 yıldan az	39	3,4339	0,45866	0,295	0,000	,046
	1-5 yıl	221	3,4675	0,48914			
	6-10 yıl	46	3,2776	0,45014			
	11-15 yıl	55	3,4056	0,46895			
	16 ve üstü	110	3,2224	0,46322			
	Total	471	3,3817	0,48393			
Sınırsız Düşünce Yapısı	1 yıldan az	39	3,7212	0,65548	0,179	0,000	,051
	1-5 yıl	221	3,8264	0,64900			
	6-10 yıl	46	3,4375	0,70649			
	11-15 yıl	55	3,7227	0,68113			
	16 ve üstü	110	3,5034	0,66521			
	Total	471	3,6921	0,67746			
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	1 yıldan az	39	2,9744	0,78026	0,889	0,394	,009
	1-5 yıl	221	2,8932	0,81095			
	6-10 yıl	46	3,0217	0,91722			
	11-15 yıl	55	2,8982	0,66764			
	16 ve üstü	110	2,7727	0,76457			
	Total	471	2,8849	0,79365			

*p<,05

Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilere Anova analizi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıda sunulmuştur

Tablo 16' da çalışanların "çok yönlü kariyer ölçeği" ve "değerlerine göre kariyerini yönlendirme" ortalamasının GSB' da çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Levene=2,159; $p=0,065>0,05$) (Levene=0,568; $p=0,246>0,05$).

Çalışanların “kendi kendini kendi yönlendiren” alt boyut ortalamasının GSB’ da çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=2,954; $p=0,012<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 1 yıldan daha az süre çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” ortalamasının, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir..

Çalışanların “sınırsız kariyer ölçeği” ortalamasının GSB’ da çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=0,295; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 1-5 yıl arası süre boyunca çalışan çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının, 6-10 ve 16 yıl ve üzeri yıl arası süre boyunca çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının GSB’ da çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=0,179; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 1-5 yıl arası süre boyunca çalışanların ortalamasının, 6-10 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri süre boyunca çalışanlardan ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyut ortalamasının GSB’ da çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Levene Testi=0,889; $p=0,394>0,05$).

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında toplam çalışma süreleri değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 17

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort.	Ss	Levene Testi	p	η_p^2
Çok Yönlü Kariyer	1 yıldan az	9	3,5317	0,3236	1,343	0,168	,014
	1-5 yıl	101	3,4137	0,5433			
	6-10 yıl	65	3,3571	0,6317			
	11-15 yıl	79	3,5615	0,5362			
	16 ve üstü	217	3,4006	0,5555			
	Total	471	3,4269	0,5592			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	1 yıldan az	9	3,9028	0,3523	1,068	0,167	,014
	1-5 yıl	101	3,5792	0,6361			
	6-10 yıl	65	3,4769	0,6636			
	11-15 yıl	79	3,6424	0,6136			
	16 ve üstü	217	3,5086	0,6366			
	Total	471	3,5494	0,6344			
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	1 yıldan az	9	3,0370	0,4771	0,537	0,097	,017
	1-5 yıl	101	3,1931	0,6678			
	6-10 yıl	65	3,1974	0,7900			
	11-15 yıl	79	3,4536	0,7131			
	16 ve üstü	217	3,2565	0,7335			
	Total	471	3,2636	0,7240			
Sınırsız Kariyer	1 yıldan az	9	3,4359	0,4711	0,369	0,013	,027
	1-5 yıl	101	3,3435	0,4764			
	6-10 yıl	65	3,4308	0,4716			
	11-15 yıl	79	3,5375	0,4641			
	16 ve üstü	217	3,3258	0,4890			
	Total	471	3,3817	0,4839			
Sınırsız Düşünce Yapısı	1 yıldan az	9	3,8333	0,4550	1,503	0,238	,012
	1-5 yıl	101	3,7252	0,6769			
	6-10 yıl	65	3,7038	0,7179			
	11-15 yıl	79	3,8149	0,7454			
	16 ve üstü	217	3,6227	0,6433			
	Total	471	3,6921	0,6775			
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	1 yıldan az	9	2,8000	0,7000	0,616	0,027	,023
	1-5 yıl	101	2,7327	0,7213			
	6-10 yıl	65	2,9938	0,8329			
	11-15 yıl	79	3,0937	0,8025			
	16 ve üstü	217	2,8507	0,8011			
	Total	471	2,8849	0,7937			

Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilere Anova yapılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 17’de çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ölçeği ortalamasının toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Levene Testi=1,343; $p=0,618>0,05$). Çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyut ortalamasının toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Levene Testi=1,068; $p=0,167>0,05$). Çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Levene Testi=0,537; $p=0,097>0,05$).

Çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ölçeği ortalamasının toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=0,369; $p=0,013<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 11-15 yıl arası süre boyunca çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ölçeği ortalamasının, 16 ve üstü yıl arası süre boyunca çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının toplam çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Levene Testi=1,503; $p=0,238>0,05$).

Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyut ortalamasının toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=0,616; $p=0,027<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Tukey analizi sonucunda 11-15 yıl arası süre boyunca çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” ortalamasının, 1-5 yıl arası süre boyunca çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında iş değişikliği değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 18

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin İş Değişikliği Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort.	Ss	Levene T	p	η_p^2
Çok Yönlü Kariyer	1	109	3,3008	0,56770	0,742	0,026	,015
	2	208	3,4591	0,53895			
	3 den fazla	154	3,4726	0,57033			
	Total	471	3,4269	0,55920			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	1	109	3,4427	0,67175	1,072	0,131	,009
	2	208	3,5751	0,60915			
	3 den fazla	154	3,5901	0,63633			
	Total	471	3,5494	0,63436			
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	1	109	3,1116	0,71760	0,610	0,043	,013
	2	208	3,3045	0,71181			
	3 den fazla	154	3,3160	0,73460			
	Total	471	3,2636	0,72398			
Sınırsız Kariyer	1	109	3,2449	0,44941	0,842	0,001	,029
	2	208	3,3898	0,49336			
	3 den fazla	154	3,4675	0,47610			
	Total	471	3,3817	0,48393			
Sınırsız Düşünce Yapısı	1	109	3,5436	0,68684	0,387	0,032	,015
	2	208	3,7320	0,70065			
	3 den fazla	154	3,7435	0,62619			
	Total	471	3,6921	0,67746			
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	1	109	2,7670	0,69948	2,851	0,019	,017
	2	208	2,8423	0,77755			
	3 den fazla	154	3,0260	0,85976			
	Total	471	2,8849	0,79365			

*p<,05

Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilere Anova analizi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 18’ de çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının iş değişikliği sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=0,0742; p=0,026<0,05). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 1. işi olan çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının, 2. ve 3. İş değişikliği yapan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın ise 3. iş değişikliği olan çalışanlarda olduğu görülmektedir.

Çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyut ortalamasının kaçınıcı işi olduğuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Levene=1,072; p=0,131>0,05).

Çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının kaçınıcı işi olduğuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=0,610; $p=0,043<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 1. iş değişikliği olan çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının, 2. ve 3. iş değişikliği olan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. En yüksek değerin ise 3. iş değişikliği yapan personelde olduğu görülmektedir.

Çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının kaçınıcı işi olduğuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=0,842; $p=0,001<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 1. iş değişikliği olan çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının, 2. iş değişikliği olan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. Yine benzer şekilde, 1. iş değişikliği olan çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” alt boyut ortalamasının, 3. veya daha fazla iş değişikliği olan çalışanların sınırsız kariyer ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının kaçınıcı işi olduğuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=0,387; $p=0,032<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 1. işi olan çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının, 2. ve 3. işi olan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyut ortalamasının kaçınıcı işi olduğuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=2,851; $p=0,019<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 1. işi olan çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyut ortalamasının, 3. veya daha fazla işi olan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

Alt problemler: çalışanların çok yönlü ve sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında maaş durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 19

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Maaş Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort.	Ss	Levene Testi	p	η_p^2
Çok Yönlü Kariyer	2001-3000	120	3,2780	0,55882	0,385	0,001	,032
	3001-4000	177	3,4221	0,55960			
	4001-5000	174	3,5345	0,53770			
	Total	471	3,4269	0,55920			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	2001-3000	120	3,3917	0,68156	2,410	0,005	,023
	3001-4000	177	3,5756	0,64073			
	4001-5000	174	3,6315	0,57562			
	Total	471	3,5494	0,63436			
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	2001-3000	120	3,1264	0,72471	0,189	0,003	,025
	3001-4000	177	3,2175	0,73141			
	4001-5000	174	3,4052	0,69505			
	Total	471	3,2636	0,72398			
Sınırsız Kariyer	2001-3000	120	3,2750	0,45728	0,645	0,016	,018
	3001-4000	177	3,4016	0,48395			
	4001-5000	174	3,4350	0,49291			
	Total	471	3,3817	0,48393			
Sınırsız Düşünce Yapısı	2001-3000	120	3,5281	0,69464	0,100	0,008	,020
	3001-4000	177	3,7366	0,66378			
	4001-5000	174	3,7601	0,66436			
	Total	471	3,6921	0,67746			
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	2001-3000	120	2,8700	0,77031	2,423	0,821	,001
	3001-4000	177	2,8655	0,74605			
	4001-5000	174	2,9149	0,85754			
	Total	471	2,8849	0,79365			

*p<,05

Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilere Anova yapılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19’da çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının maaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=0,385; p=0,001<0,05). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 2001-3000 aralığında maaş alan çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının, 4001-5000 aralığında maaş alan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyut ortalamasının maaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=2,410; p=0,005<0,05). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda, 2001-3000 aralığında maaş alan çalışanların “kendi kariyerini kendi

yönlendirme” alt boyut ortalamasının, 3001-4000 ve 4001-5000 aralığında maaş alan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir..

Çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının maaş durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=0,189; $p=0,003<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 2001-3000 aralığında maaş alan çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının, 4001-5000 aralığında maaş alan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. 4001-5000 aralığında maaş alan çalışanların ortalamalarının 3001-4000 aralığında maaş alan çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının maaş durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Levene Testi=0,645; $p=0,016<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 2001-3000 aralığında maaş alan çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının, 4001-5000 aralığında maaş alan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının maaş durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=0,100; $p=0,008<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda 2001-3000 aralığında maaş alan çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının, 3001-4000 ve 4001-5000 aralığında maaş alan çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” ortalamasının maaş durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Levene Testi=2,423; $p=0,821>0,05$).

Alt problemler: çalışanların çok yönlü kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında kurumdaki görev pozisyonu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 20

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin ÇYK, KKKY, DGKY Seviyelerinin Görev Pozisyonuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort.	Ss	Levene Testi	P	η_p^2
Çok Yönlü Kariyer	Şef	89	3,2512	0,57478	1,668	0,003	,052
	Sportif Eğitim Uzmanı	40	3,3446	0,49590			
	Gençlik ve Spor Uzman Yrd.	52	3,3201	0,63581			
	Gençlik ve Spor Uzmanı	57	3,5363	0,53760			
	Şube Müdürü	86	3,4992	0,54216			
	Daire Başkanı	32	3,5759	0,50014			
	Genel Müdür Yrd.	9	3,1746	0,68149			
	Müfettiş Yrd.	22	3,3799	0,40788			
	Müfettiş	33	3,6147	0,43993			
	Danışma ve Denetim Birimi	51	3,5126	0,59585			
	Total	471	3,4269	0,55920			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Şef	89	3,3567	0,66480	1,087	0,004	,051
	Sportif Eğitim Uzmanı	40	3,4656	0,67581			
	Gençlik ve Spor Uzman Yrd.	52	3,4567	0,67831			
	Gençlik ve Spor Uzmanı	57	3,6535	0,58916			
	Şube Müdürü	86	3,6497	0,64649			
	Daire Başkanı	32	3,8281	0,44535			
	Genel Müdür Yrd.	9	3,1806	0,73184			
	Müfettiş Yrd.	22	3,6477	0,55853			
	Müfettiş	33	3,6326	0,54481			
	Danışma ve Denetim Birimi	51	3,5539	0,59752			
	Total	471	3,5494	0,63436			
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	Şef	89	3,1105	0,70485	1,210	0,013	,044
	Sportif Eğitim Uzmanı	40	3,1833	0,77331			
	Gençlik ve Spor Uzman Yrd.	52	3,1378	0,75819			
	Gençlik ve Spor Uzmanı	57	3,3801	0,62421			
	Şube Müdürü	86	3,2984	0,76574			
	Daire Başkanı	32	3,2396	0,78166			
	Genel Müdür Yrd.	9	3,1667	0,81650			
	Müfettiş Yrd.	22	3,0227	0,42506			
	Müfettiş	33	3,5909	0,55448			
	Danışma ve Denetim Birimi	51	3,4575	0,76872			
	Total	471	3,2636	0,72398			

*p<,05

Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilere Anova yapılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıda sunulmuştur

Tablo 20’de çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının görev yaptığı pozisyona göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur (Levene Testi=1,668; p=0,003<0,05). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda şef pozisyonunda çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının, müfettiş pozisyonunda çalışanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. Görev yaptığı pozisyona göre en yüksek puan ortalamasında sahip olan mevkinin de müfettişler olduğu görülmektedir.

Çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyut ortalamasının görev yaptığı pozisyona göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=1,087;

$p=0,004<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda daire başkanı pozisyonunda çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” ortalamasının, şef pozisyonunda çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Görev yaptığı pozisyona göre en fazla ortalamaya sahip olan mevkinin gençlik ve spor uzmanları olduğu görülmektedir.

Çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının görev yaptığı pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Levene Testi=1,210; $p=0,013<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda müfettiş pozisyonunda çalışan çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının, şef pozisyonunda çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Müfettiş pozisyonunda çalışanların “değerlerine göre kariyer yönlendirme” alt boyutunda diğer pozisyonda çalışanlara göre en yüksek olduğu görülmektedir.

Alt problemler: çalışanların sınırsız kariyer yaklaşımına ilişkin tutumlarında kurumdaki görev pozisyonu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Tablo 21

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Görevde Olduğu Pozisyonuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort.	Ss	Levene Testi	P	η_p^2
Sınırsız Kariyer	Şef	89	3,2463	0,44555	0,758	0,042	,037
	Sportif Eğitim Uzmanı	40	3,3423	0,46119			
	Gençlik ve Spor Uzman Yrd.	52	3,4275	0,49347			
	Gençlik ve Spor Uzmanı	57	3,4683	0,44529			
	Şube Müdürü	86	3,4311	0,50342			
	Daire Başkanı	32	3,4736	0,53154			
	Genel Müdür Yrd.	9	3,6838	0,39307			
	Müfettiş Yrd.	22	3,2517	0,43005			
	Müfettiş	33	3,3193	0,53953			
	Danışma ve Denetim Birimi	51	3,4072	0,48949			
	Total	471	3,3817	0,48393			
Sınırsız Düşünce Yapısı	Şef	89	3,4382	0,67843	1,259	0,001	,061
	Sportif Eğitim Uzmanı	40	3,7031	0,68506			
	Gençlik ve Spor Uzman Yrd.	52	3,7981	0,69977			
	Gençlik ve Spor Uzmanı	57	3,875	0,63694			
	Şube Müdürü	86	3,7951	0,63678			
	Daire Başkanı	32	3,8945	0,54727			
	Genel Müdür Yrd.	9	3,9722	0,36858			
	Müfettiş Yrd.	22	3,4943	0,60685			
	Müfettiş	33	3,5189	0,75785			
	Danışma ve Denetim Birimi	51	3,6618	0,70988			
	Total	471	3,6921	0,67746			
Örgütsel Hareketlilik	Şef	89	2,9393	0,72889	1,859	0,753	,013
	Sportif Eğitim Uzmanı	40	2,7650	0,86515			
	Gençlik ve Spor Uzman Yrd.	52	2,8346	0,62084			
	Gençlik ve Spor Uzmanı	57	2,8175	0,85797			
	Şube Müdürü	86	2,8488	0,86006			
	Daire Başkanı	32	2,8000	0,91016			
	Genel Müdür Yrd.	9	3,2222	1,09291			
	Müfettiş Yrd.	22	2,8636	0,61221			
	Müfettiş	33	3,0000	0,80000			
	Danışma ve Denetim Birimi	51	3,0000	0,76210			
	Total	471	2,8849	0,79365			

*p<,05

Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilere Anova yapılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 21 incelendiğinde çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının görev yaptığı pozisyona göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Levene Testi=1,668; p=0,003<0,05). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda gençlik ve spor uzmanı, genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının, şef pozisyonunda çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının görev yaptığı pozisyona göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık

bulunmuştur (Levene Testi=1,259; $p=0,001<0,05$). Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda gençlik ve spor uzmanı, şube müdürü ve daire başkanı pozisyonunda çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” alt boyut ortalamasının, şef pozisyonunda çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” alt boyut ortalamasının görev yaptığı pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır (Levene Testi=1,859; $p=0,753>0,05$).

Tablo 22

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin CYK, KKKY, DGKY, SK, SDY, ÖHT Seviyelerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Amacıyla Yapılan Tek yönlü Varyans ANOVA Testi Sonuçları

	Grup	N	Ort.	Ss	Levene Testi	p	η_p^2
Çok Yönlü Kariyer	Lise	17	3,3067	0,73443	1,543	0,113	,013
	Lisans	332	3,4064	0,55349			
	Yüksek Lisans	108	3,4696	0,54488			
	Doktora	14	3,7296	0,50444			
	Total	471	3,4269	0,5592			
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Lise	17	3,5147	0,8039	1,305	0,440	,006
	Lisans	332	3,5279	0,62773			
	Yüksek Lisans	108	3,5914	0,63407			
	Doktora	14	3,7768	0,57215			
	Total	471	3,5494	0,63436			
Değerlerine Göre Kariyerini Yönlendirme	Lise	17	3,0294	0,79328	0,533	0,080	,014
	Lisans	332	3,2445	0,72287			
	Yüksek Lisans	108	3,3071	0,71483			
	Doktora	14	3,6667	0,62703			
	Total	471	3,2636	0,72398			
Sınırsız Kariyer	Lise	17	3,2805	0,46707	0,377	0,000	,041
	Lisans	332	3,3313	0,47724			
	Yüksek Lisans	108	3,5057	0,46752			
	Doktora	14	3,7418	0,50452			
	Total	471	3,3817	0,48393			
Sınırsız Düşünce Yapısı	Lise	17	3,5515	0,63593	0,611	0,015	,022
	Lisans	332	3,6431	0,66033			
	Yüksek Lisans	108	3,816	0,7146			
	Doktora	14	4,0714	0,64806			
	Total	471	3,6921	0,67746			
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	Lise	17	2,8471	0,78908	1,268	0,087	,014
	Lisans	332	2,8325	0,77321			
	Yüksek Lisans	108	3,0093	0,8487			
	Doktora	14	3,2143	0,73365			
	Total	471	2,8849	0,79365			

* $p<,05$

Yukarıdaki tabloda eğitim durumuna ilişkin ölçeklerden elde edilen puanlarla betimsel istatistikler ve levene testi sonuçları verilmiştir. Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilere Anova yapılmıştır. Tukey testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 22’de çalışanların “çok yönlü kariyer tutumu” ortalamasının eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Levene Testi=1,543; $p=$

0,113>0,05). Çalışanların “kendi kariyerini kendi yönlendirme” alt boyutu ortalamasının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır (Levene Testi=1,305; $p=0,440>0,05$). Çalışanların “değerlerine göre kariyerini yönlendirme” alt boyut ortalamasının eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Levene Testi=0,533; $p=0,080>0,05$).

Çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” ortalamasının eğitim durumuna göre incelendiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=0,377; $p=0,000<0,05$). Çalışanların “sınırsız kariyer tutumu” farklılıklarının kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda doktora derecesinde eğitimi olan çalışanların lise, lisans eğitim derecesine sahip olan çalışanlara oranla “sınırsız kariyer tutumu” ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yüksek lisans eğitim derecesinde olan çalışanlarında lisans eğitimi derecesinde olan çalışanlara oranla ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” ortalamasının eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Levene Testi=0,611; $p=0,015<0,05$). Çalışanların “sınırsız düşünce yapısı” farklılıklarının kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı tukey analizi sonucunda doktora derecesinde eğitimi olan çalışanların lisans eğitim derecesine sahip olan çalışanlara oranla “sınırsız düşünce yapısı” ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yüksek lisans eğitim derecesinde olan çalışanlarında lisans eğitimi derecesinde olan çalışanlara oranla ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Çalışanların “örgütsel hareketlilik tercihi” ortalamasında eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Levene Testi=1,268; $p=0,087>0,05$).

Tablo 23

Kişisel Gelişim Yönelimi ile Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Kolerasyon Analizi Tablosu

	Çok Yönlü Kariyer	Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	Değerlerine Göre Kariyer Yönlendirme	Sınırsız Kariyer	Sınırsız Düşünce Yapısı	Örgütsel Hareketlilik	Kişisel Gelişim Yönelimi
Çok Yönlü Kariyer Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme Değerlerine Göre Kariyer Yönlendirme	1						
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme	,858**	1					
Değerlerine Göre Kariyer Yönlendirme	,800**	,378**	1				
Sınırsız Kariyer	,236**	,152**	,248**	1			
Sınırsız Düşünce Yapısı	,390**	,339**	,307**	,780**	1		
Örgütsel Hareketlilik	-,159**	-,223**	-0,026	,520**	-,129**	1	
Kişisel Gelişim Yönelimi	,245**	,280**	,114*	,218**	,331**	-,107*	1

Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi bu ilişkinin kuvvetini gösterir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Bu katsayı +1 değerine yakın ise iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki, -1 değerine yakın ise iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Katsayı 0,00-0,30 arasında değer alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,30-0,70 arasında değer alıyorsa ilişkinin orta, 0,70-1,00 arasında değer alıyorsa ise ilişkinin kuvvetli düzeyde olduğu yorumu yapılabilir (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 254).

Tablo 23'deki korelasyon analizi tablosunda çok yönlü kariyer ve alt boyutları (kendi kariyerini kendi yönlendirme, değerlerine göre kariyer yönlendirme) ile sınırsız kariyer ve alt boyutları (sınırsız düşünce yapısı, örgütsel hareketlilik tercihi) arasındaki ilişkiler incelendiğinde:

ÇYK ile KKKY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %85,8 düzeyinde pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. $r=0,858$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre ÇYK ortalaması arttıkça KKKY ortalaması da artmaktadır.

ÇYK ile DGKY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %80,0 düzeyinde pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. $r=0,800$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre ÇYK ortalaması arttıkça DGKY ortalaması da artmaktadır.

ÇYK ile SK arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %23,6 düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=0,236$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre ÇYK ortalaması arttıkça SK ortalaması da artmaktadır.

ÇYK ile SDY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %38,6 düzeyinde pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulunmuştur. $r=0,390$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre ÇYK ortalaması arttıkça SDY ortalaması da artmaktadır.

ÇYK ile ÖHT arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %15,9 düzeyinde negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,159$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre ÇYK ortalaması arttıkça ÖHT ortalaması azalmaktadır.

KKKY ile DGKY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %37,8 düzeyinde pozitif yönde orta derecede ilişki bulunmuştur. $r=0,378$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KKKY ortalaması arttıkça DGK ortalaması da artmaktadır.

KKKY ile SK arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %15,2 düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=0,152$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KKKY ortalaması arttıkça SK ortalaması da artmaktadır.

KKKY ile SDY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %33,9 düzeyinde pozitif yönde orta derecede ilişki bulunmuştur. $r=0,339$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KKKY ortalaması arttıkça SDY ortalaması da artmaktadır.

KKKY ile ÖHT arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %22,3 düzeyinde negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,223$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KKKY ortalaması arttıkça ÖHT ortalaması azalmaktadır.

DGK ile SK arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %24,8 düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=0,248$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre DGK ortalaması arttıkça SK ortalaması da artmaktadır.

DGK ile SDY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %30,7 düzeyinde pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulunmuştur. $r=0,307$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre DGK ortalaması arttıkça SDY ortalaması da artmaktadır.

DGK ile ÖHT arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %0,26 düzeyinde negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,026$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KKKY ortalaması arttıkça ÖHT ortalaması azalmaktadır.

SK ile SDY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %78,0 düzeyinde pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. $r=0,780$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre SK ortalaması arttıkça SDY ortalaması da artmaktadır.

SK ile ÖHT arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %52,0 düzeyinde pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulunmuştur. $r=0,520$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre SK ortalaması arttıkça ÖHT ortalaması da artmaktadır.

SDY ile ÖHT arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %12,9 düzeyinde negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,129$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre SK ortalaması arttıkça ÖHT ortalaması azalmaktadır.

KG ile CYK arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında % 24,5 düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,245$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KG ortalaması arttıkça CYK ortalaması artmaktadır.

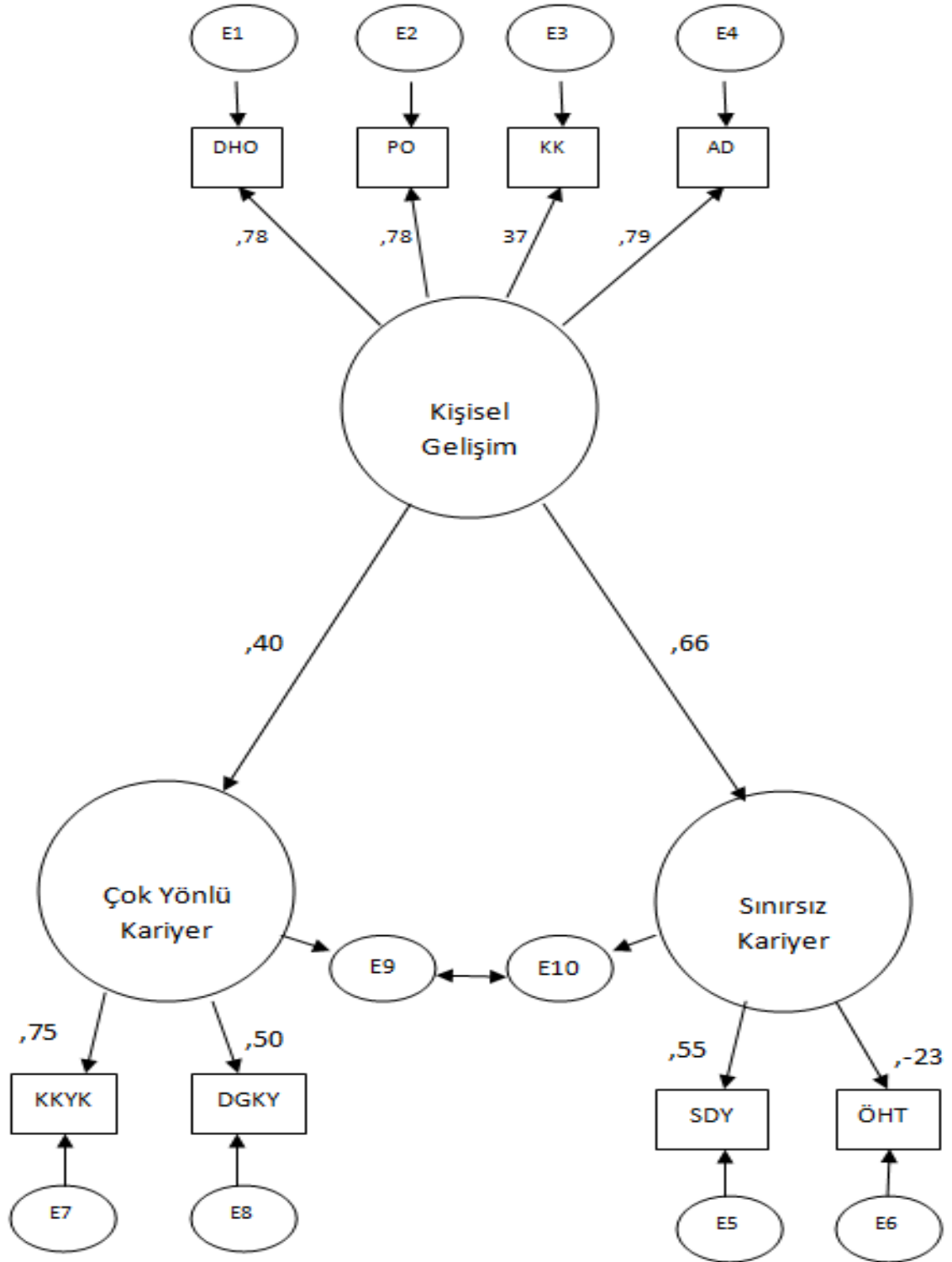
KG ile KKKY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında % 28,0 düzeyinde pozitif yönde orta bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,280$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KG ortalaması arttıkça KKKY ortalaması artmaktadır.

KG ile DGKY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında % 11,4 düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,114$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KG ortalaması arttıkça DGKY ortalaması artmaktadır.

KG ile SK arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %21,8 düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,218$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KG ortalaması arttıkça SK ortalaması azalmaktadır.

KG ile SDY arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında %33,1 düzeyinde pozitif yönde orta bir ilişki bulunmuştur. $r=-0,331$ ($p=0,000<0,01$) Buna göre KG ortalaması arttıkça SDY ortalaması artmaktadır.

KG ile ÖHT arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ortalamalar arasında - %10,7 düzeyinde negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur. $r = -0,107$ ($p = 0,000 < 0,01$) Buna göre KG ortalaması arttıkça ÖHT ortalaması azalmaktadır.



Şekil 1. Kişisel gelişim yönelimi ölçeği ile çok yönlü ve sınırsız kariyer tutum ölçeği arasındaki yapısal eşitlik modeli grafiği

Tablo 24

Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeği ile Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Arasındaki Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,452
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	,072
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	,933
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	,951
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	,951
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	,971
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	,938

Yapısal eşitlik analizinde sınanan modelin uyum indekslerinin yeterliliği incelenirken, tabloda verilen kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri dikkate alınmıştır (Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003; Marsh ve diğerleri, 2004; Munro, 2005). Araştırmanın uyum ölçütleri incelendiği zaman, χ^2/sd değeri $\chi^2/sd= 3.452$ olarak belirlenerek, χ^2/sd değeri kabul edilebilir uyum kriteri içerisinde olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmanın RMSEA değeri RMSEA= 0.072 olarak belirlenmiştir. Verilen uyum ölçütlerine göre, araştırmanın RMSEA değeri kabul edilebilir uyum kriteri içerisindedir. NFI değerinin uyum ölçütlerine göre, araştırmanın NFI değeri NFI= 0.93 olarak belirlenmiş ve kabul edilebilir uyum kriteri içerisinde olduğu incelenmiştir. Araştırmanın NNFI değeri NNFI= 0.95 olarak incelenmiş ve bu değerin kabul edilebilir uyum kriterleri içerisinde olduğu belirlenmiştir. CFI uyum kriterine göre, araştırmanın CFI değeri CFI= 0.95 olarak belirlenmiş ve kabul edilebilir uyum kriteri içerisinde olduğu incelenmiştir. GFI değerinin incelenmesine göre, araştırmanın GFI değeri GFI= 0.97 olarak belirlenmiş ve iyi uyum içerisinde olduğu görülmüştür. Araştırmanın AGFI değeri AGFI= 0.93 olarak belirlenmiş olup, çıkan uyum ölçütünün iyi uyum kriterinde yer aldığı incelenmiştir. Verilen uyum ölçütleri değerlendirildiğinde bir bütün olarak modelin kabul edilebilirliğini göstermektedir.

Yapılan yapısal eşitlik analizi sonucunda kişisel gelişim yöneliminin çok yönlü kariyer tutumu üzerindeki etki değerinin pozitif yönde 0,40 ($R^2= 0,40$), kişisel gelişim yöneliminin sınırsız kariyer tutumu üzerindeki etkisinin de pozitif yönde 0,66 ($R^2= 0,66$) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda kişisel gelişim yönelimi kendi kariyerini kendi yönlendirme alt boyutunu 0,75 ($R^2=0,75$) ve değerlerine göre kariyerini yönlendirme alt boyutunu 0,50 ($R^2=0,50$) oranında etkilemektedir. Kişisel gelişim yönelimi örgütsel hareketlilik tercihini - 0,23 ($R^2=-0,23$) ve sınırsız düşünce yapısını 0,55 ($R^2=0,55$) oranında etkilemektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin kişisel gelişim puanı arttıkça çok yönlü ve sınırsız kariyer puanları artmaktadır. Sonuç olarak, kişisel gelişimine önem veren bireylerin

kariyerlerini kurumdan bağımsız olarak kendi kariyerini kendisi yönlendirmek istemekte ve kurumun değerlerinden ziyade kendi değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumunu tercih ettiği görülmektedir. Aynı zamanda bakanlık personelinin sınırsız kariyer tutumunda tercih ettiğini fakat örgütsel hareketlilik tercihinin sıcak bakmadığı görülmektedir.



BÖLÜM V

TARTIŞMA

Mevcut araştırmanın öncül amacı Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görevli olan personelin kişisel gelişim yönelimlerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları üzerine yordayıcı etkisinin tespit edilmesidir. Aynı zamanda çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığını tespit edilmesidir. Son olarak, ölçeklerden ve alt boyutlarından alınan toplam puanlara göre boyutlar arası ilişkinin olup olmadığını ve ne yönde olduğunu tespiti amaçlanmıştır. Bu nedenle özellikle tartışma bölümünde demografik değişkenlerle başka araştırmalardaki benzer sonuçlar veya farklı çıkan sonuçlar üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra kişisel gelişim yöneliminin çok yönlü ve sınırsız kariyeri ne düzeyde etkilediğine dair sayısal veri ve alan yazınla desteklenmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları örnekleminde elde analizler sonucunda, elde edilen bulgularda çok yönlü kariyer tutumları ile sınırsız kariyer tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak her iki ölçek arasındaki genel ortalamalar dikkate alındığında bakanlık çalışanlarının çok yönlü kariyer tutumuna yönelimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Onay ve Ataseven (2010) Türkiye’ de yabancı ve özel şirketlerde çalışan 223 kişilik örneklem grubuyla yaptıkları araştırmada çalışanların kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bununla birlikte, ortalamalar açısından çok yönlü kariyer tutumunu tercih ettikleri görülmüştür. Bir diğer çalışmada, Onay ve Zel (2011) 124 kişiden oluşan PTT kurum çalışanlarının çok yönlü kariyer tutumları ile sınırsız kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiş olmasına rağmen, iki ayrı ölçekten elde edilen ortalamalar karşılaştırıldığında PTT kurum çalışanlarının çok yönlü kariyer tutumunu tercih ettiği sonucuna varmıştır. Bu durumun aksine Türkmen (2011) federasyon çalışanlarının çok yönlü kariyer tutumları ile sınırsız kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık elde

etmiştir ve sınırsız kariyer tutumlarının çok yönlü kariyer tutumlarına oranla daha yüksek olduğunu rapor etmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarında çok yönlü kariyer tutumu alt boyutları kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değerlerine göre kariyerini yönlendirme arasında yapılan analiz sonucunda anlamlı derecede bir farklılık tespit edilmiştir. Bakanlık çalışanlarının kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumunu tercih ettikleri görülmektedir. De Vos ve Soens (2008) Belçika’ da çalışan 289 kişilik örneklem grubuyla yapmış olduğu çalışmada çok yönlü kariyer ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide bireyin kendi kariyerini yönlendirmesinin kariyer başarısında önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir. Joao (2010) Güney Afrika’ da mali denetim biriminde çalışan 84 kişilik örneklem grubuyla yaptığı çalışma da benzer şekilde kendi kariyerlerini yönetebilen bireylerin kariyer değişikliği yapma konusunda daha yetenekli olduklarına değinildiği görülmektedir. Bir başka alan yazında (Lee, 2002) kariyerleri kendi kontrolünde olan ve kariyerlerinde öz yönetim davranışı sergileyen çalışanların bu tutumlarının kariyer tatmin düzeyini yüksek oranda olumlu etki edeceği vurgulanmaktadır. Brdiggstock (2007) çok yönlü kariyer başarısı üzerine yaptığı çalışmada bireyin kariyerini kendisinin oluşturması ve yönetmesi ile çok yönlü kariyer başarısı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Valton ve Mallon (2004) Yeni Zelanda’da beyaz yakalı örneklemle yaptığı araştırma ve beyaz yakalıların, geleneksel kariyeri tercih ettiklerini, organizasyon içerisinde ilerlemeden yana olduklarını fakat kendi kariyerlerini yönlendirmek istediklerini dile getirdiklerine değinmiştir. Benzer bir çalışmada Chay ve Ayre (1999) bireylerin kendilerini önemsediklerini ve kendi kariyerlerini yönlendirmek için çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kale ve Özer (2012) ise Nevşehir ilinde eğitim, sağlık ve turizm sektörlerinde çalışan 308 kişilik örneklem grubuyla yapmış olduğu çalışmada kendi kariyerini yönlendirme tutumunu tercih ettiklerini rapor etmiştir. Smith ve Sheridan (2006) 60 muhasabeciyle yapmış olduğu görüşme çalışmasında tam aksi yönde bulgulara ulaşmıştır. Çalışanların kariyerlerini, daha ziyade bağlı bulunduğu örgütün yönetmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedenini de proaktif bir insan kaynakları biriminin olmamasına bağlamıştır. Briscoe (2010) yaptığı çalışmada çok yönlü kariyere olumlu bakan yöneticilerin astları tarafından daha pozitif yönlü desteklendiği, üstleri ve aynı düzeydeki kişiler tarafından ise desteklenmediği sonucuna ulaşmıştır. Türkmen (2011) yaptığı çalışmada farklı bir sonuca ulaşmıştır. Federasyon çalışanlarının çok yönlü kariyer tutum ölçeğinin diğer bir alt boyutu olan değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumunu

tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, Zabusky ve Barley (1996) çalışmasında teknisyenlerin çok yönlü kariyer tutumunu alt boyutu olan değer odaklı kariyeri tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla teknisyenlerin kariyerlerinde üst bir pozisyona geçmektense kendi alanlarında uzman olup, o alanda değerli olmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun sebebi olarak geleneksel kariyer yaklaşımlarında başarı ölçütünün bireyin örgütteki konumu ve maaşı olması iken çok yönlü kariyer yaklaşımındaki başarı ölçütünün ise psikolojik kaynaklı etmenler olması gösterilebilir (Hall, 2004).

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarında çocuk sahibi olma demografik değişkeninde çok yönlü kariyer tutumu, kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumu, değerlerine göre hareket etme tutumu boyutlarında anlamlı bir farklılık gözlenme de ortalama değerlerine bakıldığında çocuk sahibi olmayanların üç boyutta da ortalama puanlarının yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde aynı sonuçları medeni durumda görülmüştür. Bekar olan çalışanların çok yönlü kariyer tutumları, kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumları ve değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumlarının evli olan çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Valcour ve Tolbert (2003) araştırmasında, çocuk sahibi olma durumunun erkeklerin aksine, kadınların işlerini ve kazançlarını tehlikeye attığını belirtmektedir. Han ve Moen (1999) evli çiftlerin olduğu örneklem grubuyla yaptığı çalışmada, kadın çalışanların kariyerlerini belirlerken kariyerlerini kendi tercihlerinden ziyade, eşlerinin kariyer tercihlerine göre hareket etmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Conley (2005) ise erkek akademisyenler ve kadın akademisyenleri karşılaştırarak evlenme ve aile sorumluluklarının erkeklerden ziyade kadın akademisyenlerin kariyer tercihlerini ve gelişimlerini olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarımızla örtüşen Baruch, (2016) 273 İsrail' li öğrenciyle yaptığı çalışmada medeni durumun kariyer tutumlarında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşan alan yazın çalışmalarından biridir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının cinsiyet değişkeni yönünden erkeklerin çok yönlü kariyer tutumunun, kadınların çok yönlü kariyer tutumundan yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun aksine McDonald, Brown ve Bradley (2005) Avusturalya' da bir kamu kurumunda yaklaşık 81 (34 kadın, 47 erkek) üst düzey yöneticiyle yapmış olduğu çalışmada, erkeklerin daha çok geleneksel kariyeri benimsediklerini kadınların ise daha fazla çok yönlü kariyer tutumları sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Crowley-Henry ve Weir (2007) Fransa' da 4 kadın çalışan üzerinde yapmış olduğu nitel çalışmada benzer

şekilde, kadınların çok yönlü kariyer tutumunu, kendini yenileme becerisi olarak gördüklerini ve bu konuda yetenekli olduklarını savunmuştur. Mintz (2003) ise yaptığı çalışmada, kariyer ortasında veya kariyer sonu aşamasında olan erkeklerin temel meslek değişikliklerini araştırmıştır. Çok yönlü kariyer tutumuna uyum gösteren bireylerin, bu tutumu benimsemelerinin yeni geçiş yaptıkları meslek durumunu algılamalarına yardımcı olduğunu ve bu tutum sayesinde yeni mesleklerine dair iyimser yaklaşıtlarını belirtmiştir. Supeli ve Creed, (2016) Endonezya’da büyük elektronik üreticisi firmalarda çalışan 83 erkek personelle 6 ay arayla iki periyot halinde yapmış olduğu çalışmada yüksek derecede çok yönlü kariyer tutumu sergileyen çalışanların bu tutumunu yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenlerin etkilemediği belirlenmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarında erkeklerin kendi kariyerini kendi yönlendirmesi ortalamaları, kadınların kendi kariyerini kendisinin yönetmesi ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Dikmetaş ve Coşkun (2014) sağlık personellerinden oluşan aynı zamanda sağlık kurumları yönetimi alanında yüksek lisans yapan 80 katılımcıyla yapmış olduğu araştırmasında erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumunu daha fazla tercih ettikleri sonucu çalışmamızı desteklemektedir. Koca (2009) erkek üniversite öğrencilerinin kariyer tercihlerinde, bağımsız hareket etmeye önem verdiklerini, kadın üniversite öğrencilerinin ise, kariyer tercihinde güvenlik faktörüne önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçların aksine Enache ve diğerleri, (2011) İspanya’da 150 kişilik lisansüstü öğrencilerle yaptığı çalışmada kadınların kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumlarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu, kadınların değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumunun ise erkeklere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Briscoe, Douglas ve DeMuth (2006) yaptıkları çalışmada cinsiyet yönünden anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Çok yönlü kariyer tutumunu benimseyen çalışanların, kendi kariyerlerini kendilerinin yönlendirdiklerini ve bu yönlendirmeyi yaparken de örgütten bağımsız bir şekilde kendi değerleri doğrultusunda hareket ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Park (2009) ise Kore’de finans sektöründeki çalışanlara kendi kariyerini kendi yönlendirme ölçeğini kullanarak yaptığı çalışmada öznel kariyer başarısı ve çalışma uyumu ile örgütsel öğrenme ortamının kendini yönlendiren kariyer yönetimi üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra, organizasyon eğer çalışanlarının deneyim kazanmalarını destekliyorsa bu durumun çalışanlarının kendi kariyerini yönlendirmesini pozitif yönde etkileyeceği sonucuna ulaşmıştır..

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarında erkeklerin değerlerine kariyerini yönlendirme tutumu ve kariyerini kendi yönlendirme tutumu, kadınların değerlerine göre kariyerini yönlendirme ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun aksine Segers ve diğerleri, (2008) ve Çetin ve Karalar (2016) çalışmalarında kadınların değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumunun erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ng ve Feldman (2014) son otuz yıl içinde yayınlamış 216 makaleyi meta analizi yöntemiyle inceleyerek artık bireylerin, kariyerleri süresince ücret, statü gibi nicel değerlerden ziyade içsel tatminlerine yoğunlaşarak daha fazla öznel bakış açısıyla hareket ettiklerini savunmuşlardır.

De Vos (2008) araştırmasında, çalışanların daha çok öznel kariyer tutumunu benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte öznel kariyer tutumunu benimseyen çalışanların daha yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti yaşadıklarını ve bu kişilerin daha üretken olduklarını dile getirmiştir. Mac Dermid ve diğerleri (2001) Kanada 'da 78 yarı zamanlı çalışan kadınlarla yapmış olduğu çalışmada yarı zamanlı çalışan kadın yöneticiler örneklemiyle bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada kadınların yarı zamanlı çalışma dönemlerinde, çok yönlü kariyer tutumunu tercih eden kadınların değerlerine göre (arkadaş ilişkileri, içsel değerler) hareket ettiklerini ve daha başarılı olduklarını, geleneksel kariyer tutumunu tercih edenlerin (ünvan, yükselme, ikramiye) kariyerlerinde başarısız oldukları sonucuna ulaşmıştır. Sargent ve Domberger (2007) araştırmasında çok yönlü kariyer tutumu yüksek olan bireylerin iki değere önem verdiklerini görülmüştür. Bu çalışanlar, topluma faydalı bir iş yapma ile çalışma hayatı ve özel yaşamı arasında dengeyi gözettiklerini ortaya koymuştur.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarında yaş değişkenine göre; çok yönlü kariyer kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmeyen bulguların elde edildiği çalışmalar da mevcuttur. Briscoe ve diğerleri, (2006) ve Segers ve diğerleri, (2008) yapmış oldukları çalışmalarda değerlerine göre hareket etmenin yaş ilerledikçe arttığına yönelik sonuçlar elde etmişlerdir. Benzer şekilde Paksoy, Hırlak, Balıkcı (2017) yaptığı çalışmada 50 yaş ve üzerinde yer alan çalışanların değer yönelimli kariyer tutumu tercihlerinin, 26-31 yaş aralığında yer alan çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Sargent ve Domberger (2007)'de yaptığı çalışmada Y kuşağının (17-36) yaş aralığında olan bireylerin kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumlarının yüksek olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışma süreleri dikkate alındığında 1 yıldan daha az süreden beri çalışan personelin kendi kariyerini kendi yönlendirmesi ortalamasının, 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü süre boyunca çalışan personelin ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Bakanlık çalışma süreleri ile çok yönlü kariyer tutumu ve değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumu arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığında iş değişikliği verileri dikkate alındığında, üç iş değişikliği yapan bakanlık çalışanlarının çok yönlü kariyer tutumu, değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumu ortalamalarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılık incelendiğinde; üç iş değişikliği yapan bireylerin iki ve bir iş değişikliği yapan bireylerden daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür. Mintz (2003) çalışmasında erkeklerin, kariyer ortası veya kariyer sonu aşamasındayken yaptıkları temel meslek değişikliklerini araştırmıştır. Çok yönlü kariyer tutumunu tercih etmenin çalışanlarda yeni iş değişikliğine alışmasına yardımcı olduğunu ve kariyerine yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olmalarını sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Baruch ve Quick (2007) ABD donanmasında yaklaşık 1100 emekli amiraller örnekleminde yapmış olduğu araştırmada çok yönlü kariyer tutumunu tercih çalışanların kariyerlerine bakış açılarını irdelemiştir. Çok yönlü kariyer tutumunu tercih eden bireylerin iş değiştirmeye daha olumlu baktıklarını, yaratıcı olma konusunda olumlu duygulara sahip olduklarını, yeni bir iş ararken daha az zaman harcadıklarını ve daha yüksek kariyer memnuniyeti sağladıklarını belirtmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanların gelir düzeyi değişkeninde çok yönlü kariyer tutumu, kendi kariyerini kendisi yönlendirme tutumu, değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumu arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Üç kariyer tutumu arasında gelir seviyesi yüksek olanların ortalamalarının üstünlüğü göze çarpmaktadır. Kale ve Özer (2012) araştırmasında kendi kariyerini yönlendirme tutumunda gelir seviyesi yüksek olan çalışanların bu kariyer tutumuna bakış açıları daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç araştırmamızda elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanlarda kariyer tutumları ile görev yaptığı mevkiler arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Müfettiş pozisyonunda çalışanların çok yönlü kariyer tutumunun, şef olarak görev yapan çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda daire başkanı olarak çalışanların kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumunun, şef görevinde çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Müfettiş olarak görev yapan çalışanların değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumunun, şef olarak görev yapan

Çalışanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgularla aynı doğrultuda olan çalışmalar da mevcuttur. Segers ve diğerleri, (2008) 5 yıldan daha fazla süre yönetici olarak çalışanların yüksek düzeyde çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumuna sahip olduklarını ortaya koymuştur. etin ve Karalar (2016) alışanların mevkilerine göre kariyer tutumları açısından kariyer tercihleri ve işlerinde kendi değerlerine göre hareket tutumları yöneticilere göre daha fazladır. Bu araştırmada elde edilen bulgular araştırmamızla örtüşmemektedir. Gasteiger (2007) Almanya’ da 621 kişilik yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada çok yönlü kariyer tutumunu benimseyen yöneticilerin karakterlerindeki pozitif yönlerini araştırmıştır. Yöneticilerin kendi kişisel değerlerine yönelik kararlara eğilimli olduklarını ve kendi kariyerini yönlendirme konusunda daha üretken olduklarını belirtmiştir. Ayrıca ğrenme ve kendini geliştirme konusunda motivasyonlarının astlarına göre daha yüksek olduğunu, yeni şeyler ortaya çıkarma konusunda daha üretken olduklarını ve çok yönlü kariyer tutumuna uyum gösteren yöneticilerin daha etkili bir yöneticilik ortaya koyacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Heilman (2011)  ICT şirketinden ve kağıt üretim şirkerinden toplamda 30 yönetici ile yapmış olduğu niteliksel araştırmada, yöneticilerin kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumunda bağımsız davranmak istedikleri sonucuna ulaşmıştır. Dikili (2012) alışmasında Avustralya’da otelcilik sektöründe çalışan yöneticilerin çoğunluğunun inisiyatif alarak kendi iş ve kariyer hareketlerini kontrol ettikleri sonucunu ortaya koymuştur.

Gençlik ve Spor Bakanlığı alışanlarının eğitim düzeylerine göre kariyer tutumları bulguları incelendiğinde değişkenler arasında anlamlı farklılık çıkmadığı görülmüştür. Fakat çok yönlü kariyer, kendi kariyerini kendi yönlendirme, değerlerine göre kariyerini yönlendirme boyutlarında her ne kadar anlamlı bir farklılık görülmese de genel ortalamalar dikkate alındığında çok yönlü kariyer leği ve alt boyutlarında yüksek ortalamadan düşük ortalamaya doğru sıralandığında doktora eğitimli, yüksek lisans eğitimli, lisans eğitimli, lise eğitimli çalışanlar şeklinde yer almaktadır. etin ve Karalar (2016) İstanbul’ da öğrenim gören 1825 ğrenci üzerinden gerçekleştirdiği çalışmasında eğitim durumu yükseldikçe kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumlarının da yükseldiği sonucu mevcut araştırmamızdaki bulgularla örtüşmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı alışanlarının sınırsız kariyer yönelimi tutum leği uygulanarak elde edilen bulgular incelendiğinde çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çok yönlü kariyerde olduğu gibi sınırsız kariyer yönelimleri; cinsiyet, maaş memnuniyeti,

maaş durumu, eğitim seviyesi, medeni durum, kaçınıcı işi olduğu, çocuk sahibi olma gibi demografik değişkenler üzerinden tartışılmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının sınırsız düşünce yapısı tutumunu yüksek olanda tercih ettikleri görülmektedir. Bu durumun aksine Türkmen'in yapmış olduğu iki çalışmada da örneklem gruplarının örgütsel hareketlilik tutumunu tercih ettikleri görülmektedir (Türkmen, 2011; Türkmen, 2010). Benzer şekilde Kondratuk ve arkadaşları (2004) profesyonel düzeyde çalışanlarla 18 aylık bir zaman diliminde 3 anket çalışması yaptığı araştırmasında, çalışanların gerek arkadaşlık ilişkileri gerek maddi açıdan aile yükümlülükleri ve sorumlulukları olması nedeniyle kurum dışı hareketliliği tercih etmedikleri sonucunu elde etmiştir. Briscoe ve diğerleri, (2012) özellikle sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) tercihleri yüksek olan bireylerin olumsuzluk yaşadığı durumlarda başka iş arama ve iş değiştirmeleri davranışına olumlu katkısı olduğunu ve dile getirmiştir. Venn, (2012) Benzer şekilde sınırsız düşünce yapısı işsiz kalma olasılığı süresini de azalttığı söylenebilir. Bu durumun Tams ve Arthur (2010) sınırsız düşünce yapısını, yüksek oluşu farklı kariyer seçeneklerini öngörmek kapasitesi olarak bakılması böyle bir sonucun çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanlardan elde edilen bulgular incelendiğinde; cinsiyetin, maaş memnuniyetinin, çocuk sahibi olmanın ve medeni durumun sınırsız kariyer, sınırsız düşünce yapısı, örgütsel hareketliliği gibi kariyer tutumlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili alan yazın incelendiğinde mevcut araştırmadan elde edilen bulguların aksine bu değişkenler üzerinden farklı sonuçlara da ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Türkmen (2011) çalışmasında medeni durum değişkeni yönünden incelendiğinde bekar olan çalışanların örgütsel hareketlilik tercihlerinin, sınırsız düşünce yapılarının ve sınırsız kariyer tutumlarının evli olan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Türkmen (2010) 109 Manisa ilinde görev yapan 109 öğretmenden oluşan örneklem grubuyla yapmış olduğu bir başka çalışmada bekar olan çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının, evli olan çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Öte yandan Onay ve Ataseven (2010) çalışmalarında çocuk sahibi olmayan çalışanların daha ziyade sınırsız kariyer tutumunu tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Valcour, 916 kişilik çalışan anne ile yapmış olduğu çalışmada, çocuk sayısı arttıkça örgütsel hareketlilik tercihi tutumunun da arttığına ve gelir düzeyinde öznel kariyer başarısında etkisinin olduğuna dair sonuçlara ulaşan çalışmalara da rastlanmıştır (Valcour & Ladge, 2008). Mevcut araştırmada elde edilen bulgulara dayalı sonuçların aksine, Çetin ve Karalar (2016)

kadınların sınırsız düşünce yapısı algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Alan yazında kariyer hareketliliğine etki eden faktörleri araştıran çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan birinde Segers ve diğerleri, (2008) kariyer hareketliliğine etki eden faktörler arasında makam, yükselme arzusu, ücret ve iş güvenliği gibi faktörlerin olduğunu belirtmiştir. Erkeklerin kadınlara oranla daha çok örgütsel hareketlilik gösterdiklerine, kadınların ise sınırsız düşünce yapısı tutumlarının yüksek olduğuna değinmiştir. Mainiero ve Sullivan (2005) örgüt içindeki hareketliliğin kadınlara çeşitli olanaklar sağladığını, erkeklere ise örgüt içinin yanı sıra örgüt dışında da bu olanakları sağladığını ifade etmiştir. Eby (2001) 414 kişilik çift kariyerli eşler örneklmiyle yapılan araştırmada evli çalışanlarda kariyer hareketliliğinin düşük çıkmasının sebepleri irdelendiğinde, örgütsel hareketliliğe mecburi olarak eşlik eden birey açısından kendi kariyerlerinin kesintiye uğrayacağı düşüncesinin baskın geldiğinden söz edildiği ve dolayısıyla evli çalışanların örgütsel hareketliliğe sıcak bakmadıklarına değinildiği görülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığında 11-15 yıllık çalışma deneyimine sahip olan bireylerin 1-5 yıl çalışma deneyimine sahip olan bireylere göre daha fazla sınırsız kariyer tutumuna ve örgütsel hareketliliğe sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç, iş hayatında uzun süredir var olan bireylerin sınırsız düşünce yapısı tutumlarının yüksek olduğu bulgusunu araştırmasında dile getiren Sullivan ve Arthur'un araştırması ile örtüşmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006).

Aynı zamanda Gençlik ve Spor Bakanlığındaki araştırmada elde edilen bulgularda, üçüncü iş değişikliğini yapan çalışanların daha az sayıda iş değişikliği yapan çalışanlara oranla sınırsız kariyer, sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın üçüncü iş değişikliğini yapanların lehine olduğu görülmüştür. Barley ve Kunda (2006) çalışanlar açısından bir örgütten diğerine geçmek anlamına gelen kariyer hareketliliğinin çalışanların yaşam alanlarını değiştirdiğine, dolayısıyla çocuklarının ister istemez farklı okullarda öğrenim görmek zorunda kalmalarına ve son olarak kurmuş oldukları toplumsal ve profesyonel bağların zayıfladığına değinmiştir. Bununla birlikte kariyer hareketliliğinin deneyim ve girişimcilik kazanmaya bunların yanı sıra çok boyutlu bütüncül öğrenmeye katkıda bulunarak kurulan ilişkiler ağını güçlendirip çeşitlendirdiği de ifade edilmektedir. Çalışanların içinde bulunduğu bu sosyal çevrenin aynı zamanda iş bulma ve iş değişikliği gibi konularda kolaylaştırıcı etki gösterdiği de bilinmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının maaşından memnun olma değişkeni yönünden incelendiğinde; mevcut araştırmada sınırsız kariyer tutumu, sınırsız düşünce yapısı tutumu ve örgütsel hareketlilik tercihi tutumu yönünden anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durumun aksine Türkmen (2011) maaşından memnun olmayanların örgütsel hareketliliği tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Volmer ve Spurr (2011) Almanya’ da 116 kişilik profesyonel çalışan ile yaptığı araştırmada özellikle maaş durumunun nesnel-objektif kariyerle ilişkili olduğunu ve örgütsel hareketlilikle bağlantılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kariyer memnuniyeti ve kendi kariyerini kendisinin yönetmek istemesinde öznel-subjektif kariyerle daha ilişkili olduğu da bir başka araştırma sonucu olmuştur. Sullivan ve diğerleri, (2006) yaptığı araştırmada, ailevi ihtiyaçları nedeniyle kariyer hareketliliği yapan bireylerin daha çok öznel kariyer pişmanlığı yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Öte yandan araştırmacılar kariyer tatmini konusunda nesnel faktörlerin günümüz çağdaş örgütlerinde yer alan çalışanların beklentilerini karşılayamadığı görüşüne yer vermişlerdir.

Gençlik ve Spor bakanlığında 21-30 ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanların 41-50 ve 50 üstü yaş aralığında olan çalışanlara göre sınırsız kariyer tutumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde çalışanların yaşı yükseldikçe sınırsız düşünce tutumlarında düşüş olduğu, 31-40 yaş aralığında olan çalışanların örgütsel hareketlilik tutumlarının 51 ve üstü yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgu alan yazında yer alan çalışmalardan elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir (Kale & Özer, 2012; Çetin & Karalar, 2016). Bu iki çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, 25 yaş ve altı çalışanların 46 yaş ve üstü çalışanlara göre fiziksel hareketlilik tutumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Her iki çalışmadan elde edilen sonuçların mevcut araştırmadan elde edilen sonuçları destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Öte yandan farklı bulgular elde eden çalışmalara da rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan birinde Paksoy ve diğerleri, (2017) sınırsız düşünce yapısı tutumu bakımından incelendiğinde, 38-43 yaş aralığında çalışanların 20-25 yaş aralığında olan çalışanlara göre tutumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yaş faktörü ile aile faktörünün kariyer hareketliliğini olumsuz yönde etkilediği (Getkate, 2009), maaş ve ikramiye gibi ödüllerin yaşlı bireyleri daha az motive ettiği ve bu yüzden de bu bireylerin sınırsız kariyere sıcak bakmadıkları (Kanfer, 2004) ve kariyer hareketliliğinin yaşla birlikte azaldığı (Kovalenko & Mortelmans, 2011) genç bireylerin fiziksel hareketlilik motivasyonu ve bağımsız hareket etme arzusunun daha fazla olduğu (Sullivan ve diğerleri,

1998; Segers ve diğerkleri, 2008) gibi bulguların, mevcut araştırmadan elde edilen bulguları destekler nitelikte olduğu sonucuna varılmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığında cinsiyet değişkeni üzerinden elde edilen bulgularda; sınırsız kariyer tutumu, sınırsız düşünce yapısı tutumu, örgütsel hareketlilik tercihi tutumunda anlamlı bir farklılık olmadığı görölmektedir. Valcour ve Tolbert (2003) cinsiyet ve aile durumu gibi değişkenler üzerinden yaptığı araştırmada, erkeklerin geleneksel kariyeri tercih ettiklerini, en yüksek maaş alanların erkekler olduklarını, aynı zamanda şirket içerisinde kariyer hareketliliğini istedikleri ve erkek çalışanlar içerisinde evli olanların çocuk sayısının fazla oluşunun bu kararlarında etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sullivan ve Arthur (2006) araştırmasında kadınların şirketler arası hareketliliği daha fazla tercih ettiklerini, ancak daha çok çocuk sahibi olan kadınların sınırsız kariyer tercihlerinin üst seviyede oluşu dikkat çekici bir durum olduğunu da dile getirmiştir. Mainiero ve Sullivan (2005) kadınlar örgüt içindeki hareketlilikte daha iyi fırsatlara sahipken, erkekler ise, örgüt içi hareketliliğin yanında örgütler arası hareketlilikte de iyi fırsatlara sahiptirler. Aynı zamanda kadın çalışanların sınırsız düşünce yapısı tutumları erkek çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Suvacı ve Baş (2018) 3 ayrı bankada çalışan 1224 kişi ile yapmış olduğu araştırmasında cinsiyet ile sınırsız kariyer tutumu ve alt boyutları arasında bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma araştırmamızdaki sonuçlarla örtüşmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanların görev yaptığı pozisyona göre, sınırsız kariyer tutumları ve sınırsız düşünce yapısı tutumları arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı farklılığın olduğu görölmektedir. Bu anlamlı farklılık şu şekilde oluşmuştur; gençlik ve spor uzmanları şeflere göre, genel müdür yardımcıları da şef ve müfettiş yardımcılarına göre sınırsız kariyer tutumları yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda daire başkanlarının da şube müdürlerine, gençlik ve spor uzmanı ve şeflere göre sınırsız düşünce yapısı tutumlarının yüksek çıktığı görölmektedir. Alan yazında bulgularımızla örtüşen ifadelerin bulunduğu görölmektedir. Eğitim düzeyi, alandaki donanımı, iş kapasitesi iyi seviyede olmayan çalışanlar kurumdaki görevini yapabilecek kapasitede çok sayıda bireyin olduğunun farkındadırlar. Bu durum bu seviyedeki kişilerin konumlarını kaybetme korkusu yarattığından sınırsız kariyeri iş güvensizliği olarak değerlendirebileceği ihtimalini yükseltmektedir (Hirsch & Shanley, 1996). Onay ve Ataseven (2010) çalışmasında üst düzey yöneticilerin, örgütsel hareketliliği ve sınırsız kariyer tercihleri, diğer pozisyonlarda çalışanlara oranla daha yüksek çıktığı bulgusu mevcut araştırmadaki bulgularla örtüşmektedir. Mevcut araştırmada üst düzey görevde olan çalışanların bu kariyer

tutumunu daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. Alan yazında yer alan bazı araştırmalar incelendiğinde bu durumun eleştirildiği görülmüştür. Örneğin, Pringe ve Mallon (2003) sınırsız kariyerin yalnızca azınlık sayılabilecek bir grup çalışana uygulanabilir olma varsayımını eleştirmiştir. Öte yandan Banai ve Harry' ye (2004) göre, yeni kariyer modellerini tercih eden yöneticilerin kariyer gelişimlerini bağımsız olarak yönlendirmelerine fırsat veren ve onlara esnek çalışma koşulları sunan örgütlerde çalışmak isterler. Bu yöneticilerin yetkinlik olarak kendilerini yeterli seviyede gördüklerinin vermiş olduğu özgüvenle bilgi, birikim olarak donanımlarını başka bir örgüte taşıyarak farkındalık yaratacağını bildikleri için örgütsel hareketliliğe de sıcak bakmaktadırlar. Ayrıca geçmişte birçok örgütte çalışmış olmanın bu yöneticilerde rahatsızlık oluşturmadığını, tam aksine bu durumun kendilerine deneyim sağladığı görüşündedirler.

Gençlik ve Spor Bakanlığında 1-5 yıl aralığında çalışmış olanların 16 ve üstü yıl çalışmış olan bireylere oranla sınırsız kariyer tutumları ve sınırsız düşünce yapısı tutumları yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte, Onay ve Ataseven (2010) çalışmasında 1 yıldan daha az süre şirkette çalışan işçilerin, örgütsel hareketliliği yüksek çıktığını ortaya koymuştur. Mulki, Jaramillo & Locander (2006) Amerika' da global bir ilaç firmasında çalışan 344 kişilik satış elemanı örneklemiyle yaptığı araştırmasında çalışanlar işlerinden ayrılma düşüncesine sahip iken, bunu gerçekleştirmemesinin nedenlerine bakılmıştır. Bu nedenlerin şunlar olduğu görülmüştür; değişime karşı kapalı oluşları, çevresindekilerin düşüncelerini aşırı önemseme ve daha iyi bir kurum bulamama endişesinin işinden ayrılmama nedenlerinin altında yatan sebep olarak görülmüştür. Aynı zamanda denetleyen kişiye güvenin işten ayrılma ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının eğitim seviyesi değişkenine göre incelendiğinde; sınırsız kariyer ölçeği tutumlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Şöyle ki; doktora ve yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş kişilerin sınırsız kariyer tutumları ve sınırsız düşünce yapısı tutumları, lisans ve lise düzeyinde eğitim görmüş kişilere göre daha yüksek çıkmıştır. Fakat eğitim seviyeleri açısından örgütsel hareketlilik tercihlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuç, çalışmalarında eğitim seviyesi arttıkça örgütsel hareketlilik tercihinin de arttığı bulgusunu ortaya koyan bazı araştırmalarla örtüşmemektedir (Segers ve diğerleri, 2008; Çetin & Karalar, 2016). Benzer şekilde Brett ve Stroh (1997) çalışmasında eğitilmiş çalışanların örgütsel hareketliliğe daha yatkın olduklarını, bunun sebebinin de eğitilmiş bireylerin çoğunun yöneticilerin aradığı bilgi, beceri ve donanıma sahip olmasından kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Zhao ve diğerleri,

(2007) ise sınırsız kariyer algıları fazla olan bireylerin o alandaki bilgisinin ve yetkinliğinin kurum içindeki statüsünü ve aldığı maaş miktarını belirlemesinden dolayı, fiziksel özelliklerden ziyade zihinsel özelliklerin öne çıktığı meslekleri daha çok tercih ettiklerini belirtmiştir. Baruch ve Hall (2004) akademik personelin yer aldığı örneklem ile yaptıkları çalışmalarda akademisyenlerin genel olarak sınırsız kariyer tutumuna sahip oldukları yine de tek bir örgütte kalmayı tercih ettikleri yönündeki bulgu mevcut araştırmadan elde edilen bulgularla uyum içindedir. Dowd ve Kaplan (2005) yine benzer şekilde akademisyenlerin sınırsız kariyeri tercih ettikleri görüşünü ilişki ağı kurma özelliklerinin yüksek oluşuna bağlamaktadır. Öte yandan Ituma ve Simpson (2009) Nijeryadaki BIT endüstrisindeki 50 teknik uzmanla yapmış olduğu nitel araştırmada, kariyer hareketliliğin önündeki engellere değinmiştir. Özgüven ve motivasyon eksikliği, etnik bağlılığın yanı sıra ayrımcılık ve eğitim gibi kariyer bariyerlerinin kariyer hareketliliğinin kısıtlamasında öncül nedenler olarak görülebileceğini belirtmiştir. Benzer bir örneklemle çalışma yapan Aytekin (2011) Türk akademisyenlerin Kanadalı akademisyenlere nazaran örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını, aksi bir durum oluşmadığı sürece kariyerlerini kendi örgütlerinde sürdürmek istediklerini ve son olarak Türk akademisyenlerin sınırsız düşünce yapısı tutumlarının Kanadalı akademisyenlere oranla daha yüksek olduğu sonucunu ulaştırmıştır. Suvacı ve Baş (2018) araştırmasında özellikle yüksek lisans yapan bakan çalışanlarının üniversite mezunlarına göre sınırsız düşünce yapısı tutumlarının yüksek olduğu görülmüştür.

Gençlik ve Spor Bakanlığında çalışanların maaş miktarı değişkenine göre sınırsız kariyer tutumları ve sınırsız düşünce yapısı tutumlarında anlamlı farklılık görülürken, örgütsel hareketlilik tercihi tutumlarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Maaş miktarı arttıkça sınırsız kariyer tutumları ve sınırsız düşünce yapılarında artış meydana gelmiştir. Bu durumun aksine Batur ve Adıgüzel gelir düzeyi ile örgütsel hareketlilik tercihi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur (Batur & Adıgüzel, 2014). Bir diğer çalışmada ise Paksoy ve arkadaşları (2017) kurum içerisindeki düşük maaşlı çalışanların örgütsel hareketlilik tercihlerinin yüksek maaş alan çalışanlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Robitschek (2012) kişisel gelişimin kavramsal alt boyutu değişime hazır olma ve planlı olma davranışsal alt boyutu ise kaynak kullanma ve amaçlı davranıştır. Değişime hazır olma: kişisel gelişimi sağlayacak potansiyel için tanımlama ve durum yaratma yeteneğini ifade eder. Planlı olma; kişilerin bireysel gelişimi için strateji organize edebilme yeteneklerini anlamına gelmektedir. Amaçlı davranış: kişisel gelişim için oluşturmuş

aşamaları başarma motivasyon ve duruma göre değişim gösterebilmeyi ifade etmektedir. Kaynak kullanma; kişisel gelişimi sağlayacak bireysel ve dışsal kaynakların kullanımını kullanmaktadır ve bu durumlar kültür şokunu ortadan kaldırarak yeni kültüre uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır. Kişisel gelişimin alt boyutlarının içeriğine bakıldığı zaman kariyer sermayesi ve kariyer yetkinliği kavramlarıyla örtüşmektedir. Kariyer yetkinliğindeki üç temel kural olan “nedenini bilme” yapmış olduğu bütün hamleleri hangi değerler içerisinde, kendisinde ne anlam ifade ettiğini, motivasyon kaynağının neler olduğunu bilmektir. Bir diğer önemli kural ise “nasılı bilme” kariyer hedeflerime nasıl ulaşabilirim hangi bilgiler, beceriler ve tecrübeler beni hedefime daha sağlıklı yönelmemde yardımcı olabilir. Son olarakta “kimi bilmek” bu hedeflerime ulaşmamda bir sosyal ağ kurmam gerekiyorsa bu ağın içerisinde kimler olmalıdır (Duberley & Cohen, 2010).

Gençlik ve Spor Bakanlığındaki mevcut araştırmada kişisel gelişim yöneliminin çok yönlü kariyer tutumu üzerindeki etki değerinin pozitif yönde 0,40 oranında olduğu görülmektedir. Kişisel gelişim yöneliminin çok yönlü kariyer alt boyutu olan kendi kariyerini kendi yönlendirme pozitif yönde 0,75 oranında etkilediği ve değerlerine göre kariyer yönlendirme boyutunda 0,56 oranına etkilediği görülmektedir. Bu çıkan sonuçtan hareketle bireyin kendi kişisel gelişiminin kişinin kendi kariyerini örgütten bağımsız bir şekilde yönetmek istemesinin aslında kendisiyle ilgili bir farkındalık oluşturmamasından geçmektedir. Benzer şekilde değerlerine göre kariyerini yönlendirme boyutunda da birey kurumun veya çevresinin değil kendini mutlu edecek, doyum yaşamamını sağlayacak yönde kariyerini yönlendirmek istemektedir. Kişisel gelişim olarak kendini tamamlayan bir kişide kariyer sermayesi oluşmaktadır ve bu sermaye bağımsız hareket etmesinde elini kolaylaştırmadadır. Drenzo, Greenhouse ve Weer, (2015) ABD’ de kolej eğitimi almış 367 kişiye uyguladığı ölçek çalışmasında kariyer sermayesinin üç biçimi olan psikolojik sermaye, insan sermayesi, sosyal sermaye ile çok yönlü kariyer arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonunda çok yönlü kariyerin iş ve yaşam dengesi sağlamanın yanı sıra istihdam edilebilirlik üzerinde de ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Başka bir araştırmada Robitschek & Kyes (2009) kişisel gelişimin kendini kabullendirme ve kendini yönlendirme ile pozitif ilişkili olduğu, bu sebeple araştırmada çıkan çok yönlü kariyer tutumunun alt boyutu olan kendi kariyerini kendi yönlendirme düzeyi en yüksek ortalama sahip sonucu ışığında kişisel gelişim yönelimi yüksek olan bireylerin kendi kariyerini kendisi yönlendirme boyutunu desteklediğinden çok yönlü kariyer tutumunu

pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Robitschek ve diğerleri, (2012) Ryan ve Deci (2000) yapmış olduğu çalışmada kişisel gelişim yöneliminin mutlu olma ile pozitif ilişkili olduğu sonucudur. Bu durumda çok yönlü kariyerin alt boyutu olan değerlerine göre kariyerini yönlendirme alt boyutunu desteklen bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Çünkü; eğer bireyin kariyer algısında önceliği terfi, maaş gibi nicelikler değerlerden ziyade mutlu olma, iş ortamındaki arkadaşlarıyla olan ilişki durumu önemliyse başka bir kuruma geçmeyi düşünmeye bilir. Aynı zamanda iş ortamında mutlu oluşu bireyin değer dünyasında önemli bir yere sahip olduğu düşünülebilir. Martin (2009) yüksek kişisel gelişim düzeyine sahip kişiler potansiyel büyümelerine ve büyüme değerlerini takip etmeye karar vermek için önceki, bugün ve gelecekteki kritize etmektedirler. Davranışsal olarak bu kişi her kişisel gelişim için önemli olabilecek deneyimleri araştırırlar. Bu durum çıkan araştırma sonucumuzu destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir. Kişisel gelişim yöneliminin çok yönlü kariyer tutumunun pozitif yönde etkilemesini alan yazında yer alan kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumunda birey kariyerini kurumun istekleri doğrultusunda değil kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Sürekli amaçlı bir şekilde durum analizi yaparak gerçekleştirmektedir. Kendi yeteneklerinin farkında olup, nelerin kendisini tatmin edeceğini değerler dünyasıyla çelişki yaratmayacağını bilmek zorundadır. Benzer şekilde Lin, (2015) Tayvan’da özel banka çalışanlarının çok yönlü kariyer tutumuna ilişkin bir araştırma yapılmış ve çok yönlü kariyer tutumunun iç ve dış istihdam edilebilirlik algısı için önemli bir öncül olduğu ortaya konulmuştur.

Kişisel gelişim yöneliminin sınırsız kariyer tutumu üzerinde 0,66 değerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Fakat bazı araştırmalar göstermektedir ki kişisel gelişim yönelimi güçlü olan bireylerin yüksek düzeyde iyi ve mutlu olma durumu sergiledikleri, zorluklarla mücadele etmeyide bir fırsat olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Robitschek & Kashubeck, 1999; Robitschek & Kyes, 2009). Bu çıkan sonucun araştırmamızın yordanmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü bireyin kişisel gelişim yönelimi yüksek ise bulunduğu kurumdaki olumsuz olayları fırsata çevireceğini düşünebileceğinden başka bir kuruma geçmeyi düşünmeyebilir. Eğer bireyler kurumlarında mutlu iseler kişisel gelişim yönelimi ne kadar yüksek olursa olsun başka bir kurumda yükselmektense kendi kurumu içerisinde yükselmeyi tercih ettiği söylenebilir. Aynı zamanda kişisel gelişimin sınırsız kariyer alt boyutu olan sınırsız düşünce yapısını 0,55 oranında etkilediği görülmektedir. Fakat kişisel gelişimin örgütsel hareketlilik tercihinin negatif yönde 0,23 oranında etkilediği görülmektedir. Bu durum kişisel gelişimin sınırsız kariyeri olumlu

yönde etkilerken aynı zamanda alt boyutu olan sınırsız düşünce yapısında olumlu etkilerken örgütsel hareketlilik tercihinin olumsuz etkilemesi araştırmada kurulan modelle kuramsal olarak örtüşmektedir. Kişinin örgütler arası çalışmaya karşı tutumuna olumlu bakması veya olası durumlarda örgüt değişikliğine hazır olmasıyla (sınırsız düşünce yapısı) bu düşüncesini hayata geçirmesi (örgütsel hareketlilik) farklı yapılarıdır. Çok yönlü ve sınırsız kariyer kuramını ortaya çıkaran Briscoe, Hall ve Demunth (2006) bir kişinin sınırsız kariyer tutumuna sahip olabilir fakat bu tutumunu örgütsel hareketlilikle sonuçlandırmaya bilir savını desteklemiştir. Çünkü örgütsel hareketlilik sadece kendini geliştirme, kariyer sermayesi oluşturma'nın yanı sıra toplum ve demografik değişkenler gibi dışsal faktörler, psikolojik doyum gibi içsel faktörlerde etkilidir (Dobrev, 2005; Chudzkowski ve diğerleri, 2009). Hatta her bireyin kariyer becerileri her bireyde farklı olduğundan dolayı aynı pozisyon veya aynı kurumda olmalarına rağmen farklı sınırsız düşünce yapısında ve örgütsel hareketlilik tercihleri farklı çıkabilir.

Shorey ve diğerleri (2007) kişisel gelişimin geleceğe yönelik net amaçları belirlemesi ve bu amaçları hangi yollarla geliştirip neler uygulayacağı ve uygulamalarının neler olduğunu yönelik etkisinin olduğunda düşünülmektedir. Ryff (1989) yüksek kişisel gelişim değerine sahip olan kişi sürekli gelişimin planlayıcısıdır Bu kişi kendi büyürken kendi potansiyelinin farkında olurken yeni deneyimlere açık, kendi bilgi ve başarısına tepkisine değiştiren ve zaman içerisinde kendisinde ve davranışlarında sürekli gelişim göstermektedir. Günümüzün istikrardan uzak ve belirsiz çalışma koşullarında, kişilerin istihdamda kalabilmek ve başarılı olabilmek için kariyer sermayelerine yatırım yapmaları gerektiği ileri sürülmektedir ve bu kariyer sermayesinde kişisel gelişim olarak kendi eksikliklerini güçlü yönlendirini iyi bilmekten geçmektedir (Terjesen, 2005). Başka bir deyişle kariyer sermayesi, tıpkı finansal sermaye gibi kişilerin sahip oldukları önemli bir varlık olarak görülmektedir. Bu doğrultuda sermaye metaforunun, kişilerin kariyerleri boyunca elde etmiş oldukları bilgi, beceri, deneyim ve ilişkilerin kümülatif toplamını açıklamada etkili bir metafor olarak karşımıza çıktığı ileri sürülebilir ve kişisel gelişiminde alan yazınında olan amaçlı davranış, kaynak kullanma, planlı olma, değişime hazır olma gibi değerlerle örtüşmektedir (Inkson & Amudson, 2002; Robitschek, 2012).

Culie, Khapova & Arthur (2014) 42 kişiye uyguladığı yarı yapılandırılmış yöntemle elde ettiği bulgulara kurum desteği alamayan bireylerde daha fazla örgütsel hareketlilik yaşadığını belirtmiştir. Aynı zamanda kariyer sermayesini artıran bireylerin daha fazla sınırsız düşünce yapısına sahip olduğunu olası olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olduğunu

belirtmiştir. Kurum, çalışanlarına kariyer sermayesi oluşturmalarında (kendilerini geliştirme fırsatı verildiğinde) destek oldukları zaman bu durum kurumun avantajına sonuçlanarak örgütsel hareketliliği azaltabilir sonucuna ulaşmıştır.



BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Araştırmanın sonucunda kişisel gelişim yöneliminin çok yönlü kariyer arasında pozitif yönde bir etkisinin olduğu, benzer şekilde kişisel gelişim yöneliminin sınırsız kariyer arasında pozitif etki tespit edilmiştir. Aynı zamanda bakanlık personelinin çok yönlü kariyer tutumunda en fazla kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumunu ve sınırsız düşünce yapısı tutumunu tercih ettiğini, örgütsel hareketlilik tercihini ise tercih etmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum bakanlıkta araştırmaya dahil edilen örneklem grubunun bazı ölçütler belirlenerek (mevki) alındığından dolayı bu tarz görevlerde bulunan kişilerin eğitim ve deneyim olarak iyi seviyede oluşları farkındalık düzeylerinin yüksek olmasının, kendi kariyerlerinde neleri yapabileceklerini bildiklerini düşündükleri için böyle bir sonucun çıktığı söylenebilir. Aynı zamanda bakanlık gibi kurumsal imajı yüksek bir kurumda çalıştıklarından dolayı başka bir kuruma geçmek istemeyişleride bu neden arasında gösterilebilir.

Erkek çalışanların çok yönlü kariyer, kendi kariyerini kendi yönlendirme, değerlerine göre kariyerini yönlendirme tutumları kadın çalışanlardan yüksek çıkmıştır. Medeni durum, maaş menuniyeti değişkenlerinin kariyer tutumları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ülkemizde toplumsal kültürle alakalı olarak kadınların daha çok aile, eş durumları kariyer seçimlerinde ön planda tuttuklarından dolayı kariyerlerini eşlerin durumlarına göre seçme ve iş yeri değiştirme gibi faktörlerde kendi seçimi dışındaki dışsal nedenlere ayak uydurmak zorunda olduğu için araştırmanın sonucunu etkilediği söylenebilir.

Personelin yaş ilerledikçe sınırsız kariyer tutumunu benimsemedikleri ve örgütler arası geçiş yapmayı düşünmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda iş hayatına yeni giren personelin sınırsız kariyer tutumu ve kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumlarının daha

uzun zamandır iş hayatında olan çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Yaş ilerledikçe özellikle daha fazla risk almama durumu ortaya çıkabilmektedir. Çünkü kurum değiştirildiği zaman eski konumunu kaybetme veya gelirini kaybetme durumu ortaya çıkabilir ve ailesi ile birlikte kurulmuş bir düzeni değiştirme yaş ve kurumda kalma süresi ilerledikçe daha da zorlaşmakta oluşu bu sonucun çıkmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Daha yüksek mevkide olan ve daha fazla maaş alan personelin çok yönlü kariyer tutumları daha yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda kendi kariyerlerini kendi yönlendirmek istedikleri ve değerlerine göre kariyerlerini yönlendirmek istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek mevki olan ve daha yüksek maaş alan personelin sınırsız kariyer tutumlarında yüksek çıkmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların sınırsız kariyer tutumlarında yüksek çıkmıştır. Araştırmanın sonucunu şu doğrultuda yorumlamak mümkündür. Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler başka kurumlara geçebilme ve aynı mevkide başka bir kuruma yatay bir geçiş yapabilmek ihtimalleri yüksek olduğu için sınırsız kariyer tutumlarının yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur.

Yaş, demografik değişkeninin en fazla sınırsız kariyeri etkilediği yaş ilerledikçe sınırsız kariyere bakış açısının olumsuz yönde geliştiği görülmüştür. Kurumdaki pozisyon düzeyinin ise en fazla çok yönlü kariyeri etkilediği görülmüştür. Kurumdaki pozisyonu bireyin yetki gücünü göstermektedir. Dolayısıyla yetki gücü elinden olan ve yaptırım gücü yüksek olan bireyler kendi değerlerini daha ön planda tutabilir ve kariyerini kendisinin yönetmesi gerekliliğine inandığından çıkan sonucun bu ön görüşle alakalı olabildiği düşünülebilir. Aynı zamanda bakanlıkta çalışma süreleri arttıkça kendi kariyerini kendi yönlendirme tutumlarında azalma görülmüştür. Bu durum çalışma süresi arttıkça bakanlıkta, kuruma bağlılıklarının artması sonucu kariyerlerini kurumun tasarrufuna bırakmış olma ihtimalleri olabileceği için böyle bir sonucun çıkmış olduğu düşünülebilir.

İş değişikliği sayısı fazla olan kişilerin sınırsız kariyer tutumu, sınırsız düşünce yapısı, örgütsel hareketlilik tercihlerinde az sayıda iş değişikliği yapanlara göre yüksek çıkmıştır. Bu durum, iş değişikliği yaparak edindikleri tecrübe veya olumlu getirilerini gördükleri için sınırsız kariyere sıcak baktıkları söylenebilir. Benzer şekilde çok yönlü kariyer tutumu, kendi kariyerini kendi yönlendirmek istemesi, değerlerine göre kariyeri yönlendirmek tutumlarında iş değişikliği fazla olan çalışanların tercihlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. İş değişikliği yapmayı olumsuz bakış açısıyla görmedikleri ve sadece bir kuruma bağlı kalmaktan ziyade kurum değiştirdiğinde yeni avantajlar edineceğini düşünüyor olmalarından böyle bir sonucun çıktığı düşünülebilir.

Aynı zamanda araştırmanın modelinin yani kişisel gelişimin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını pozitif yönde etkilediği varsayımı kuramsal olarak örtüşmekle beraber örgütsel hareketlilik tercihinin negatif etkilemeside sadece örgütsel hareketlilik tercihinin kişisel gelişim veya kariyer sermayesi faktörlerinin dışında başka koşullarıda içinde barındırdığı için alan yazınla örtüştüğü söylenebilir. Kişisel gelişim yönelimleri yüksek olan kişilerin kendi farkındalıkları da yüksek olduğu söylenebilir. Bu nedeni, çağdaş kariyer yönelimlerinde en önemli unsurlardan bir tanesi kişinin ne yapmak istediğini, ulaşmak istediği hedefin ne gibi nitelikler gerektirdiği, ulaşmak istediği hedefe kendisini kimlerin taşıyacağını (sosyal ağ) olarak bildikleri için araştırmanın sonucunun bu yönde çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Son olarak alan yazından yola çıkarak bakanlık çalışanlarının kişisel gelişim yönelimleri alt boyutundaki en yüksek tercihi amaçlı davranma alt boyutunun aldığı görülmüştür. Bu neden amaçlarını bilerek ve o hedefleri doğrultusunda hareketi etmeyi tercih ettikleri söylenebilir.

6.2. Öneriler

Bu araştırma betimsel bir araştırma olduğundan dolayı sadece tutumlarını ölçmüştür. Aynı zamanda bir başka sınırlılık olan sadece ölçek sorularına cevap vermiş olmalarından çok fazla yordama yapılması mümkün gözükmemektedir. Nitel bir görüşme yapılarak örgütsel hareketliliği neden düşünmediklerini veya gönüllü bir şekilde değil, yaşam şartlarından dolayı zoraki olabilecek ani örgüt değiştirmeye yönelik sınırsız düşünce yapılarının ne düzeyde olduğu net bir şekilde ortaya konulabilir. Çeşitli araştırma ve araştırma modellerini kullanarak daha derinlemesine araştırmalar yapılmalıdır. Çağdaş kariyer yönelimleri eğitimi verildikten sonra bu kariyer yaklaşımlarına bakış açılarında bir değişimin olup olmadığı, olumlu bakış açılarının neler olduğunu olumsuz bakış açılarının neler olduğu ve hangi eğitimler verilirse bakış açılarının değişime uğrayabileceği araştırılmalıdır.

Tutumları ölçmenin dışında gerçekten çok yönlü ve sınırsız kariyerleri tercih etmiş ve öyle bir kariyer geçmişi olan kişilerle ekipler kurularak projeler düzenlenmeli bu kişilerin deneyimlerini, bu kariyeri tercih etmiş olmanın olumlu, olumsuz yönlerinin neler olabileceğini başlıklar halinde netleştirilmelidir. Mesela geçmişte kendi kariyerini kendisi yönlendirmiş bir birey bulunarak veya örgütsel hareketliliği sık yaşamış bir yönetici ile beraber konferanslar düzenlenebilir kurumlara veya öğrencilere bu kişilerin deneyimleri aktarılabilir.

Kişisel gelişim ve çok yönlü sınırsız kariyer kavramı sadece teorik olarak ele alınmakta olduğu görülmüştür. Kavramsal temellerin yanı sıra uygulamaya yönelik kişisel gelişim seminerlerini kariyer kavramıyla bağdaştırarak eğitim programları düzenlenmelidir. Bakanlığında yeni kariyer kavramlarını çalışanlarına anlatarak kariyer sermayesi oluşturmalarına yardımcı programlar düzenlenmelidir.

Farklı kurumlarla, farklı kültürdeki, farklı meslek gruplarındaki kişilerle nitel araştırmalar yapılarak alana katkı sağlanmalıdır. Coğrafi bölgeler, kültürlerle, çeşitli bireysel özelliklerle bu konular farklı örneklem gruplarıyla çalışılabilir.

Kariyer yetkinliği üzerinde durularak niçin sorusunun cevabı aranarak motivasyonu ve aidiyeti sağlayan objeleri, nasıl sorusunun cevabı aranarak beceriler ve uzmanlık objelerini, kimi sorusunun cevabı aranarak ilişkiler ve ün gibi kariyer yetkinliklerinin belirlenmesi üzerine çalışmalar yürütülebilir.

Aynı zamanda fiziksel hareketlilik uyum becerisiyle ilintilidir. Bu nedenle bakanlıkta çalışan bireylere uyum becerisi geliştirme eğitimleri verilerek örgütsel hareketlilik tercihi yapmada cesaretlendirilebilirler.

Kariyer sermayesi, kariyer yetkinliği, objektif (nesnel), subjektif (özel) gibi kariyer üzerinde etkisi olabileceği düşünülen kavramların yönlü ve sınırsız kariyerler üzerindeki etkilerini başka örneklem gruplarıyla araştırılmalıdır.

Bireyin değerler dünyasını belirleyerek, kariyer başarısını tanımlamasına yardımcı olunarak, kendi elindeki fırsatları görebilmesini sağlayacak öz değerlendirme ve farkındalık temelli eğitimler verilmelidir. Kendi elindeki fırsatlar üzerinden farkındalıkları arttıracak çalıştaylar düzenlenebilir. Bireylerin değişime karşı açıklık veya değişime karşı dirençliliklerine bakılarak nedenleri araştırılmalıdır.

Kendi kariyerlerinin kendisi yönlendirmek isteyen bireylere bu konudaki bireyi bekleyen fırsatları ve riskleri içeren programlar belirlenerek çalışanları kendileri kariyerleri yönetmesi konusunda cesaretlendirilmelidir. Aynı zamanda çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarıyla alakalı örgütsel bağlılığı ve mesleki bağlılığı sarsmadan bu çağdaş kariyer yaklaşımlarını nasıl uygulayabileceklerine yönelik fikir alışverişinde bulunulmalıdır.

Bireylerin duygusal ve sosyal becerilerinin sınırsız kariyerle ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Bu beceriler en fazlada örgütsel hareketlilik tercihinin etkilemektedir. Duygusal özelliklere bakıldığında esneklik, öz kontrol, bilinçli olma gibi

yetkinlikler bireylerde hem kariyer oryantasyonu sağlamasını kolaylaştırmakta hemde stres vb faktörleri minimize hale getirmektedir.

Örgütün sundugu kariyer fırsatları ile bireyin kariyer ihtiyacları arasındaki uyuma bakılarak anlaşmazlıkları en az düzeye indirebilmek için alan taraması yapılarak bu yönde bir vizyon belirlenmelidir. Sadece çalışanlar üzerinde bu çağdaş kariyer yaklaşımları değerlendirilmemelidir. Üniversite öğrencilerine yönelik projeler yapılarak alanıyla ilgili hangi mesleklere yönebileceğine dair farkındalıklar kazandırılmalıdır. Aynı zamanda çocukluk ve ergenlik döneminde olan bireylerde çağdaş kariyerle ilgili anlatımlar ve sunumlar yapılmalıdır.



KAYNAKLAR

- Abele, A. E. & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 803-827.
- Acar, A. C. (1994). İki kariyerli aileler ve işletmeler. *İstanbul Üniversitesi İşletme ve İktisat Enstitüsü Dergisi*, 5(17), 21-29.
- Agarwala, T. (2008). Factors influencing career choice of management students in India. *Career Development International Emerald Group*, 13(4), 362-376.
- Aiken L. R. (1996). *Rating scales and checklists: Evaluating behavior, personality, and attitudes*. New York: John Wiley & Sons.
- Akgül, A. & Çevik, Ç. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri*. Ankara: Emek Ofset.
- Akyay, U. (1998). *Örgütlerde kariyer geliştirme ve planlaması: otel işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinde uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik*. (1. Baskı), Ankara: Detay.
- Anastasi, A. (1982). *Psychological testing*. (5th Edition). New York: Mac Millan.
- Appelbaum, S., Ayre, H. & Shapiro, B. (2016). Career management in information technology: A case study” www.emeraldinsight.com sayfasından erişilmiştir.
- Arnold, J. & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis. (Edt. Hodgkinson, G.P. & Ford, J.K.) İn: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, Hoboken, NJ.

- Arslan, E. T. & Özdaşlı, K. (2009). Paralel kariyer arayışının nedenleri: Isparta'da faaliyet gösteren Stk'larda bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2).
- Arthur, M. & Rousseau, B.D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Arthur, M., Inkson, K. & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. USA: Sage.
- Aslan, M. (2011). *İlköğretimde karakter eğitimi ve öğrencilere kazandırılması gereken değerler*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Austin, J. T. & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120, 338-375.
- Avcı, U. & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aykut, F. (1998). *Orta kademe yöneticilerin kariyer planlaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*. İstanbul: Epsilon.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*. Bursa: Ezgi.
- Aytekin, İ. (2011). *Kültürün Kariyer Hareketliliğine Etkisi: Sınırsız Kariyer Perspektifinde Kültürler Arası Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bacon, D. R., Sauer, P. L. & Young, M. (1995). Composite reliability in structural equations modeling. *Educational and Psychological Measurement*, 55(3), 394-406.

- Bakan, İ., Soysal, A., Yeşil, S. & Doğan, İ. F. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Balcı A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. (6. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, N. (1999). *İşletmelerde kariyer planlaması ve kare kuvvetlerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45-66.
- Barnett, B. R. & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 621.
- Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1991). *Management*. McGraw-Hill, Inc., USA.
- Baruch, O.K. (2016). Motivational orientation as a mediator in the relationship between personality and protean and boundaryless careers. *European Management Journal*, 34, 182-192.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2003). An empirical assessment of Sonnenfeld's career systems typology. *Human Resource Management*, 14(7), 1267-1283.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers theory and practice*. London: Prentice Hall.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y., & Budhwar, P. S. (2006). A comparative study of career practices for management staff in Britain and India. *International Business Review*, 15(1), 84-101.
- Baruch, Y., & Hall, D. T. (2004). The academic career: A model for future careers in other sectors?. *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 241-262.
- Baruch, Y.. & Quick, J. C. (2007). Understanding second careers: Lessons from a study of US Navy admirals. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(4), 471-491.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adapazarı: Sakarya.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Bursa: 4 Nokta.
- Becker, K. H. & Haunschild, A. (2003). The impact of boundaryless careers on organizational decision making: An analysis from the perspective of Luhmann's theory of social systems. *Journal of Human Resource Management*, 14(5), 713-727.
- Bedejan, A.G. & Glueck, W.F. (1983). *Management third edition*. USA:The Dryden.
- Bell, D. N. & Blanchflower, D. G. (2011). The crisis, policy reactions and attitudes to globalization and jobs. IZA discussion paper no. 5680. Available from <http://ssrn.com/abstract=1835320>, sayfasından erişilmiştir.
- Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde organizasyon-birey bütünleşmesini sağlayan etkili bir uygulama: Kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1), 135-153.
- Bhowon, U. (2013). Role salience, work-family conflict and satisfaction of dual-earner couples. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 78-90.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Bolat, Y. (2011). *Gazi Üniversitesi Meslek Yükseokulu öğrencilerinin sosyal değerlere bakışları*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Brdigstock, R. (2007). *Sucess in the protean career: A predictive study of professional artists and tertiary arts graduates. submiyyed in fulfilment of the requirements for the award of the degree of doctor of philosophy*. Centre for Learning Innovation, Faculty of Education, Queensland University of Technology.
- Briscoe, J. P. & Douglas, T. H. (2006). Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 1-8.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18

- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., & Murphy, W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308-316.
- Briscoe, J. P., Hoobler, J. M., & Byle, K. A. (2010). Do “protean” employees make better leaders? The answer is in the eye of the beholder. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 783-795.
- Brocklehurst, M. (2003). *Self and place: A critique of the ‘boundaryless career*. London: The Business School Imperial College.
- Brown, J. C., Van Leeuwen, M. H. D. & Mitch, D. (2004). *The history of the modern career: An introduction*. (Edt. Mitch, D., Brown, J. & van Leeuwen, M. H. D.) In: *Origins of the modern career*. United Kingdom: Ashgate.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Veri analizi el kitabı*. (6. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byars, L. L. & Leslie, W. R. (2006). *Human resource management*. Eight Edition, Mc Graw-Hill Irwin.
- Candace, J. (1996). *Careers in Project networks: The case of the film industry*. (Edit. Arthur, M. B., Rousseau, D. M.) In: *The boundaryless career*. New York: Oxford University.
- Cappellen, T. & Janssens, M. (2010). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 687-706.
- Cenzo, D. E. & Robbins, S. (1996). *Human resources management*. (5th Edition) New York: John Willey and Sons.
- Chang Boon Lee, P. (2002). Career goals and career management strategy among information technology professionals. *Career Development International*, 7(1), 6-13.

- Chay, Y.W. & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623.
- Cherame, R. A., Sturman, M. C. & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 359–374.
- Chudzikowski, K., Demel, B., Mayrhofer, W., Briscoe, J. P., Unite, J., Bogićević Milikić, B. & Zikic, J. (2009). Career transitions and their causes: A country-comparative perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 825-849.
- Cianni, M. & Wnuck, D. (1997). Individual Growth and team enhancement: Moving toward a new model of career development. *The Academy of Management*, 11(1), 111.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visioners and opportunists: career patterns and employability. *Career Development International*, 14(1), 8-9.
- Coetzee, M. & Schreuder, D. (2009). Psychological career resources as predictors of working adults' career anchors: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 117-128.
- Conley, M. V. (2005). Career paths for women faculty: Evidence from NSOPF: 99. *New Directions for Higher Education*, 2005(130), 25-39.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (8. Baskı). Adapazarı: Sakarya.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th Edition) New York: Harper Collins.
- Crowley, M. (2006). *The international Protean career: Considerations for human resource management, new models of management in the knowledge economy*. (9th Edition) Annual Conference of The Irish Academy of Management, University College Cork, Cork.

- Crowley-Henry, M. & Weir, D. (2007). The international protean career: Four women's narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 245-258.
- Culié, J. D., Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2014). Careers, clusters and employment mobility: The influences of psychological mobility and organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 164-176.
- Currie, G., Tempest, S. & Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 75.
- Çalık, T. & Eres, F. (2006). *Kariyer yönetimi, tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi.
- Çelik, A. & Soysal, A. (2004). Değişen iş hayatında kariyer platosu: çalışanlar açısından kader mi, yoksa fırsat mı?. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1).
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 14(28).157-197
- Daft, R.L. (1994). *Management*. Orlando: The Dryden.
- Dany, F., Mallon, M. & Arthur, M. (2003). The odyssey of career and the opportunity for international comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 705-712.
- De Vos, A. & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management, *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
- Delipoyraz, M. (2009). *Motivasyon unsuru olarak kariyer yönetimi ve resmi ilköğretim okullarında bir uygulama (Esenler örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denisi, A.S. & Griffin, R.W. (2005). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dicle, Ü. (1999). *İşletmelerde kariyer yönetimi*. İstanbul:Ekonomik Forum.
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2).

- Direnzo, M.S., Greenhouse, J.H. ve Weer, C.H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 538- 560.
- Dobrev, S. (2005). Career mobility and job flocking. *Social Science Research*, 34, 800–820.
- Dobrow, S. (2004). *Extreme subjective career success: A new integrated view of having a calling*. Academy of Management Conference Best Paper Proceedings, New Orleans.
- Donnelly, R. (2009). Career behavior in the knowledge economy: Experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultants in the UK and the USA. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 319-328.
- Dowd, K. O., & Kaplan, D. M. (2005). The career life of academics: Boundaried or boundaryless?. *Human Relations*, 58(6), 699-721.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.
- Driver, J. (1995). *A dictionary of psychology*. Baltimore: Penguin.
- Duberley, J. & Cohen, L. (2010). Gendering career capital: An investigation of scientific careers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 187–197.
- Dubin, A. (1994). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. Prentice Hall, New Jersey.
- Dündar, G. (2013). *Kariyer geliştirme*. İstanbul: Beta
- Eby, L. T. (2001). The boundaryless career experiences of mobile spouses in dual-earner marriages. *Group & Organization Management*, 26(3), 343-368.
- Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Egan, T.M., Upton, M.G. & Lynham, S.A. (2006). Career development: Load-bearing wall or window dressing? Exploring definitions, theories, and prospects for HRD-related theory building. *Human Resource Development Review*, 5, 442-477.

- Ellig, J. & Thatchenkery, T. J. (1996). Subjectivism, discovery, and boundaryless careers: An Austrian perspective. (Edit. Michael, B. & Arthur, D.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. & Fernandez, V. (2009). Can organizational commitment be experienced by individuals pursuing contemporary career paths?. *Academy of Management Annual Meeting*, 11(4), 31.
- Enache, M., Sallán, J. M., Simo, P. & Fernandez, V. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880-898.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Career attitudes and subjective career success: tackling gender differences. *Gender in management: an International Journal*, 26(3), 234-250.
- Erdoğmuş, N. & Doğan, Ö. (2003). *Örgütsel değişimler ve yeni kariyer yaklaşımları*. 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 18-19 Mayıs, İzmit.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer geliştirme kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel.
- Erdöl, C. (2000). *Kariyer planlama sistemi, kariyer yönetimi, kariyer gelistirme, kariyer sorunları ve koçluk uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Erengil, C. & Özbay, A. (2005). *Kişisel gelişim rehberi*. İstanbul:Armoni.
- Fenwick, M. & De Cieri, H. (2004). Inter-organizational network participation: Implications for global human resource development. *Monash University Business and Economics*, 11(4), 1-19.
- Ferris, G. R., Rowland, K. N. & Buckley, M. R. (1990). *Human resource management* (2. Basım), Massachusetts: Schuster.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Baskı) İstanbul: Alfa.
- Fletcher, J. K. & Lotte, B. (1996.) Challenging the last boundary: Reconnecting work and family. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, (Edit: Michael, B. Arthur, D. M.) Rousseau, New York: Oxford University.
- Foucault, M. (1999). *Kendini bilmek*. (çev: Gül Çağılı Güven). İstanbul: Om.

- Fromm, E. (1993). *Erdem ve mutluluk*. (Çev. Ayda-Yörükan T.) İstanbul: İş Bankası Kültür.
- Galor, O. & Sicherman, N. (1988). *A theory of career mobility, center fort the study of the economy and the statethe uuiversity of Chicago*. 1101 East 58th Street, Chicago, IL.
- Gardner, J. W., Öz-Alp, Ş. & Seçim, H. (1990). *Yenilikçi birey, zinde toplum*. İlgı.
- Gay, L. R., Mills G. E. & Airasian, P. (2006). *Educational research:Competencies for analysis and applications*. (8th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Getkate, A. (2009). *Factors predicting Dutch Fire Brigadeofficers' careermobility intentions: An empiricalexploration*. Master Thesis, University of Twente School of Management and Governance, Twente.
- Gezer, M. (2010). *Kariyer planlamasında meslek seçiminin önemi: Meslek lisesi son sınıf öğrencileri üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Gold, M. & Fraser, J. (2002). Managing self-management: Successful transitions to portfolio careers. *Work, Employment And Society*, 16(4), 579-597.
- Greenhaus, J. & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. (Four Edition). USA: Sage Publication.
- Gül, H. & Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya'da kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 421-436.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), (37-55).
- Gümüştekin, E. & Gülten, F. G. (2010). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileşimi: Borsa aracı kurum çalışanları üzerinde bir uygulama. *Akademik Bakış. U.A. Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi*, 20.
- Gümüştekin, G. E. & Gültekin, F. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 23 (1), 147-158.

- Gündüz, Y. (2010). Öğretmen algılarına göre kadın öğretmenlerin kariyer engellerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1),133-149.
- Güneş, M. (2006). *Performans değerlendirmenin kariyer yönetimindeki yeri ve önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Gürüz, D. & Yayılacı, Ö. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Media Cat.
- Halis, M., Gökgöz-Savcı, G. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8.
- Hall, D. T. (2004). The Protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- Hall, D.T. & Moss, J. E. (1998). *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*. Organizational Dynamics. Winter.
- Han, S. K, & Moen, P. (1999). Work and family over time: A life course approach. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 98-110.
- Hardin, J. R., Stocks, M. H. & Graves, O. F. (2001). The effect of match or mismatch between the career anchors and the job settings of CPAS: An empirical analysis, *Elsevier Science*, 18(1), 119-148.
- Heilmann, P. (2011). The dialectics between boundaryless career and competence development findings among Finnish ICT and paper managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 181-196.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-115.

- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4).
- Hodgetts, R.M. & Heager-Kathryn, W. (2008). *Modern human relations at work*. Thomson, South Western.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (7. Baskıdan çeviri) (Çev. Ed. Turan, S.). Ankara: Nobel.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research*. (6th Edition). Boston: Pearson.
- Hugles, K. L. & Karp, M. M. (2004). *School-based career development: A synthesis of the literature*. Columbia: NTSC.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Journal of Organization Studies*, 33(3), 323-340.
- Innstrand, S., Espnes, G. & Mykletun, R. (2004). Job stres, burnout and job satisfaction: An intervention study for staff working with people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 17, 120-121.
- Ituma, A., & Simpson, R. (2009). The boundaryless career and career boundaries: Applying an institutionalist perspective to ICT workers in the context of Nigeria. *Human Relations*, 62(5), 727-761.
- Ivancevich, J.M. (2003). *Human resource management*. Ninth Edition, Mc Graw –Hill Companies.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma*. Ankara: Çizgi.
- İrmiş, A. & Bayrak, S. (1993). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Montana*, 8, 9.
- Jagodzinski, W. (2010). Economic, social, and cultural determinants of life satisfaction: Are there differences between Asia and Europe?. *Social Indicators Research*, 97, 85-104.
- Jane, S., Guest, D. & Davey, K. M. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.

- Jeffrey, H. Greenhaus-Gerard, A. C. & Eileen, K. (1995). The role of goal setting in career management. *The International Journal of Career Management*, 7, 3–12.
- Joao, T. F. (2010). *The relationship between perceived career mobility, career mobility preference, job satisfaction and organizational commitment*. Submitted in Accordance with the Requirements for the degree of Master of Arts in the subject Industrial and Organizational Psychology at the University of South Africa.
- Jones, C. & Defillippi, R. J. (1996). Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 93
- Jyothi, P. & Venkatesh, D.N. (2012). *Human resource management*. (Second Edition). India: Oxford University.
- Kabadayı, S. (2013). *Kariyer yönetiminin çalışanın kuruma bağlılığına etkisi üzerine bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Kale, E. & Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 173-196.
- Kapız, S. Ö. (2002). *İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır teorisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(3)139-153.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. (11. Baskı) Ankara: Bilim Kitap.
- Karadoğan, E. (2009). Mesleksel gelişimi hedefleyen eşler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(04), 137-152.
- Karakaya, İ. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (Edt: Tanrıöğen, A.) Ankara: Anı.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi, tarama modelleri tanımı ve temel nitelikleri*. Ankara: Nobel.
- Karataş, A. (2010). *Bireysel kariyer geliştirme ve kariyer yöntemleri*. İstanbul: Etap.
- Karip, E. (2000). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem.

- Kasapoğlu, H. (2013). Okulda değer eğitimi ve hikâyeler. *Milli Eğitim Dergisi*, (198), 97-104.
- Kemp, N. (1989). Self development: Practical Issues for facilitors. *Journal of European Industrail Training*, 13, 5.
- Khapova, S. N., Arthur, M. B., Wilderom, C. P. & Svensson, J. S. (2007). Professional identity as the key to career change intention. *Career Development International*, 12(7), 584-595.
- King, Z. (2003). New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 5.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133
- Klehe, U.C., Zikic, J., Van V., Annelies, E. M. & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229.
- Knutson-Bonnie, J. & Raymond, S. S. (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 64-75.
- Koca, A. İ. (2009). *Üniversite öğrencilerinin değerleri ve bireysel özellikleri ile kariyer tercihleri arasındaki ilişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kol, E. N. (2011). *İktisadi etkinlik-istihdam-kariyer planlaması ilişkisi: Türkiye tarım kredi kooperatifleri üzerine bir uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K. & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment?. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 332-349.
- Kong, H., Cheung, C. & Zhang, H.Q. (2010). Career management systems: What are China's state-owned hotels practicing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 467-482.

- Kong, H., Cheungb, C. & Song, H. (2012). From hotel career management employees' career satisfaction: The mediating effect career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 76–85.
- Korkmaz, A. (2003). Kariyer yönetimi ve kariyer planlama. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.
- Korkut, A. & Keskin, İ. (2016). Üniversite öğrencilerinin kariyer algıları: metaforik bir analiz çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33).
- Korsakiene, R. & Smaliukiene, R. (2014). The implications of contemporary approaches toward career development. *Social and Behavioral Sciences*, 109.
- Kovalenko, M., Mortelmans, D. & En Sport, O. (2011). Career patterns in the XX century. An interplay of gender, family and career success.
- Kök, S. B. & Halis, M. (2007). Kariyer yönetimi. Ankara: Orion.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. & Bökeoğlu, Ç. Ö. (2007). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Köktürk, M. (2002), *Kişisel gelişim yaklaşımına üç farklı yaklaşım, örgütte kişisel gelişim*. (Edit. A. E. Arslan) Ankara: Nobel.
- Kubu, A.E. (2010). *Career opportunities for black youth in the south african navy: An unpublished dissertation submitted for the degree of MPA*. University of South Africa.
- Kuen, M. C., Nesbit, P. L. & Ahlstrom, D. (2013). The boundaryless career form: Its nature and driving forces. *Employment Relations Record*, 13(2), 44.
- Kuijpers, M. A. C. T. & Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32(4), 304.
- Kulaksızoğlu, A. (1998). *Ergenlik psikolojisi*. İstanbul: Remzi.
- Kunan, J. A. (1998). An introduction to structural equation modelling for language assessment research. *Language Testing*, 15(3), 295-332.

- Kurt, H. 1999 (). *İnsanları motive etme sanatı*. (1. Baskı) İstanbul: Alfa.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı: Kuramlar, uygulamalar*. Ankara: Nobel.
- Laker, D. R. & Laker, R. (2007). The five year resume: A career planning exercise. *Journal of Management Education*, 31(1), 128-141.
- Lee, D. R. & Sweney, P. J. (2001). An assessment of influence tactic used by project managers. *Engineering Management Journal*, 13(2), 13- 23.
- Leibowitz, Z. B., Faren, C. & Kaye, B. L. (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lillian, T. (2001). The boundaryless career experiences of mobile spouses in dual-earner marriages. *Group & Organization Management*, 26(3), 343-368.
- Lin, Y. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. *Career Development International*, 20(7), 753-772.
- Lips-Wiersma, M. & Mcmorland, J. (2006). Finding meaning and purpose in boundaryless careers: A framework for study and practice. *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147-167.
- Liu, Y. C. (2003). *Relationships between career resilience and career beliefs of employees in taiwan*. Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Lloyd, L. B. & Leslie, W. R. (2004). *Human resource management*. Mc Graw Hill Co., Boston.
- Lu, T. & Adler, H. (2009). Career goals and expectations of hospitality and tourism students in China. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(1-2), 63-80.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2008). *Educational administration: Concepts and practices*. (5th Edition) Belmont, CA: Cengage/Wadsworth. Society for Human.
- MacDermid, S. M., Dean Lee, M., Buck, M., & Williams, M. L. (2001). Alternative work arrangements among professionals and managers: Rethinking career development and success. *Journal of Management Development*, 20(4), 305-317.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.

- Mannix, E. & Karen A. J. (2003). *Let's norm and storm, but not right now: Integrating models group development and performance*. Research on Managing Groups and Teams.
- Marler J. H. (2002). Contingent employees: Worlds apart". *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 426.
- Marler, J.H., Barringer, M.W. & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425–453.
- Marsh, H. W., Hau, K. T. & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341.
- Martin, H. (2009). *Personal growth initiative as a moderator of expressive writing tasks: test of a matching hypothesis*. Master's Thesis, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2000). *Human resource management*. Ohio: South Western College.
- Mathis, R. & Jackson, J. (1997). *Human resources management*. (8. Edition), New York: West.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. Thirteenth Edition USA:South-Western.
- Mavisu, H. (2010). *Bireysel kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme ve kariyer başarısı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- McDonald, P., Brown, K. & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2), 109-160.
- Mert, İ. S., & Bekmezci, M. (2016). İki kariyerli aile çalışanlarında iş ve yaşam tatmini. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 46-56.

- Mignonac, K. & Herrbach, O. (2003). Managing individual career aspirations and corporate needs: A study of software engineers in France. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(3), 205–230.
- Mintz, R. B. (2003). *The scripts we live by: How individuation, proteanism and narrativedisruption relate to personal transformation and renewal*. Unpublished DoctoralThesis, Fielding Graduate Institute, Santa Barbara.
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Mondy, R. W. & Noe, M. R. (2005). *Human resource management, pearson education international*. (8th Edition) Precentice Hall, NJ.
- Moore, C., Gunz, H. & Hall, D. T. (2007). Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. *Handbook of Career Studies*, 13-38.
- Mourer, J.T. & Chapman, F.E. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 450–465.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Munro, BH. (2005). *Statistical methods for health care research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1991). *Psychological testing: Principle and applications*. (2nd Edition) NJ: Prentice Hall.
- Nabi, G. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International*, 4(4), 213.
- Narda, R., Quigley, W.G. & Tymon, J. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 523.
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K. & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture,

- career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Nayir, A. (2007). *Türk ilaç sektöründe kariyer algılaması: İki örnek olay*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Nelson, B.P. (2010). *Economy yöneticilik fordummies*. (Çev. Şensoy A.Ü.) (2.Baskı). İstanbul: Doğan Egmont
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 207-235.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T. & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 363-386.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Niles, S. G. & Harris-Bowlsbey, J. (2013). *21. yüzyılda kariyer gelişimi müdahaleleri*. Ankara: Nobel.
- Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (1. Baskı) İstanbul: Beta.
- Oden, H.W. (1999). *Transforming the organization: A socio-technical approach*. Greenwood Publishing Group, Westport.
- Onay, M. & Ataseven, B. (2010). New directions for boundaryless and protean careers: What do human resources managers make differently? *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 435-465.
- Onay, M. & Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- Onay, M. & Zel, U. (2011). Kişi-kültür uyumunun kariyer planlaması üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 265-278.

- Osipov, H. S. (1992). *Supervision: Firstline management, richard irwin publishing*. New York.
- Öner, M. (2001). *Kişisel kariyer planlaması*. İstanbul: Kariyer.
- Örücü, E. (2003). *Modern işletmecilik*. (3. Baskı) Ankara: Gazi.
- Örücü, E. (2006). Methodology of comparative law'.(Edt: J.M. Smits) İn: *Elgar Encyclopedia of Comparative Law*, Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, ch. 41, 442-454.
- Özcan, Y. & Özbay, Ö. (2002). *Sosyolojide yöntem, sosyolojiye giriş*. (Der: Sezal, G.), Ankara: Martı.
- Özdemir, Y. & Mazgal, S. (2012). Bir kariyer tercihi olarak girişimcilikte dışsal faktörlerin etkisi: sakarya örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(1).
- Özdemir, Y. (2005). *Kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık eğilimi arasındaki ilişki: Sakarya üniversitesi iktisadi idari bilimler fakültesi örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel kariyer yönetimi*. Ankara: Der.
- Özden, M.C. (2002). *Geleceği yaratmak: Gençler ve kariyer danışmanlığı, düşünceden sonuca: İnsan kaynakları*. İstanbul: Hayat.
- Özgen, H. & Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. Adana: Nobel.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana:Nobel.
- Özkan, Z. (2003). *Bilgiye yönelik kişisel gelişim dinamikleri*. İstanbul:Hayat.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri. (Kırklareli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paksoy, M., Hırlak, B. & Balıkcı, O. (2017). *Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Adana Örneği*. 3(12), 277-192
- Pang, M. (2003). Boundaryless careers? The (in-) voluntary (re-)actions of some Chinese in Hong Kong and Britain. *International Journal of Human Resource Management* 14(5), 809-820.

- Park, Y. & Rothwell, W. J. (2009). The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the Protean career. *Human Resource Development International*, 12(4), 387-405.
- Park, Y. (2009). Factors influencing self-directed career management: An integrative investigation. *Journal of European Industrial Training*, 33(7), 579.
- Patton, M.Q. (2002). *Variety in qualitative inquiry: Theoretical orientations*. In C.D. Laughton, V. Novak, D.E. Axelsen, K. Journey, & K. Peterson (Eds.). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousands Oaks, London: Sage.
- Pehlivanlı, F. (2004). *Kariyer yönetimi ve bir işletme uygulaması*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Pelit, E. & Kahyaoğlu, M. (2015). Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(11). 2.
- Petroni, A. (1999). Career route preferences of design engineers: An empirical research. *European Journal of Innovation Management*, 2(2), 63–70.
- Pilavcı, D. (2007). *Bilgi çağında değişen kariyer anlayışı ve üniversite öğrencilerinin kariyer tercihlerini etkileyen faktörler üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Pinnington, A. & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University.
- Portwood, J. D. (2006). Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of management Journal*, 30(4), 699-720.
- Presti, A. L. (2009). Snakes and ladders: Stressing the role of meta- competencies for post-modern careers. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 9(2), 125-134.
- Pringle, J. K. & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839-853.
- Ramazan, G., Tonus, Z., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A. B. & Özler, D. E. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1.Baskı) Eskişehir: A.Ö.F. No: 1857.

- Raymond, A.N. (1996). *Is the career management related to employee development and performance?*, Industrial Relations Center, Carlson School Of Management, University Of Minnesota, USA.
- Reardon, R.C., Lenz, J.G., Sampson, J.P. & Peterson, G.W. (2009). *Career development & planning: A comprehensive approach*. Psychological Assessment Resources Inc., Florida.
- Resource Management. (2008). *The 2008 workplace forecast*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Riusala, K. & Suutari, V. (2000). Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, 5(2), 81-90.
- Robert, H. Waterman, J. A., Waterman, B. & Collard, A. (1994). Toward a career resilient work force. *Harvard Business Review*, 88.
- Robitschek, C. & Kashubeck, S. (1999). A structural model of parental alcoholism, family functioning, and psychological health: The mediating effects of hardiness and personal growth orientation. *Journal of Counseling Psychology*, 46(2), 159.
- Robitschek, C. & Keyes, C. L. (2009). Keyes's model of mental health with personal growth initiative as a parsimonious predictor. *Journal of Counseling Psychology*, 56(2), 321.
- Robitschek, C. (1998). Personal growth initiative: The construct and its measure. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30(4), 183.
- Robitschek, C. (2002). *Personal growth initiative: An active ingredient for intentional positive change*. 4th In National Conference of Division.
- Robitschek, C., Ashton, M. W., Spering, C. C., Geiger, N., Byers, D., Schotts, G. C. & Thoen, M. A. (2012). Development and psychometric evaluation of the personal growth initiative scale–II. *Journal of Counseling Psychology*, 59(2), 274.
- Rodrigues, R. A. & Guest, D. (2009). Have careers become boundaryless?. *Human Relations*, 63(8), 1157–1175.
- Rowe, J. (2003). Career planning, <http://www.jobseekersadvice.com>, sayfasından erişilmiştir.

- Rving, J.A. & Williams, D.I. (1999). Personal growth and personal development: concepts clarified. *British Journal of Guidance & Counselling*, 27(4), 517-526.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C. & Tüzüner, L. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Sargent, L. D. & Domberger, S. R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: Values and image violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.
- Sav, D. (2008). *Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Savickas, M. L. & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673.
- Scherer, R. F. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological Reports*, 62(3), 76-770.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seçer, B. & Çınar, E. (2011). Bireyselleşme ve yeni kariyer yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), 51.
- Segers, J., İnceoğlu, İ., Vloeberghs, D. & Bartram, D. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Serinkan, C., Kaymakçı, K.A. & Avcık, C. (2012). Kamu sektöründe örgütsel stres ve kariyer: Denizli’de yapılan bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1).

- Seyyar, A. & Öz, C. (2007). *İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük*. İstanbul: Değişim.
- Sezik, N. (2003). İradenin sistemleştirilmesi. *Kişisel Gelişim Dergisi*, 8, 31.
- Shatkin, L. (2011). *Career plan: The best moves now for a solid future*. Indiana: JIST.
- Sherry, E. & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1545.
- Shorey, H. S., Little, T. D., Snyder, C. R., Kluck, B. & Robitschek, C. (2007). Hope and personal growth initiative: A comparison of positive, future-oriented constructs. *Personality and Individual Differences*, 43(7), 1917-1926.
- Shumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's guide to structural equation modeling*. LLC Inc.
- Sirin, T. (2005). *Kişisel gelişim medeniyeti*. 1. Basım. İstanbul: Armoni.
- Siyve, O.Ç. (2004). *Kadın-erkek liderlik tarzları ve cam tavan*. *Tügiad Elegans Magazin*, 66, Mart-Nisan, www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html, sayfasından erişilmiştir.
- Smith, T. & Sheridan, A. (2006). Organisational careers versus boundaryless careers: Insights from the accounting profession. *Journal of Management and Organization*, 12, 223-234.
- Soylu, A. (2002). *Yalın örgütlerde kariyer yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Soysal, A. (2000). *Örgütlerde kariyer planlama sürecinin işleminde motivasyon faktörünün etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde yapılan bir uygulama*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Soysal, A. (2003-17-18 Mayıs). *Küreselleşen iş hayatında yeni kariyer yaklaşımları*. 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit.
- Soysal, A. (2006). Kariyer yönetiminde yeni strateji arayışları Türkiye ölçeğinde bir değerlendirme. *Çimento İşverenler Dergisi*, 20(5), 4-24.
- Stephen, R. & Barley, G. K. (2006). Contracting: A new form of professional practise. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 57.

- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239-252.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2008). What's the deal? an exploration of career management behavior in iceland. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 752.
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-185.
- Supeli, A. ve Creed, P. (2016). The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. *Journal of Career Development*, 43(1), 66-80.
- Suvacı, B. & Baş, D.P. (2018). *Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları*. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 8(1). s. 113-140
- Sümer, C. (1999). İnsan kaynakları yönetimi etkinliği olarak örgütsel kariyer planlama ve geliştirme. *Türk Psikoloji Bülteni*, 4(9), 62-65.
- Sürgevil, O., Mayatürk, E. & Budak, G. (2009). *Expatların etkili çalışmasında insan kaynakları*. *Anadolu BİL Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(13), 45-56.

- Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of career assessment*, 5(4), 443-462.
- Şencan, H. & Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi*. (1. Baskı) İstanbul: Beta.
- Şimşek, M. S., Çelik, A., Akgeçici, T. & Sosyal, A. (2004). *Kariyer yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. (2004). *Kariyer yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı), Konya: Güney.
- Şimşek, Ş. Çelik, A., Akgeçici, T. & Sosyal, A. (2004). *Kariyer yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Şişman-Ayanoğlu, F. (2011). *Kariyer yolunda adım adım*. İstanbul: Ceres.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6th Edition). Boston: Pearson.
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 629-646.
- Taşcı, D. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.
- Taştepe, H. (2001). *Kariyer yönetiminin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. (4. Baskı). Ankara: Nobel.
- Templer, A. J. & Cawsey, T. F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, 4(2), 70-76.
- Terjesen, S. (2005). Senior women managers transition to entrepreneurship: Leveraging embedded career capital. *Career Development International*, 10(3), 246-259.

- Thomas, W.H. Ng-Lillian, T., Eby, K.L., Sorensen, D. & Feldman, C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 369.
- Tınar, Y. M. (2002). *2000'li yıllarda çalışan insan, çalışma hayatında dönüşümler*. (Der: Keser, A.), Bursa: Ezgi.
- Tolbert, P.S. (1996). Occupations, organizations, and boundaryless careers. (Edt. Arthur, M.B. & Rousseau, D. M.) In: *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational*. NY: Oxford University.
- Tremblay, M., Wils, T. & Proulx, C. (2002). Determinants of career path preferences among canadian engineers. *Journal of Engineering and Technology Management* *Jet-M*, 19, 1-23.
- Tu, H. S., Forret, M. L. & Sullivan, S. E. (2006). Careers in a non-Western context: An exploratory empirical investigation of factors related to the career success of Chinese managers. *Career development international*, 11(7), 580-593.
- Tuncer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Tutar, H. (2013). *İşletme yönetimi*. (Güncelleştirilmiş 2.Baskı) Ankara:Seçkin.
- Türkmen, M. & Onay, M. (2009). İş hayatında “sınırsız kariyer (boundaryless career)” kavramı. 8. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 20(1), 23-60.
- Türkmen, M. & Yıldız, K. (2012). Çalışma hayatında sınırsız ve çok yönlü kariyer yönetimi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7(1), 4-17.
- Türkmen, M. (2011). *Ankara Özerk Spor Federasyonlarının idare birimlerinde görev yapan personelin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Tüz, V.M. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 171.
- Ulusoy, A. (2000). *Gelişim ve öğrenme*. Ankara: İmge.

- Upton, M. G. (2006). Towards a multilevel theory of career development: Advancing human resource development theory building. Ph.D. Dissertation. Texas A&M University.
- Uyargil, C., Adal, Z. & Acar, A. C. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Uygur, T. (2001). *Kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme*. Ankara: Gazi.
- Uzun, T. (2003). İnsan kaynakları yönetimi'nde etkin bir yöntem: Kariyer planlaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 5(2).
- Uzun, T. (2004). Kariyer yönetimi ve planlaması. *Türk İdare Dergisi*, 442, 32-33.
- Valcour, M. & Tolbert, P. S. (2003). Gender, family and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768-787.
- Valcour, M., & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 300-309.
- Varol, S.E. (2001). Kariyer yönetimi, planlaması ve yeni gelişmeler, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu.
- Venn, D. (2012). Eligibility criteria for unemployment benefits: Quantitative indicators for OECD and EU Countries. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 131, : OECD Publishing
- Verbruggen, M., Sels, L. & Forrier, A. (2007). Unraveling the relationship between organizational career management and the need for external career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 69-83.
- Viney, C., Adamson, S. J. & Doherty, N. (1997). Paradoxes of fast-track career management. *Personel Review*, 26(3), 174-186.
- Volmer, J., & Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), 207-218.
- Walker, H. F. & Levesque, J. (2006), Climbing the career ladder: It is up to you, *Quality Progress*, 39(10), 28-32.

- Wallis, T. J. (2001). *Tips for making a good career match*. USA: Career World.
- Walton, S. & Mallon, M. (2004). Redefining the boundaries? Making sense of career in contemporary New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 75-95.
- Waterman, R.H., Waterman, J. A. & Collard, B. A. (1994). *Toward a career resilient workforce*. Harvard Business Review.
- Wickramasinghe, V. & Jayaweera, M. (2011). Career management strategies among IT professionals in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka. *Journal of Management Development*, 30(9), 914-926.
- Williams, S.D. (2004). Personality, attitude and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 45.
- Wilson, T. & Davies, G. (1999). The changing career strategies of managers. *Career Development International*, 4(2), 101-107.
- Wright, S. M., Levine, R.B., Beasley, B.W., Haidet, P., Gress, T.W., Caccamese, S., Brady, D. & Marwaha, A. (2006). Personal Growth and Its Correlates During Residency. *Training Medical Education*, 40(8), 737-745.
- Yakut, F. (2002). *Sanayi toplumundan günümüze organizasyonlarda değişen eğitim konsepti*. I. Ulusal Bilgi Yönetim ve Ekonomi Kongresi, Sakarya.
- Yalcin, I. & Malkoç, A. (2013). Adaptation of personal growth initiative scale-II to Turkish and investigation of psychometric properties. *Düşünen Adam*, 26(3), 258.
- Yamashita, M. & Uenoyama, T. (2006). Boundaryless career and adaptive HR practice in Japan's hotel industry. *Career Development International, Special Issue: Careers in Japan*, 11(3), 231.
- Yanbastı, G. (1990). *Kişilik kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.
- Yarnall, J. (2008). *Strategic career management*. USA: Elsevier.
- Yazgan-İnanç, B. & Yerlikaya, E. E. (2008). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem.
- Yılmaz, C., Ecev, T. Z. & Duygulu, E. (2000). *Örgütsel başarımla kariyer geliştirme ilişkisi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

- Zabusky, S. E. & Barley, S. R. (1996). Redefining success: Ethnographic observations on the careers of technicians. (Edt. Osterman, P.) In *BrokenLadders*. New York: Oxford University.
- Zeitz, G., Blau, G. & Fertig, J. (2009). Boundaryless careers and institutional resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 372-398
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35, 2.
- Zhu, G., Wolff, S.B., Hall, D.T., Heras, M.L., Gutierres, B. & Kram, K. (2013). Too much or too little? A study of the impact of career complexity on executive adaptability. *Career Development International*, 18(5), 457-483.
- Zikic, J. & Klehe, U.C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 391-409.

EKLER

Demorafik Sorular

Yaşınız: Kurumdaki Çalışma Süreniz: Çocuğunuz Varmı:
Cinsiyet. Kaç iş değışikliğı yaptınız: Kurumdaki Göreviniz:
Medeni Durum: Maaşınızdan Memnunmusunuz: Toplam Çalışma Yılınız:
Eğitim Durumunuz: Maaşınız:

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeğı kullanarak belirtiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum

EK-1. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeğı

- 1.Yeni bir şeyler öğrenmeme imkan veren görevler peşinde koşarım
 - 2.Birçok farklı kurumdan gelen insanlarla birlikte projelerde çalışmak hoşuma gider
 - 3.Kurum dışında çalışmamı gerektiren işlerden hoşlanırım
 - 4.Bir çok farklı kurumdan insanlarla iletişim kurmamı gerektiren işlerden hoşlanırım
 - 5.Kurumum dışında insanlarla çalışmaktan hoşlanırım
 - 6.Bir çok farklı kurumdan insanlarla etkileşimde bulunmamı gerektiren işler hoşuma gider
 - 7.Geçmişte kurum dışında çalışmama izin verecek fırsatlar peşinden koştum
 - 8.Yeni deneyimler ve durumlar bana enerji verir
 - 9.Aynı kurum için sürekli bir şekilde çalışmanın sağladığı güven duygusu hoşuma gider
 - 10.Eğer şu anki kurumum için çalışamazsam kendimi kaybolmuş hissederim
 - 11.Başka yerde iş aramak yerine bildiğim kurumda çalışmaya devam etmeyi tercih ederim
 - 12.Eğer kurumum hayat boyu istihdam sağlasaydı asla başka kurumlarda iş arama ihtiyacı duymazdım
 - 13.İdeal kariyerimde sadece bir kurum için çalışırım.
-

EK-2. Çok Yönlü Kariyer Tutumu Ölçeği

- 1.Çalıştığım kurum tarafından gelişme fırsatları sunulmadığında, fırsatları kendi kendime araştırırım.
 2. Kariyerimdeki başarı ve hatalardan kendim sorumluyum
 - 3.Bağımsız ve kendi kendini yönlendiren bir kariyerim var
 4. Kendi kariyer yolumu seçmek, benim için en önemli değerlerden biridir.
 - 5.Kendi kariyerimden kendim sorumluyum
 6. Eninde sonunda kendi kariyerimi ilerletmek için yine bir tek kendime güvenirim
 7. Kariyerim söz konusu olduğunda kendi başımayımdır
 8. Geçmişte gerekli olduğunda yeni iş bulma konusunda başkalarından çok kendime güvenirdim
 9. Kendi kariyerimi iş verenimin önceliklerine ters bile düşse kendi kişisel önceliklerime göre yönlendiririm
 - 10.Diğer insanların kariyerimde yaptığım tercihleri nasıl değerlendirdikleri benim için önemli değildir
 - 11.Kariyerimde neyin doğru olduğu konusundaki kendi düşüncem kurumumun düşüncesinden daha önemlidir
 12. Eger kurumum değerlerime ters düşen birşey yapmamı isterse, yine kendi bildigimi yaparım
 13. Kariyerimin nasıl olması gerektiği ile ilgili benim düşüncelerim kurumumun düşüncelerinden daha önemlidir
 14. Geçmişte kurumum katılmadığım bir şey yapmamı istediğinde kendi değerlerimin yanında olmuşumdur
-

EK-3. Kişisel Gelişim Yönetimi Ölçeği-II (KGYÖ-II)

Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeği-II (KGYÖ-II)

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz.

0: Hiç katılmıyorum **1:** Çoğunlukla katılmıyorum **2:** Kısmen katılmıyorum
3: Kısmen katılıyorum **4:** Çoğunlukla katılıyorum **5:** Tamamen katılıyorum

MADDELER

1. Kendimle ilgili değiştirmek istediğim şeyler için gerçekçi hedefler belirlerim.	0	1	2	3	4	5
2. Kendimle ilgili belirli değişiklikler yapmaya hazır olduğum zamanı söyleyebilirim.	0	1	2	3	4	5
3. Kendimle ilgili değişiklik yapmak için gerçekçi bir planın nasıl yapılacağını biliyorum.	0	1	2	3	4	5
4. Kendimi geliştirmek için ortaya çıkan her fırsatı değerlendiririm.	0	1	2	3	4	5
5. Kendimle ilgili değişiklik yapmaya çalıştığımda, gelişimim için gerçekçi bir plan yaparım.	0	1	2	3	4	5
6. Kendimle ilgili değişiklik yapmaya çalıştığım zaman başkalarından yardım isterim.	0	1	2	3	4	5
7. Kendimi geliştirmek için aktif bir şekilde çalışırım.	0	1	2	3	4	5
8. Kendimle ilgili neleri değiştirmem gerektiğini belirleyebilirim.	0	1	2	3	4	5
9. Bir birey olarak sürekli kendimi geliştirmeye çalışıyorum.	0	1	2	3	4	5
10. Kendimle ilgili değişiklikler yapmak için gerçekçi hedefleri nasıl belirleyeceğimi biliyorum.	0	1	2	3	4	5
11. Kendimle ilgili belirli bir değişikliği ne zaman yapmam gerektiğini bilirim.	0	1	2	3	4	5
12. Kendimi geliştirmeye çalıştığım zaman mevcut olanakları kullanırım.	0	1	2	3	4	5
13. Kendimle ilgili değişiklik yapmak için atacağım adımları biliyorum.	0	1	2	3	4	5
14. Kendimi geliştirmeye çalıştığımda aktif olarak yardım almaya çabalarım.	0	1	2	3	4	5
15. Bir birey olarak gelişmek için fırsatlardan yararlanırım.	0	1	2	3	4	5
16. Kendimle ilgili belirli şeyleri değiştireceğim zamanı bilirim.	0	1	2	3	4	5

EK-4. Ölçek Kullanım İzinleri

Kişisel Gelişim Yönelimi Kullanım İzni



Ilhan.Yalcin@ankara.edu.tr
25.05 (Cum) , 13:32
Siz

Sayın Araş. Gör. Murat Şakar,

Kişisel Gelişim Yönelimi Ölçeği-II'yi çalışmanızda kullanmanızdan mutluluk duyarım.

Çalışmalarınızda kolaylıklar diliyorum.

Doç. Dr. İlhan Yalçın
Ankara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Fakültesi

Çok Yönlü – Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği İzni

Merhabalar Murat Hocam,
maillinizi dikkate alarak, yeniden yazmak istiyorum. Umarım bu yazdıklarım zaten tezinizin taranması durumunda zaten bir sorun yaratmayacaktır diye umuyorum.

Sayın İlgili'nin dikkatine,
Murat Şakar 'ın Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda; "Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeği"ni kullanmada hiç bir sorun yoktur.
Bilginize,

11 Şubat 2016
Prof.Dr. Meltem Onay

Prof. Dr. Meltem ONAY

*Celal Bayar University, School of Applied Sciences, Manisa
*meltemonay@gmail.com
phone: 05326234293

EK-5. Anket Çalışması

T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü

Sayı : 26241066.900.99,100.2272
Konu : Anket Çalışması

19/02/2015

Arş.Gör. Murat ŞAKAR
Adıyaman Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi
Besyo Bölümü 3.Kat
Altınşehir/ADİYAMAN

İlgi : 04.02.2015 tarihli ve 007635 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçenizde belirttiğiniz Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı ve bağlı kuruluşlarında çalışan, kariyer meslek grubu ve yöneticilerin "Sınırsız- Çok Yönlü Kariyer Yönetimi ve Kişisel Gelişim Yönelimleri" isimli doktora tezinize ait anket çalışmasını Kurumumuzda uygulama talebiniz uygun görülmektedir.

Bilgilerinizi rica ederim.


İbrahim ÖZEKİNCİ
Müsteşar Yardımcısı
Genel Müdür V.

EK-6. Anket İzni



**T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü**

Sayı : 63296879- 900 / 658
Konu : Anket İzni

10.02.2015

DAİRE BAŞKANLIĞI MAKAMINA

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı Doktora öğrencisi Murat ŞAKAR'ın ilişkide yer alan; "Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı ve Bağlı Kuruluşlarında Kariyer Meslek Grubu ve Yöneticilerin Sınırsız-Çok Yönlü Kariyer Yönetimi ve Kişisel Gelişim Yönelimleri" konulu tez çalışması için Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görev yapan personele yönelik olarak anket uygulaması gerçekleştirmek istemektedir.

Uygun görüldüğü takdirde; söz konusu anketi Genel Müdürlüğümüz merkez teşkilatı yönetici ve personeline, Personel ve Eğitim Daire Başkanlığımızın uygun göreceği sorular üzerinden, uygulanması konusunda gerekli iznin verilmesi hususunu;

Olurlarınıza arz ederim.

Mahir IRMAK
Şube Müdürü

O L U R

.../.../...

Yusuf KARADAĞ
Personel ve Eğitim Dairesi Başkan V.

"Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır."



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...