T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE KARİYER YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TEKİRDAĞ İLİNDE İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Selinay YÜN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Çanakkale - 2020

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE KARİYER YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TEKİRDAĞ İLİNDE İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Selinay YÜN

Tez Danışmanı
Doç. Dr.
Yener PAZARCIK

Çanakkale - 2020

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Pozitif Psikolojik Sermaye ile Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki: Tekirdağ İlinde İmalat Sektörü Üzerinde Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/08/2020



Selinay YÜN

ÖZET

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE KARİYER YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TEKİRDAĞ İLİNDE İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

2000'li yıllardan itibaren ivme kazanan Pozitif psikolojik sermaye (PPS) kavramı, bireylere benliğini sorarak, pozitif bakış açısı sunarak ve güçlü yönlerini ortaya koyarak bireyin gelişmesini desteklemekte ve böylece hem bireyin hem de örgütlerin başarı elde etmesini sağlamaktadır. Kariyer yönetimi kavramı, bireyin kendi değerlerine göre kariyer hedefleri belirlemesi ve örgüt tarafından bireyin hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin uyumlu olacak şekilde yönlendirilmesidir.

Bu çalışmanın amacı pozitif psikolojik sermaye ve boyutları (öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik, umut) ile kariyer yönetimi ve boyutlarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme) arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın amacı çerçevesinde, Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren beş imalat firmasındaki 230 beyaz yaka çalışanına uygulanan anketlerden elde edilen veriler frekans, güvenilirlik, faktör analizi, bağımsız örneklem t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Analiz sonucundaki bulgulara göre ise pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür. Pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından olan umut faktörünün kariyer yönetimi boyutları ile anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Öz yeterlilik ve dayanıklılık, iyimserlik boyutlarının kariyer yönetimi alt boyutları ile bir ilişkisi tespit edilmemiştir. Demografik değişkenlerin ise bazı boyutlarda farklılık gösterdiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pozitif psikolojik sermaye, kariyer yönetimi

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND CAREER MANAGEMENT: A RESEARCH ON THE MANUFACTURING SECTOR IN THE PROVINCE OF TEKİRDAĞ

The concept of Positive psychological capital (PPS), which gained momentum since the 2000s years, supports the development of the individual by asking individuals about their self, offering a positive perspective and demonstrating their strengths, thus ensuring success of both individuals and organizations. The concept of Career Management is that the individual determines career goals according to his own values and is guided by the organization to be compatible with the objectives and objectives of the organizations.

The aim of this study is to examine the relationship between positive psychological capital and dimensions (self-sufficiency, endurance, optimism, hope) and career management and dimensions (career management, career planning, career development). Within the framework of the study, the data obtained from the surveys applied to 230 white collar employees in five manufacturing companies operating in Tekirdag province were evaluated with frequency, reliability, factor analysis, independent sample t test, variance analysis, correlation analysis and regression analysis.

According to the findings of the analysis, it was statistically observed that there was a positive and meaningful relationship between positive psychological capital and career management. The significant relationship of the hope factor, which is positive psychological capital subdimensions, to career management dimensions has been determined. Self-sufficiency and endurance have not been identified in relation to career management sub-dimensions of optimism dimensions. Demographic variables vary in some sizes.

Keywords: Positive psychological capital, career management.

ÖNSÖZ

Tez dönemi boyunca hoşgörüsü ve desteğini benden esirgemeyen değerli hocam sayın Doç. Dr. Yener PAZARCIK' a teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama sürecinde yardımlarını eksik etmeyen, tez yazma sürecinde moral veren komşumuz DAĞLI ailesine ve araştırma anketine katılan tüm çalışanlara teşekkürlerimi borç bilirim.

Her zaman arkamda durarak maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, hayatın her döneminde bana yol gösteren, azmi ile örnek olan, sevgisini bolca hissettiğim canım abim Tunahan YÜN'e, eğitimi önemseyen ve vurgulayan, bugünlere ulaşmamı sağlayan, bana her zaman inanan annem Nagihan YÜN'e ve babam Mustafa YÜN'e en içten dileklerimle sonsuz teşekkür ederim.

.

Selinay YÜN

Çanakkale,2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
KISALTMALAR vii
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

1.1.Pozitif Psikoloji Kavramı 2
1.1.1.Psikoloji, Pozitiflik ve Pozitif Psikoloji Kavramı 2
1.2.Pozitif Örgütsel Psikoloji (POP) 6
1.2.1.Pozitif Örgütsel Davranış (POB) 6
1.2.2. Pozitif Örgüt Okulu (POS) 8
1.3.Sermaye Kavramı ve Sermaye Türleri 10
1.3.1.Ekonomik Sermaye 11
1.3.2.İnsan (Beşerî) Sermaye 11
1.3.3.Sosyal Sermaye 11
1.3.4.Pozitif Psikolojik Sermaye 12
1.4.Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı 12
1.4.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri 13
1.4.1.1.Öz Yeterlilik (Self-Efficacy) 14
1.4.1.2.İyimserlik (Optimism) 16
1.4.1.3.Umut (Hope) 17
1.4.1.4.Dayanıklılık (Resiliency) 19

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI

2.1. Kariyer Kavramı 21
2.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı 21
2.1.2. Kariyer Kavramının Önemi 23
2.1.3. Kariyer Aşamaları 24

2.2. Kariyer Yönetimi 26
2.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı 26
2.2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi 28
2.2.3. Kariyer Yönetiminin Amacı.....29
***2.2.3.1. Birey Açısından Kariyer Yönetimi*.....30**
***2.2.3.2. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi*.....30**
2.2.4. Kariyer Yönetim Süreci.....32
2.2.5. Kariyer Yönetimi Araçları 34
***2.2.5.1. Kariyer Haritası*.....34**
***2.2.5.2. Kariyer Danışmanlığı*.....34**
***2.2.5.3. Kariyer Merkezleri* 35**
***2.2.5.4. Koçluk*.....35**
***2.2.5.5. Eğitim ve Geliştirme Programları*.....35**
***2.2.5.6. İş Rotasyonu* 36**
***2.2.5.7. İş Zenginleştirme*.....36**
2.2.6. Kariyer Yönetimi Uygulamaları 36
***2.2.6.1. İç İşe Alım* 36**
***2.2.6.2. Terfi*.....37**
***2.2.6.3. Transfer ve Yer Değiştirme*.....37**
***2.2.6.4. İşten Çıkarma* 37**
2.2.6.5. Emeklilik 38
***2.2.6.6. Örgütsel Yedekleme*.....38**
***2.2.6.7. Yönetici Geliştirme*.....38**
2.3. Kariyer Planlama.....38
2.3.1. Kariyer Planlama Kavramı.....38
2.3.2. Kariyer Planlama Amacı 41
2.3.3. Kariyer Planlamanın Önemi.....41
2.3.4. Kariyer Planlama Süreci 42
***2.3.4.1. Bireysel Kariyer Planlama* 42**
***2.3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama*.....45**
2.4. Kariyer Geliştirme Kavramı 47
2.4.1. Kariyer Geliştirme Kavramı 47
2.4.2. Kariyer Geliştirmenin Amacı 48
2.4.3. Kariyer Geliştirmenin Önemi.....49
***2.4.3.1.Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi* 49**

2.4.3.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi.....50
2.5. Kariyer ve Kariyer Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar.....50
2.5.1. Çift Kariyerli Eşler.....50
2.5.2. Ay Işığı Sorunu.....51
2.5.3. Çift Kariyerlilik Sorunu.....51
2.5.4. Cinsiyetten Kaynaklanan Kariyer Sorunlar.....51
2.5.5. Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi).....52
2.5.6. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....52
2.5.7. Gözden Düşmesi.....52
2.5.8. İşten Çıkarılma.....53
2.5.9. Stres ve Tükenmişlik.....53
2.5.10. Engellenme.....53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE KARİYER YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TEKİRDAĞ İLİNDE İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırma.....54
3.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....54
3.1.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....54
3.1.3.Araştırmanın Yöntemi.....54
3.1.3.1.Araştırmanın Modeli.....55
3.1.3.2.Araştırmanın Hipotezleri.....55
3.1.3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....56
3.1.3.4.Veri Toplama Araçları.....56
3.1.3.5.Veri Analizi.....57
3.1.4.Araştırma Bulguları.....57
3.1.4.1. Demografik Bilgilere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları.....57
3.1.4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....58
3.1.4.3. Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin Analizi.....61
3.1.4.4.Değişkenler Arası Korelasyon İlişkisi.....68
3.1.4.5.Regresyon Analizi.....69
SONUÇ ve ÖNERİLER.....73
KAYNAKÇA.....76
EKLER.....84
ÖZGEÇMİŞ.....88

KISALTMALAR

POB : Pozitif Örgütsel Davranış

POS : Pozitif Örgüt Okulu

POP : Pozitif Örgütsel Psikoloji

KMO : Kaiser – Meyer- Olkin

TDK : Türk Dil Kurumu

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Pozitif Örgütsel Davranış Üzerine Çok Seviyeli Bir Bakış Açısı……..7

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bulgulara İlişkin Frekans Dağılımı…….……57

Tablo 3.2: Değişkenlerin Güvenirlik Analizleri……..……58

Tablo 3.3. Pozitif Sermaye Ölçeği Faktör Boyutları……..……..59

Tablo 3.4. Kariyer Ölçeği Faktör Analizi ……..……60

Tablo 3.5. Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem T Testi……..61

Tablo 3.6. Yaş Değişkenine Göre Anova Testi……62

Tablo 3.7. Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem T Testi……63

Tablo 3.8. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anova Testi……..…..64

Tablo 3.9. Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre Anova Testi……65

Tablo 3.10. İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anova Testi……67

Tablo 3.11. Değişkenler arasındaki Korelasyon İlişkisi……..……68

Tablo 3.12. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Kariyer Yönetimi İlişkisinin Test Edildiği Regresyon Analizi Sonucu……..……..69

Tablo 3.13. Pozitif Sermayenin Kariyer Geliştirme Değişkeni Üzerinde Çoklu Regresyon Analizi Sonucu……70

Tablo 3.14. Pozitif Sermayenin Kariyer Planlama Değişkeni Üzerinde Çoklu Regresyon Analizi Sonucu……..70

Tablo 3.15. Pozitif Sermayenin Kariyer Yönetimi Değişkeni Üzerinde Çoklu Regresyon Analizi Sonucu……..71

Tablo 3.16. Hipotezlerin Genel Durumu……72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Pozitif Psikolojinin Diğer Alanlarla İlişkisi.....5

Şekil 1.2. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşım Düzeyleri.....9

Şekil 1.3. Sermaye Kavramının Rekabet Avantajı İçin Genişletilmesi.....10

Şekil 1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri.....14

Şekil 1.5. Öz Yeterlilik Boyutları.....15

Şekil 2.1. Kariyer Aşamaları Modeli.....24

Şekil 2.2. Kariyer Planlama Modeli.....40

Şekil 2.3. Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları.....43

Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....55

GİRİŞ

Teknolojinin hızlı ve sürekli bir biçimde gelişim göstermesi ile birlikte örgütlerin de rekabete ayak uydurabilmek için değişim ve gelişim göstermeleri gerekmektedir. Örgütlerin bu sürece ayak uydurması için gerekli olan kaynak ise öğrenmeye açık olan insan kaynağıdır. Çalışanların yalnızca fiziksel olarak değil psikolojik olarak da güçlenmesi gerekmektedir. Bu yüzden örgütlerin, çalışanları için 1990'lı yıllarda önem kazanan pozitif psikolojik sermayeye yatırım yapmaları gerekmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin güçlü yönlere odaklanması kariyer yönetimini de etkilemektedir. Bireylerin ve örgütlerin uyumlu şekilde güçlü ve zayıf taraflarını bilerek hedefledikleri kariyere ulaşmaları kariyer yönetimi ile mümkün olmaktadır. Kariyer yönetiminde örgütler çalışanlarının yetenekleri ile değişim ve gelişim sürecine uyum sağlamaktadır.

Bu çalışmada pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutları (öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik, umut) ile kariyer yönetimi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer planlama) arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin boyutlar üzerindeki etkisi de değerlendirilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde pozitif psikolojik sermaye kavramı literatür incelenerek kavramsal olarak açıklanmıştır. Bölümde psikoloji, pozitiflik, pozitif psikoloji, pozitif örgütsel psikoloji, pozitif örgütsel davranış, pozitif örgüt okulu, sermaye ve sermaye türleri, pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde kariyer yönetimi kavramı literatür incelemesi sonucu kavramsal olarak ele alınmıştır. Bölümde kariyer, kariyer aşamaları, kariyer yönetimi, kariyer yönetim araçları ve uygulamaları, kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer ile kariyer yönetimi sürecinde karşılaşılan temel sorunlardan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma amacı, modeli ve hipotezler, sınırlılıklar, veri toplama aracı, analiz süreci ve analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve sonuç kısmı yazılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1.Pozitif Psikoloji Kavramı

Pozitif psikoloji, hayat şartlarını iyileştirmeyi hedefleyen, hayat verimsiz ve manasız olmaya başladığı zamanda beliren patolojileri önlemeye odaklanan pozitif öznel tecrübe, pozitif bireysel özellikler, pozitif kurum bilimi olarak tanımlanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

1.1.1.Psikoloji, Pozitiflik ve Pozitif Psikoloji Kavramı

Psikoloji çok eskilere dayanan ve uzun geçmişi olan bir bilim dalıdır. Psikoloji 18. yüzyıla kadar felsefe alanında ele alınmıştır. 1879'da Wilhelm Wundt deney yapmak amacıyla psikoloji laboratuvarı kurmuştur. Wundt, birtakım psikolojik konuların bilimsel metotlarla tetkik edilebileceğini göstermiş ve psikoloji bağımsız bir bilim dalı sayılmıştır (Özkalp, 2008: 167). Psikoloji kelimesi "psyche= ruh" ve "logos= bilgi" kelimelerinden meydana gelerek "ruh bilgisi" anlamını oluşturmaktadır (Balkış Baymur, 2015: 1).

Psikoloji bireysel davranışların incelenmesiyle ilgilenir.Psikoloji, bireylerin davranışlarının süreçlerini, nedenlerini, kaynaklarını tespit etmeye çalışan ve sonucunda bireyler arası farklılıkları ortaya çıkaran bilim dalıdır. Psikoloji esasta bireysel davranışların algılanması, güdülenmesi, yargılanması ve tutum oluşumu ile uğraştığı için tüm bu süreçler psikoloji açısından çok önemlidir (Eren, 2001: 3; Güney, 2007: 66). "Psikoloji, insanın çevresindeki canlı ve cansız varlıkları, olayları nasıl anladığını, öğrendiğini, nasıl düşündüğünü, varlıklar ve olaylar karşısında nasıl heyecanlandığını, duygulandığını, bireyin zekasını ve kişiliğini araştıran bir bilim dalıdır" (Güney, 2000: 9). Psikoloji insanın kişiliğine, çevresi ile ilişkilerine ve faaliyetlerine etki eden sosyal, kültürel, politik ve ekonomik parametrelerle ilgilenirken aynı zamanda bilinçaltında depolanan duygu, düşünce ve inançlarla da ilişkilidir (Eren, 2001: 3). Psikoloji biliminin ana hedefleri; hasarı onarmaya çalışmak, olumsuz durumlara mani olmak ve insanların güçlü olmasını sağlamaktır (Luthans, 2002: 58).

Youssef- Morgan ve Luthans (2013: 149) pozitifliği "*farklı gözlemciler ve paydaşlar tarafından, yeterli işleyiş standartlarını benzersiz bir şekilde aşan ve hem bireye hem de içeriğe sürdürülebilir değer katan, kolayca tanımlanabilen ve üzerinde anlaşılabilen, öncüler, süreçler, uygulamalar ve sonuçların entegre bir sistemi*" olarak tanımlamaktadır. Pozitiflik, başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını kucaklayan ve manevi olarak iyi tanımlanmış noktaları ortaya çıkaran iyi bir benlik vizyonu sunmaktadır (Fineman, 2006:

273). “Pozitif bakış açısına göre çalışanlar, üretkendir, niteliklidir, değişim yaratma ve değişimin parçası olma isteğindedir, çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işlere dair olumlu hislere sahiptir, ataktır, çok daha fazla sorumluluk sahibidir, kurumlarına bağlıdır, sadakat sahibidir ve kurumlarını anlamlı kılan bireylerdir” (Erkmen ve Esen, 2012: 56).

İkinci Dünya Savaşı öncesinde, psikolojinin üç farklı görevi bulunmaktadır. Bunlar; ruhsal hastalıkları onarmak, insanların yaşamlarını üretken ve tatmin edici duruma getirmek ve yüksek yetenekleri tanımlayarak beslemektir (Seligman, 2002: 4). Ancak İkinci Dünya Savaşı’nın ardından psikoloji büyük oranda bireylerin şifa bulması yönünde gelişmiştir. Bu yüzden psikoloji, savaş esnasında bireylerde ortaya çıkan hasarları onarmaya odaklanmıştır. Patoloji odaklı bu yaklaşım bireylerin mutluluğunu ve kişisel gelişimlerini ihmal etmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Ayrıca bu yaklaşım dönem şartlarından dolayı insanın değerli yönlerini göz ardı etmiştir.

Pozitif psikoloji kavramı, 1954 yılında ilk olarak Maslow’un “Motivation and Personality” (motivasyon ve kişilik) isimli kitabının “Toward a Positive Psychology” (pozitif psikolojiye doğru) başlıklı bölümünde bahsedilmiştir (Wright, 2003: 437). Pozitif psikolojinin ortaya çıkış nedeni hayatı yaşamaya değerli kılan insanların güçlü ve olumlu yönlerine yeterince önem verilmemesidir (Luthans, 2002: 58). İnsan faktörünün benliğini beslememesidir.

Pozitif psikoloji; bilgelik, mutlu ve iyi olma, güçlü yanlar, yaratıcılık, hayal gücü sayesinde pozitif olan gruplar ve kuruluşları odak noktası almaktadır. Pozitif psikoloji aslında kişileri ve toplulukları güçsüz kılan etkenler yerine, nelerin etkili kıldığına ve geliştirdiğine odaklanmaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2018: 2). Gable ve Haidt’e (2005: 103) göre pozitif psikoloji, kurumlar, gruplar ve kişilerin en uygun çalışmasına ya da gelişimine katkıda bulunan koşulların ve süreçlerin incelenmesidir. Pozitif psikoloji, ortalama bir bireyin güçlü taraflarını ve faziletlerini araştıran bir bilim dalıdır. Ayrıca psikologları, insan potansiyelleri ve kapasiteleri ile ilgili daha net bir bakış açısı benimsemeye teşvik etme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Sheldon ve King, 2001: 216).

Pozitif psikoloji, geçmiş zamanda psikolojinin tek yönlü şekilde ele alınması dolayısıyla ortaya çıkan zayıflığı yok etmeye ve insanlara ilişkin yanlış ve doğruları incelemeye çalışmaktadır. Yani pozitif psikoloji, insanların zayıf ve güçlü tarafları arasında denge sağlamaktadır. Fakat geçmişte oluşan dengesizliği düzeltmeye çalışmak için öncelikle güçlü taraflara odaklanma ve sorunları saptama, tedavi etmede güçlü noktaların etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Polatçı, 2011: 12). Pozitif psikolojinin amacı; hayattaki kötü şeyleri düzeltmeyle ilgilenen psikoloji odağını, pozitif özellikler oluşturmaya yönelik bir değişime kanalize etmeye çalışmaktır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji ile birlikte tek yönlü bakış açısından kurtulup çok yönlü bakış açısına geçilmiştir.

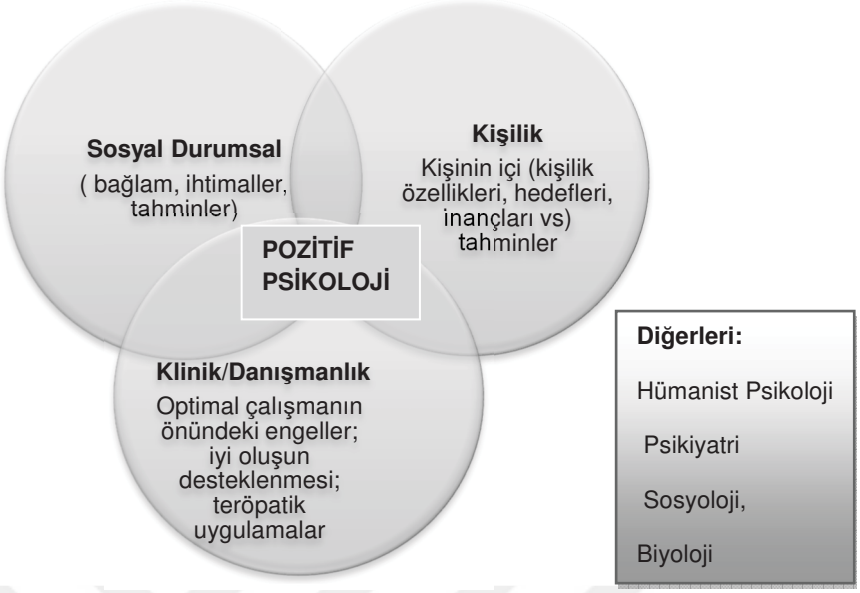
Martin Seligman (Amerikan Psikoloji Derneği başkanı) tarafından yönetilen pozitif psikoloji, bireylerde neyin yanlış olduğunu düzeltmek yerine, bireylerdeki pozitif noktaları ortaya çıkarma ile ilgilenmiştir. Böylelikle, kabiliyetler, erdemler, nitelikler, mutluluk ve diğerleri gibi birden çok olumlu eğilimli güçlü tarafları kapsayan bir teori ve araştırma akımı başlatmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 151). Pozitif psikolojide yaşanan değişiklik sonucunda psikologlar dikkatini uyumsuz davranış, olumsuz düşünce ve zihinsel acılardan öte refah ve hayatı yaşamaya değer kılan faktörlere yönlendirmiştir (Slezackova, 2017: 2).

Pozitif psikoloji üç seviyeden oluşmaktadır. Bunlar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5);

1. Pozitif bireysel tecrübeler (bireysel seviye): Yüksek yetenek, erdemlik, iş ve sevgi kapasitesi, azim, cesaret, maneviyat, kişiler arası yetenek, estetik duyarlılık, ileri görüşlülük, affedicilik, özgünlük.
2. Değerli kişisel tecrübeler (sübjektif seviye): (geçmişte) İyi oluş, tatmin ve memnuniyet, (şu anda) mutluluk, akış, (gelecekte) umut ve iyimserlik.
3. Kişileri daha iyi vatandaşlığa doğru yönlendiren sivil erdem ve örgütler (kurumsal seviye): Meslek ahlakı, sorumluluk, nezaket, ılımlılık, fiziki destek ve duygusal destek, hoşgörü, fedakarlıktır.

Pozitif psikoloji, psikolojinin tümünü mü kapsar yoksa ayrı bir alan mı konusunda anlaşmazlık bulunmaktadır. Aşağıda pozitif psikolojinin; kişilik, sosyal ve danışmanlık kesişiminde yer aldığı görülmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2018: 13).

Şekil 1.1. Pozitif Psikolojinin Diğer Alanlarla İlişkisi



Kaynak: Hefferon ve Bonıwell, 2018, 13

Pozitif psikoloji akımı, ortaya çıkmasının ardından kısa zaman geçmesine rağmen önemli ilerlemeler göstermiştir. Pozitif psikoloji ile ilgili kitaplar, dergiler ve yapılan konferanslar, pozitif psikoloji alanının süratli bir biçimde geliştiği ve yalnızca psikoloji alanıyla sınırlı kalmadığı bilinmektedir. Pozitif psikoloji alanı içerisindeki gelişmeler sağlık, işletme, yönetim ve organizasyon, eğitim ve örgütsel davranış gibi alanlar içerisinde de ilerleme kaydetmiştir. En önemli gelişmeyi gösteren ise örgüt araştırmalarıdır (Kalman ve Summak, 2016: 29).

Pozitif psikoloji, işyerlerinde güç daimi yönetim (Pozitif Örgütsel Davranış/ Positive Organizational Behaviour/POB) ve uygulamalı pozitiflik (Pozitif Örgüt Okulu/ Positive Organizational Scholarship/POS) olmak üzere iki ilişkili hareketi ortaya çıkarmıştır. Bunlardan ilki, Pozitif Örgüt Okulu (POS) hareketidir. Michigan Üniversitesi'nde akademisyenlerin araştırmalarına dayanmaktadır ve genellikle olumsuz koşullar altında ve kriz dönemlerinde kurumların hayatta kalmalarına ve canlılıklarını devam ettirmelerine destek olan pozitif örgütsel özellikleri vurgulamaktadır. Bunlardan ikincisi ise (POB) pozitif örgütsel davranıştır. Bugün işyerlerinde performans iyileştirmesi için yönetilen, geliştirilen ve ölçülen pozitif eğilimli personel kaynakları güçleri ve psikolojik kapasiteleri uygulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152).

1.2.Pozitif Örgütsel Psikoloji (POP)

Pozitif örgütsel psikoloji (Positive Organizational Psychology- POP), pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okulu hem kurumlara hem de çalışma hayatına pozitif bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve psikolojik sermayenin verimliliğe olan etkisini incelemektedir (Demir, 2011: 4). POP, çalışma hayatında ve pozitif örgütlerde öznel deneyim ve özelliklerin bilimsel çalışmalarını ve bu çalışmaların organizasyonlarda etkililiği ve yaşam kalitesini yükseltme olarak tanımlanmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 179).

1.2.1.Pozitif Örgütsel Davranış (POB)

Psikoloji alanında olduğu gibi örgütsel davranış alanında da pozitifliğin aksine negatifliğe odaklanılmıştır. Örneğin;

- Yöneticilerin ve iş görenlerin güçlü yönlerinden, psikolojik kapasitelerinden, gelişim göstermelerinden, performans güçlendirmelerinden ziyade noksanlıklarına,
- Yöneticilerin ve iş görenlerin sorunlarına ve değişimin onaylanması yerine direnç göstermelerine,
- Eustress[1] yerine stres ve tükenmişliğe,
- Pozitif duygulanma yerine negatifliğe daha fazla önem verilmiştir (Luthans, 2002: 698).

Bu sebepten dolayı pozitif psikoloji hareketinin örgütsel davranış biliminde uygulaması olan pozitif örgütsel davranış alanı oluşmuştur (Çınar, 2011: 4).

Pozitif psikolojinin önderliğini izleyen POB, günümüz organizasyonlarındaki performans gelişimleri hakkında ölçülebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir pozitif yönelimli insan kaynağının psikolojik kapasiteleri ve güçlü taraflarının incelenerek uygulanmasıdır (Luthans, 2002: 59; Kümbül Güler, 2015: 137). Bakker ve Schaufeli (2008: 147-148) POB iki şekilde tanımlamıştır;

- Performans iyileştirmesi ya da personel refahı ile ilişkili veya başka bir şekilde biçimde bireysel pozitif psikolojik şartları ve insan kaynağını incelemesidir.
- Örgütlerde iş görenlerin daha fazla pozitif özellikler, davranışlar ve durumlarının araştırılması ve etkin bir biçimde uygulanmasıdır.

Luthans ve Avolio'ya (2009: 299) göre POB'u diğer pozitif eğilimli örgütsel davranışlardan ayıran üç esas özellik şunlardır:

---

[1] "Olumlu zorluklardan ve heyecan verici deneyimlerden gelen pozitif strestir." https://dictionary.cambridge.org/tr/

- Teoriye, geçerli ölçüme ve araştırmaya dayanması gereklidir.
- Devlete benzemeli, yani gelişime ve değişime açık olmalıdır.
- Performans iyileştirici etkiye sahip olması gereklidir.

POB' un bir diğer özelliğe ise, örgütün tümünden çok bireyi odak noktası almasıdır. Bireylerin duyguları negatif ya da pozitif olsa bile her biçimde çalışmalarını ve kurumun tamamını etkisi altına alacaktır. Bu sebepten eğer bir örgütte örgütsel değişim hedefleniyorsa ilk değişim yapılması gerekli olan yer, bireydir (Çınar, 2011: 4).

Yammarino vd. tarafından POB çok yönlü bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Bu bakış açıları 3 düzeyden oluşmaktadır. Bunlar; bireysel, grupsal ve örgütsel seviyelerdir. Bu seviyeler aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 1.1. Pozitif Örgütsel Davranış Üzerine Çok Seviyeli Bir Bakış Açısı

Bireysel Düzey	Grupsal Düzey	Örgütsel Düzey
Öz yeterlilik	Grup potansiyeli Grup ve takım etkinliği	Toplam Verimlilik
Umut	Yüksek performanslı takımların hedefleri ve standartları	Pozitif misyon ve vizyon
İyimserlik	Yüksek beklenti ve standartlar; pozitif grup modu	Misyon başarısı için çabalama ve savaşma
Öznel iyi oluş	Pozitif zihinsel takım modeli Grup morali ve bağlılığı	Çalışanların içsel motivasyonları
Duygusal Zeka	Grubun duygusal zekası	Duygusal olarak sağlıklı örgüt

Kaynak: Yammarino vd., 2008, 699

Yammarino vd.'e (2008: 702) göre bireysel düzeyden grup düzeyindeki örgütsel davranışa geçişteki en temel fark, yüksek performans gösteren takımların grup iklimleridir.

Aynı şekilde bireysel düzeyden örgüt düzeyindeki örgütsel davranışa geçişteki en temel fark ise yüksek verimlilik gösteren ve sosyal sorumlulukları fazla olan örgütlerin var

oluşuna sebep olan örgüt kültürleridir. Oluşan örgüt kültürü sayesinde, bütüncül bakış açısı ile birlikte pozitif örgütsel davranış anlayışı işletmenin tüm basamaklarına dağılım göstermektedir (Polatçı, 2011: 31).

POB yalnızca bireysel pozitifliğin önemini keşfetmekle bırakmamış aynı zamanda örgütlerde iş tatmini, adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif duygulanım, çalışan bağlılığı gibi çoğu konuda gelişme kaydetmiştir (Youssef ve Luthans, 2007: 774-775).

1.2.2.Pozitif Örgüt Okulu (POS)

Pozitif örgüt okulu (Positive Organizational Scholarship-POS), canlılığa teşvik etme, insan gücünü geliştirme, dayanıklılık ve restorasyon üretme gibi olağanüstü örgütsel ve bireysel performansa neden olan dinamiklere odaklanan örgütsel bilimde yeni bir harekettir. POS, pozitif sapmayı araştırır. Yani kuruluş ve üyelerinin özellikle pozitif yollarla gelişip gelişmediklerini inceler. Pozitiflik, kuruluşlardaki dinamiklere ve yükselme aşamalarına odaklanan olumlu bir yargıdır. Örgütsel, pozitif olayların meydana geldiği bağlamı önemseyerek, örgütlerde meydana çıkan süreç ve şartları ifade eder. Okul, pozitif olayların titiz, bilimsel ve teorik açıdan araştırılmasıdır (Cameron ve Caza, 2004: 731).

POS, birinci dünya görüşündeki başarıyı anlayabilme, rekabete ve karlılığa odaklanabilme ve örgütsel hayatta kalabilme görüşünün değerliliğini ve önemini reddetmez. Aksine ikinci dünya görüşünü temsil edilen olayları ve pozitif sapmayı temsil eden olayları vurgulamaktadır (Cameron vd., 2003: 2).

POS, kuruluş ve bireylerde pozitif etkilere (geliştirilmiş verimlilik ve performans gibi) olanak sağlayan pozitif dinamiklere (güç, güven, canlılık ve esneklik gibi) odaklanan bir örgütsel davranış inceleme ve araştırma alanıdır (Roberts vd., 2005: 3). Cameron ve Caza (2008: 3), pozitif örgüt okulunu, pozitif durumların ve süreçlerin meydana çıkarılması amacı ile pozitif olaylarla ilişkili etkilerin, etkinleştiricilerin ve motivasyonların incelenerek teşvik edilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

POS, kuruluşların her daim rekabet üstünlüğü yaratmalarına dair genişletilmiş bir görünüm sağlamaktadır. Pozitif örgüt okulu kuruluşların gelişim göstermesine yardımcı olan pozitif duyguları yeşertme, anlam yaratma, yüksek nitelikli ilişki kurma ve ilişki dönüştürme gibi kolektif yetenek kaynakları üretebilmektedir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003: 11).

POS, örgütlerin ve örgütte çalışanların pozitif sonuçlarının, niteliklerinin ve süreçlerinin incelenmesi ile ilişkilidir. POS, yalnızca bir teoriyi ifade etmemektedir. POS, genellikle mükemmellik, erdemlik, esneklik ya da bolluk gibi sözcükler ile tarif edilen dinamiklere odaklanmaktadır. POS, enstrümantal kaygıları kapsayan geniş bir bakış

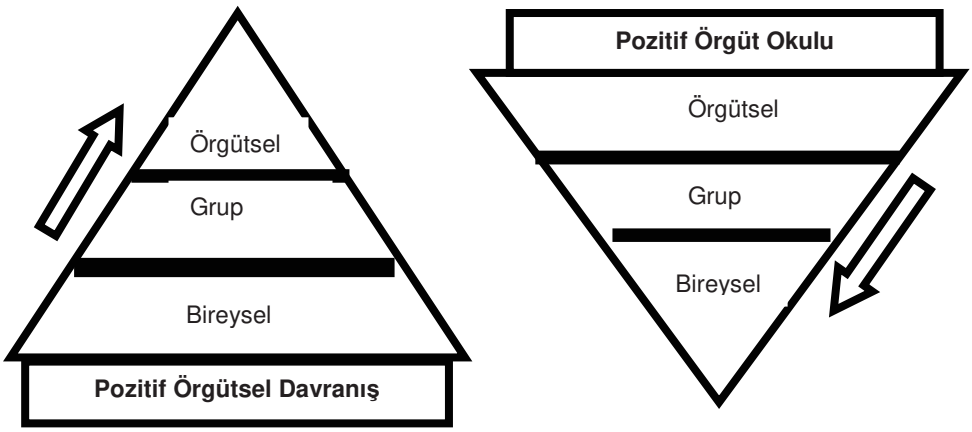
açısını temsil etmekle birlikte “iyilik” ve “pozitif insan” potansiyeli fikirlerini daha çok vurgulamaktadır. Etkinleştiriciler (yapı, süreç, yöntem ve kabiliyet gibi), motivasyonlara (bencil olmayan, özverili, katkı sağlayabilen gibi) ve pozitif olaylarla ilgili netice veya etkenlere (yüksek kalite, dirilik, anlamlılık ve mutluluk gibi) dikkatini vermektedirler. POS, geleneksel olan örgüt çalışmalarından ayrı tutulmaktadır. Çünkü geleneksel insani durumların en iyi olanının neyi gösterdiğini ve yaklaştığını anlamaya çalışmaktadır (Cameron vd., 2003: 3).

Pozitif örgütsel davranış ile pozitif örgüt okulu iki noktada farklılık göstermektedir.

- POB kişisel psikolojik özellikler ve bu özelliklerin performans gelişimleri ile ilgilenirken, POS örgüt bağlamının pozitif tarafları ile ilgilenmektedir. Performans gelişimi pozitif örgütsel davranışta daha fazla belirgindir.
- POB çalışmalarını mikro seviyede yöntemlerle yürütmekte ve tümevarım (kişi-grup- örgüt) yöntemini benimsemektedir. POS ise, çalışmalarını makro seviyede çalışmalar yürütmekte ve tümdengelim (örgüt-grup-kişi) yöntemini özümsemektedir (Luthans vd., 2006, akt. Kutanis ve Oruç, 2014: 149).

Aşağıdaki şekilde pozitif örgütsel davranış ile pozitif örgüt okulunun tümdengelim ve tümevarım yöntemi gösterilmektedir.

Şekil 1.2. POS ve POB Yaklaşım Düzeyleri



Kaynak: Bitmiş, 2014: 11

1.3.Sermaye Kavramı ve Sermaye Türleri

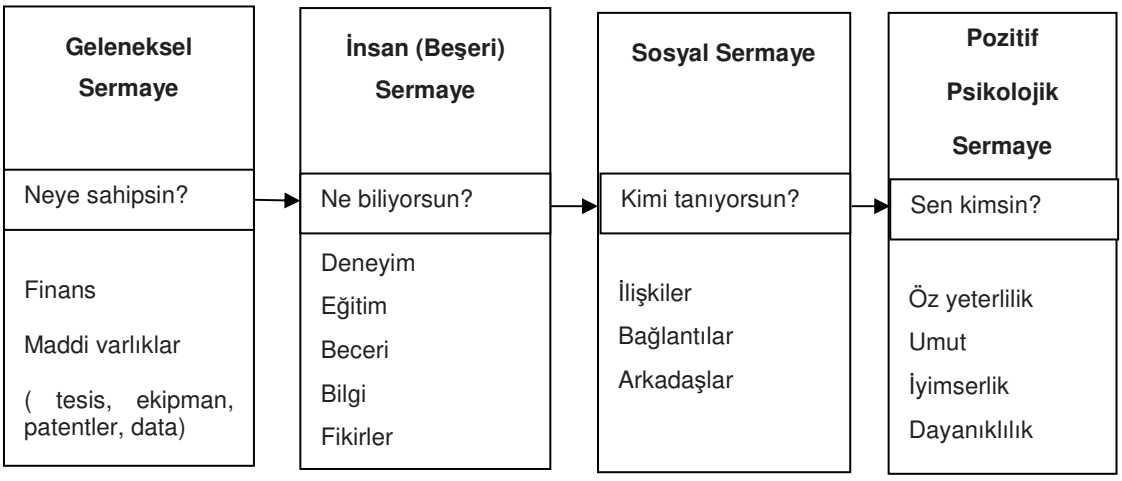
Türk Dil Kurumu varlık ve servet anlamını taşıyan sermaye kavramını "bir ticaret işinin kurulması, yürütülmesi için gereken anapara ve paraya çevrilebilir malların tamamı, anamal, başmal, kapital, meta, resülmal" şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2019).

Sermaye, maddi olan veya olmayan biçimlerin genelleştirilmiş kaynak yapısı olarak tüketim ve üretim mallarının üretim şeklini basitleştiren kaynaklar, rol beklentileri, normlar ve sosyal saygınlık gibi değerleri içermektedir (Misçi Kip, 2010: 25).

Sermaye ya da kapital terimi, ekonomi ve finans alanlarındaki geleneksel kullanım dışında sosyal sermaye, kültürel sermaye ve insan kaynaklarının önemini vurgulaması bakımından insan sermayesi gibi kavramların içinde de kullanılmaktadır (Luthans vd., 2007: 542; Çınar 2011: 7). Sermaye kavramının kullanım alanının genişlemesinin nedeni insan varlığının işletmeye kattığı değerin anlaşılmasıdır. Çalışanların sahip olduğu beşeri sermaye ve ilişkileri ifade eden sosyal sermaye de rekabet avantajı yaratan etmenler arasına girmiştir. Son dönemlerde ise rekabet avantajı yaratan etmenlerin yanına pozitif psikolojik sermaye ilave edilmiştir (Akçay, 2011: 80). Günümüzde sosyal sermaye, beşeri (insan) sermaye ve pozitif psikolojik sermaye gibi yeni sermaye çeşitlerinin değeri anlaşılmakta ve firma değerlerine önemli katkılar sunduğu görülmektedir (Çınar, 2011: 7).

Aşağıdaki şekilde rekabet üstünlüğü sağlamakta etkili olan sermaye çeşitleri açıklanmıştır.

Şekil 1.3. Sermaye Kavramının Rekabet Avantajı İçin Genişletilmesi



Kaynak: Luthans vd., 2004, 46

1.3.1.Ekonomik Sermaye

Ekonomik sermaye, bireylerin sahip olduğu para veya maddi değeri ifade etmektedir (Palabıyık, 2011: 134). Finansal sermaye, kurumların sahip oldukları nakdi kaynakları, büyüme ve gelişim gösterme amacıyla yaptıkları yatırımları veya arzu edildiğinde nakde dönüştürülebilecek parasal kaynakları ifade etmektedir (Karakuş ve Çobanoğlu, 2013: 160). Finansal sermaye, örgütün defter değerini ifade eder ve fiziksel ve finansal varlıkların toplamından oluşmaktadır (Wigg, 1997: 400).

1.3.2.İnsan (Beşerî) Sermaye

Beşeri sermaye terimi ilk defa 1960 yılında Schultz tarafından kullanılmıştır (Şimşek ve Kadılar, 2010: 118).

Beşerî sermaye, insana maddi unsur olarak bakmanın ötesinde bireyin sahip olduğu yetenekleri ve becerileri önemseme olarak düşünülebilir.

Luthans ve Youssef (2004: 146) beşerî sermayeyi "eğitim ve deneyim gibi belirli tanımlanabilir becerilerden elde edilen; bilgi, beceri, yetenek veya yetkinlikler" şeklinde tanımlamaktadır. Beşeri sermaye, kişilerin ekonomik etkinliklerinde daha verimli ve etkili olabilmeleri için edindikleri beceri ve bilgiler topluluğudur (Yılmaz ve Danışoğlu, 2017: 119). İnsan sermayesi, örgütün görevlerini karşılaması için çalışanların sahip olması gereken bilgi, yetenek, beceri ve yenilikçiliğin kombinasyonu şeklinde tanımlanmaktadır (Bontis, 2000: 5). Berkman'a (2008: 8) göre beşerî sermaye, insana yapılan her türlü yatırımdır.

En genel anlatımla ise insan sermayesi, toplumdaki kişilerin, üretim sürecine ilişkin olarak, bir yönden zihinsel ve fiziksel sağlamlığı ifade ederken diğer yönden ise sahip olunan bilgi, beceri, deneyim, yetenek, işe olan duygusal bağlılık, davranış ve değerlerin eriştiği düzeyi anlatan bir kavramdır (Keskin, 2011: 128).

1.3.3.Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye, kişiler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler, ağlar ve bağlantılar ile ilişkili grup ve toplum kaynakları, sosyal yapı ve kültürel hareketliliği kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile sosyal sermaye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaya yardımcı olabilmek için çok yönlü bir yapıya sahiptir. Sosyal sermaye üç değerli yöne sahiptir. Bu yönler; ağlar, normlar ve güvendir (Luthans ve Youssef; 2004: 149).

OECD sosyal sermayeyi "grup içi ya da gruplar arasında ağlar, normlar, değerler ve anlayışları içerir" şeklinde tanımaktadır (OECD, 2001: 12). Sosyal sermaye kavramı, ekonomik faaliyetin sosyal koordinesi basitleştiren güven, karşılıklı anlaşma, paylaşılan

değer ve sosyal olarak tutulan bilginin toplamını ifade etmektedir (Goodwin, 2003: 6). Sosyal sermaye, bireylere, örgütlere ve kuruluşlara ortak hedef ve amaçları başarmakta destek olan kültürel değer, sosyal ağ, güven ve normların tamamı olarak algılanmaktadır (Keskin, 2011: 130). Sosyal sermaye terimi, kişinin başkaları ile ilişkisini, grubun farklı gruplarla ilişkisini ve ait olduğu geniş örgütlerle ilişkisini dikkate almaktadır (Thompson vd., 2015: 2). Bireyi yalnız bir varlık olarak ele almaktan öte bireyin sosyal bir varlık olduğunu kabul ederek örgütsel ve toplumsal ilişkilerini ifade etmektedir.

1.3.4.Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye kavramı aşağıda ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

1.4.Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

Pozitif psikolojik sermaye, sosyal sermaye (kimi tanıyorsun), beşeri sermaye (ne biliyorsun) türlerinin ötesine geçerek kim olduğunuzla doğrudan ilgilenmektedir (Luthans vd., 2006: 388). Bireylere yöneltilen neye sahipsin, ne biliyorsun, kimi tanıyorsun soruları dışında bireye kim olduğunu, benliğini soran, olaylara pozitif bakış açısı sunan pozitif psikolojik sermaye kavramı günümüz rekabet ortamında işletmeler için önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüz insan kaynağında istenen, iş görenlerin “kim olduğu” nu anlatan niteliklerin kişisel anlamda geliştirilmesidir. Bunun sonucu olarak bir yandan çalışanın yaşam ve iş doyumu bir yandan da performansı artırmaktadır (Kümbül Güler, 2015: 137).

Pozitif psikolojik sermaye 2000’li yıllarda Luthans ve arkadaşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır ve kaynağını pozitif örgütsel davranış çalışmaları oluşturmaktadır. 2000’li yıllardan önce de psikolojik sermaye terimi kullanılmıştır fakat kavrama ait genel tanımlamalar yapılmıştır. Ayrıca Luthans ve arkadaşları tarafından çizilen çerçevenin dışında kalmaktadır (Oruç, 2015: 19). Örgütsel davranış alanında süreç ve olaylara pozitif bakış açısı ile bakabilen bir yaklaşıma gereksinim duyulması sonucunda geleneksel sermaye çeşitlerine ilave olarak “pozitif psikolojik sermaye” terimi literatüre girmiştir (Akçay, 2011: 79).

Pozitif psikolojik sermaye, bir kişinin verimliliği sağlamak adına finansal, beşeri ve sosyal sermayeyi başarılı olarak değerlendirmesi ve örgüte bireyin anlama ve görüş yeteneklerini taşıma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Envick, 2005: 44).

Bireyin pozitif yönde psikolojik olarak gelişmesini karakterize eden pozitif psikolojik sermaye aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 152; Luthans vd., 2007: 3):

1. Zorlu şartlarda başarı noktasına ulaşabilmek için gereken özeni ve çabayı gösterme konusunda güvene (öz yeterlilik) sahip olma,
2. Başarıya erişmek için hedefleri izleme ve hedeflere ulaşma, gerekli durumlarda hedefe giden yeni yollara yönelme (umut),
3. Şimdi ve gelecek zamanda başarı gösterme ihtimaline dair pozitif bir anlam (iyimserlik) taşıma,
4. Sorunlarla karşılaştığında kendini toparlama, eski hale geri dönme, başarıya erişebilmek için daha ileriye gitme (dayanıklılık).

Pozitif psikolojik sermayenin özellikleri aşağıdaki gibidir (Nelson ve Cooper, 2007: 11-13):

- Pozitif psikolojik sermaye, sosyal ve beşerî sermaye türlerinden fazlasını anlatmaktadır.
- Pozitif psikolojik sermaye durum temelli olduğu için geliştirilebilmektedir.
- Pozitif psikolojik sermaye araştırmalara ve teoriye dayanmaktadır.
- Pozitif psikolojik sermayenin kendine özgü teorik bir çerçevesi bulunmaktadır.
- Pozitif psikolojik sermaye ölçülebilmektedir.
- Pozitif psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde de etkisi bulunmaktadır.

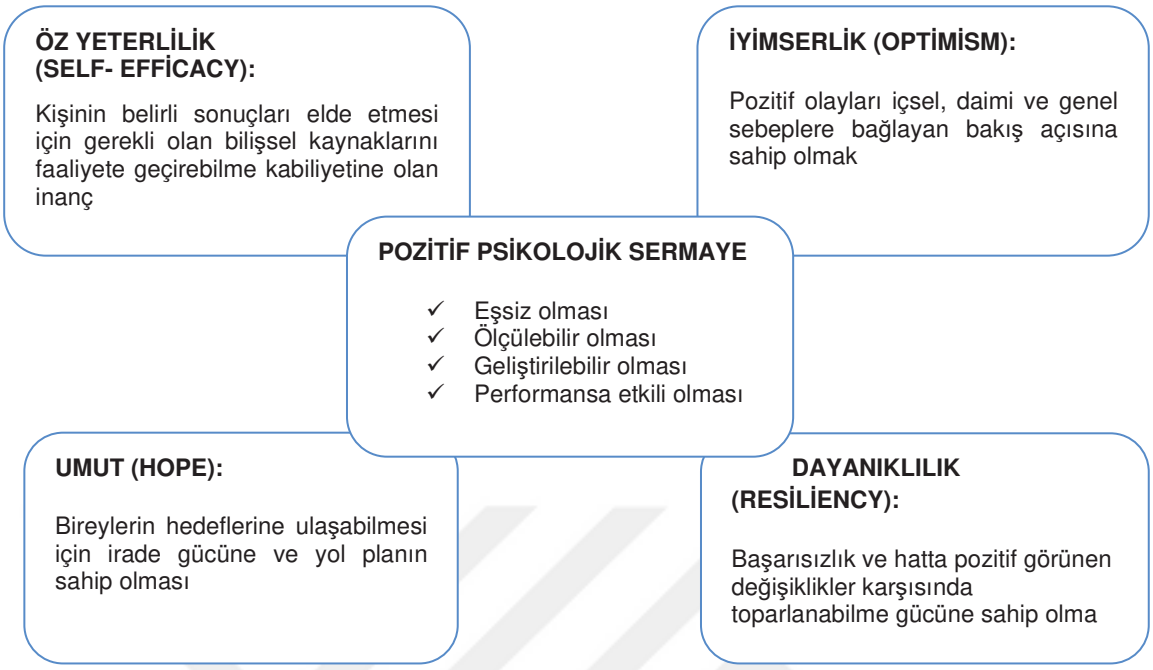
Pozitif psikolojik sermayenin her bir bileşeninin (umut, öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik) ölçülebilmesi ve verilecek eğitimler ile kişilere kazandırılabilmesi ve geliştirilebilir olması gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının güçlü ve zayıf taraflarını, potansiyellerini, pozitif ve negatif davranışlarını anlayıp değerlendirmek için ve örgütte pozitif bir iklim oluşturmak için çalışanların psikolojik sermayelerine yatırım yapma durumundadırlar (Keleş, 2011: 349).

Pozitif psikolojik sermaye, bireyleri daha az ya da daha fazla pozitif yapan özelliklerin neler olduğunu belirlemede önemli katkılar sunmuştur (Brandt vd., 2011: 269). Pozitif psikolojik sermaye, iyimserlik, umut, dayanıklılık ve öz yeterlilik gibi bileşenlerin bütünüyle etkileşimi sonucunda sinerji oluşturmakta ve ümit edinilenden çok fazla fayda sağlamaktadır. Bu etkileşim ve fayda ile iş görenlerin performans ve davranışlarında, kurumsal iklimde istenilen seviyeye daha çabuk erişme olanağı tanınmaktadır (Tösten, 2015: 30).

1.4.1.Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri

Pozitif psikolojik sermayeyi diğer sermaye türlerinden ayıran dört önemli bileşen bulunmaktadır. Bunlar; iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılıktır.

Şekil 1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri



Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004, 152

1.4.1.1.Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)

Öz yeterlilik (self-efficacy) terimi, Albert Bandura'nın geniş kapsamlı araştırmasının neticesinde geliştirdiği ve kişinin kendine olan güveniyle ilişkilidir. Öz yeterlilik, bireyin belli bir bağlamda belli bir sorumluluğu yerine getirmede gerekli olan motivasyona sahip olması ve bilişsel kaynaklarını ve görevlerini harekete geçirme yeteneğine duyduğu güvendir (Luthans ve Youssef, 2004: 153; Brandt vd., 2011: 269; Oruç, 2015: 26). Bandura (1994: 2) öz yeterliliği, bireylerin yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde etkisi bulunan performans seviyelerini üretme kabiliyetlerine dair inançları olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre öz yeterlilik, farklı ortam ve koşullarda kolayca değişim göstermenin aksine durağanlık gösteren kişilik özelliği ve kişinin becerilerinin yetkin olmasını değil kişinin kendi becerilerine duyduğu inancı ifade etmektedir (Özkalp, 2009: 493). Öz yeterlilik bireyin güçlük ve zorluklar karşısında kendi becerilerine olan güvenini ifade etmektedir.

Öz yeterliliğin beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Luthans vd., 2007: 36-38):

- İyileşmeye ve gelişime açık olması,
- Başkalarından etkilenmesi,
- Uygulamaya dayanması ve ustalık gerektirmesi,
- Belirli bir işe özgü olması,

- Çevresel faktörlere bağlı olarak değişkenlik göstermesidir.

Öz yeterliliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; büyüklük, güç ve genelliktir. Aşağıdaki şekilde boyutlar açıklanmaktadır.

Şekil 1.5. Öz Yeterlilik Boyutları

BÜYÜKLÜK	GÜÇ	GENELLİK
Çalışanın başarabileceğine inandığı görevin zorluk ve karışıklık düzeyinin ne olduğudur. Bu düzeyler, başarılı performansları için faklı zorluk derecesini temsil etmektedir.	Çalışanın öz yeterlilik düzeyi ile gösterilen görev zorluğu ve karışıklık seviyesindeki performansın ne kadar belirli olduğudur.	Öz yeterlilik benzer yetkinlik alanlarında genelleştirilmektedir. Yeteneğin ifade edildiği süreçler, davranışları gösteren insanlara ya da durumların özelliklerine göre değişiklik göstermektedir.

Kaynak: Stajkovic ve Luthans, 2002, 131

Kişilerin öz yeterliliklerinin gelişimini sağlayan dört ana etken bulunmaktadır. Bunlar (Bandura, 1995: 3-5; Stajkovic ve Luthans, 2002: 135-138):

1. Sosyal ikna (Social persuasion): İş görenin güvendiği veya yetkili olarak gördüğü birisi tarafından başaracağına ikna edilmesini ifade etmektedir.
2. Ustalık tecrübeleri (Mastery experiences): Başarılar, kişinin bireysel yeterliliğine güçlü bir inanç oluşturmaktadır. Ustalık becerileri ile yeterlilik duygusu geliştirmek, değişen hayat şartlarını yönetmek için bilişsel ve davranışsal araçların edinilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Yeterlilik duygusu, kararlı gayret ile zorlukların üstesinden gelmek için deneyim gerektirir.
3. Duygusal ve fiziksel durum (Emotional and psychological states): Duygusal ve fiziksel durumlar öz yeterlilik düzeyini etkilemektedir. Örneğin; yüksek yeterlilik düzeyine sahip çalışanlar psikolojik uyarılmayı enerji veren etken ya da performans kolaylaştırıcı olarak görürken, düşük yeterliliğe sahip çalışanlar ise performans zayıflatıcı olarak görme yönelimindedirler. Bu sonuçlar öz yeterliliğe olumlu ya da olumsuz etki etmektedir.
4. Dolaylı tecrübeler/ Temsili öğrenme (Vicarious experiences): Kişisel nitelikler bakımından görev performansı ile ilgili olarak model ve gözlemci arasındaki benzerlik ne kadar fazla olursa, gözlemcinin öğrenmesi ve öz yeterlilik düzeyine etkisi de o kadar büyük olur. Model-gözlemci öğrenmeleri, daha az deneyime sahip olan çalışanlarda etkili sonuçlar doğurmaktadır.

Öz yeterliliğe sahip kişilerin beş önemli özellikleri vardır. Bunlar (Luthans vd., 2007: 38):

- Kendini motive edebilme,
- Herhangi bir engellerle karşılaştıklarında direniş gösterme,
- Kendileri için yüksek hedefler belirleme ve zor görevlere kendini seçme,
- Yüksek hedeflere ulaşabilmek için her türlü çabayı gösterme,
- Gönüllülük göstermedir.

Öz yeterlilik seviyesi yüksek olan iş görenler, iş ortamındaki stres yaratan olaylara karşı daha çok uyumlu tepkiler verdiklerinden dolayı psikolojik huzurlarının korunması daha muhtemeldir (Arnold vd., 2004: 245). Hatta yapılan araştırmalarda öz yeterlilik duygusunun kurum etkinliğini, iş performansını, iş görenin kuruma olan sorumluluğunu ve iş tatminini pozitif şekilde etkilediği görülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Sonuç olarak öz yeterlilik duygusu hem birey için hem de örgüt için pozitif sonuçlar doğurmaktadır.

1.4.1.2.İyimserlik (Optimism)

İyimserlik kavramı, Seligman ve arkadaşları tarafında pozitif psikoloji hareketinde araştırılmış ve uygulanmıştır. İyimserlik, kişinin yaşadığı olumlu olayları açıklarken kalıcı, içsel, yaygın sebeplere; olumlu olmayan olayları açıklarken dışsal, geçici, durumsal sebeplere bağlayan bir stil içermektedir. İyimserlik, bireyleri olumsuz hayat koşullarından uzak tutmayı ve depresyon, umutsuzluk, suçluluk gibi duygulardan korumayı sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). İyimserlik kavramı sadece gelecekte iyi şeyler olacağını düşünmek değildir. İyimserlik geçmiş zaman, şimdiki zaman ya da gelecek zamanla ilgili olarak olumlu veyahut olumsuz olan bütün olayların neden ortaya çıktığını açıklamak için kullanılmaktadır (Luthans vd., 2007: 87).

Pozitif psikolojik sermaye iyimserliği "gerçekçi" ve "esnek" olarak incelemiştir. "Gerçekçi iyimserlik" sorumsuz hareketlere yol açabilecek ve ayrım gözetmeyen iyimserlikten farklı olarak daha gerçek ve daha doğru değerlendirmeler içermektedir. "Esnek iyimserlik" ise bireyin durumu doğru bir biçimde değerlendirmesini ve daha sonra kötümser veya iyimser bakış açısını ne zaman kullanacağını seçmeye çalışmasıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 156; Luthans vd., 2007: 95).

İyimser kişiler her zaman iyi şeylere odaklanırken kötümser kişiler ise kötü şeylere odaklanır. İyimser kişiler her daim iyi şeyler yaşayacağını düşünürken kötümser kişiler ise kötü şeyler yaşayacağını düşünür (Carver ve Scheier, 2002: 231). Örneğin, iş gören yöneticisinden olumlu bir geri dönüş ve takdir alan iyimser iş görenler bu pozitif anı etik

anlayışına bağlamakta ve her zaman çok çalışarak yalnızca bu işte değil, seçecekleri tüm görevlerde başarı göstereceklerine inanmaktadırlar (Luthans vd., 2007: 91).

İyimserlik ve kötümserlik etkisi altında yatan dinamikleri açıklamak için motivasyon ile ilgili beklenti-değer teorisini kullanmak mümkündür. Beklenti- değer teorisi, davranışların hedefleri gerçekleştirmek adına ortaya çıktığını varsaymaktadır. Hedefler, kişinin arzu ettiği ya da etmediği durumlar veya eylemlerdir. Bireyler davranışlarını, arzu ettiği noktaya erişmeye veya arzu etmediği noktadan uzaklaştırmaya çalışmaktadır. Bir birey için bir hedef ne kadar değerli olursa, o hedefe erişmek için ortaya çıkan motivasyon da o kadar büyük olur. Beklenti-değer teorisindeki ikinci unsur olan beklenti, hedefe ulaşılabilirlik konusundaki güven veya şüphe duygusudur. Eğer bireyde güven duygusu yoksa hedefe ulaşma konusunda herhangi bir eylemde bulunmaz. Şüphe, eylem başlamadan veya eylem devam ederken ortaya çıkabilir. Yalnızca yeterli güven duygusuna sahip bireyler hedefe ulaşma konusunda çabalarına devam edebilirler (Carver ve Scheier, 2002: 231).

İyimserlik düzeyi yüksek olan bireyler kendi başarısına katkıda bulunmuş olan kişi ve olaylara teşekkürlerini sunabilirler. Yüksek iyimserlik düzeyine sahip olan bireyler, durumun kendilerine sunduğu imkanlardan yararlanabilir, becerilerini geliştirebilir ve gelecek için şanslarını artırabilirler. Kötü zamanlarda da gerçekleri görebilir, hatalarından ders çıkarabilir ve değiştiremediklerini de kabullenip devam edebilirler (Luthans vd., 2007: 96). Luthans, Avey, Avolio ve Peterson (2010: 47), iyimserlik seviyesi düşük olan bireylerin de iyimserlik düzeylerinin geliştirilmesi noktasında potansiyele sahip olduklarını ve bunun da pozitif bakış açısı ile mümkün olduğunu ifade etmektedirler.

1.4.1.3.Umut (Hope)

Umut, hedefe yönelik çabayı ulaşılabilir kılmak ve önemli amaçlar için mücadele etme enerjisidir. Umut seviyesi yüksek olan bireyler, ulaşması güç olan amaçlar belirlerler ve bu amaçları parçalara bölerek yerine getirmeye çalışırlar (Hefferon ve Boniwell, 2011: 10). Umut hem amaca odaklanmış enerji biçimde istemeyi hem de amacı başarmak için bir yöntem olan metodu da ifade etmektedir (Aydoğan ve Kara, 2015: 72).

Umut kavramı, pozitif psikoloji alanını araştıran Snyder'in çalışmalarıyla ortaya çıkmıştır. Umut insanları motive eden psikolojik durumdur. Üç faktör arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Bunlar (Snyder, 1995: 355):

- Hedef belirleme (Goal)
- Yol bulma (Pathways)
- İrade gücü veya araç kullanmadır(Agency).

Umut, istenen hedefe yönelik yollar belirleme, kendini motive edebilme ve bu süreçler içerisindeki algı olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yaptığı etkinliklerde kararlılık ve irade gücü gösterirler. Umut düzeyi yüksek olan insanlar, istediklerini elde etmek için yollar geliştirme duygusu ile motive olurlar ve hatta olumsuzluklarla karşılaşsalar bile hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar geliştirebilirler (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Psikolojik sermaye daha çok iki yön üzerinde durmaktadır. Bunlar irade gücü ve yoldur. Eğer bir kişi güçlüklerle mücadele edecek, azimli adımlar atacak irade gücüne sahipse ve zorluklar karşısında alternatif yollar üretebiliyorsa o kişinin umutlu olduğu söylenebilmektedir (Tösten, 2015: 31).

Helland ve Winston (2005: 44) ise umut kavramını insanların, en zor engellerle karşılaştıklarında bile umutlu bir gelecek hayal edebilme ve bu zorluğa karşı hedef belirleyerek takip edebilme gücü şeklinde tanımlamaktadır. Yani umut, beklenen neticeye erişmede kişilere güç veren ve kararlı olmayı sağlayan duygudur (Kaya ve kesen, 2016: 189).

Aquinas'a göre umut kavramının dört şartı yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar (Slezackova, 2017: 7):

- Umut kavramı iyi bir durumu ifade etmeli,
- Umut kavramı gelecek için olmalı,
- Umut nesnesi ulaşılması zor olmalı,
- Umut nesnesi erişilebilir olmalıdır.

Luthans ve Jensen (2002: 315) kurumların, çalışanlarının umut düzeyini artırmalarını ve geliştirmelerini sağlamak için kurallar belirtmişlerdir. Bunlar:

- Hedeflere yönelik süreçte sonuca odaklanma ve bu süreçten keyif duyma,
- Hedefleri alt adımlara bölme ve hedeflerde ilerlemeyi başarıya ulaşacak şekilde sağlama,
- Örgüt ve birey için zorlu olan hedefleri belirleme, netleştirme ve bu hedeflerin ayrıntılarını (sayı, yüzde ve tarih) saptama,
- Bir veya daha fazla alternatif yol ve eylem planlı geliştirme,
- Herhangi bir sorun veya engele karşı önceden tedbir alma,
- Esas hedefe erişmenin mümkün olmadığı ve verimlilik alınmadığı zamanda alternatif planların nasıl, ne zaman ve kimlerin uygulayacağına dair hazır olma,
- Yanlış bir umuda kapılınca ne zaman ve nasıl bu durumdan kurtulabileceğine dair hazırlık içerisinde olma ve yetenekli olma. Ana hedefte tıkanıklık varsa umutlu

yönetici veya sorumlu çalışan hedefin nasıl ve ne zaman değiştirileceği konusunda kişiye destek olmalıdır.

Umut ve iyimserlik kavramı arasında fark vardır. Umut, genellikle gerçekleşme beklentisi olan bir durum için bir şeyler dileme iken iyimserlik genellikle en iyisini bekleme ve istemedir. Yani umut belirli bir durumdaki beklenti iken iyimserlik genel beklenti içerisinde olmayı ifade eder (Gillham ve Reivich, 2004: 147).

1.4.1.4.Dayanıklılık (Resiliency)

Dayanıklılık ya da esneklik kavramı, herhangi bir başarısızlık, sıkıntı, belirsizlik, olumlu da olsa sorumluluk artışı gibi stresli değişikliklerden geri dönme ve kendini toparlayabilme kapasitesidir (Luthans, 2002: 702; Luthans ve Youssef, 2004: 154). Dayanıklılık kavramının örgütteki amacı iş görenler, liderler ve organizasyonlardaki güçlü kapasiteyi meydana çıkarmaktır (Luthans vd., 2007: 112).

Dayanıklılık, çevresel ve bireysel koruma sistemlerinin çalışmasını sağlayarak varlıkları güçlendirmesi ve bireyin kendisinden veya çevresinden kaynaklanan risk faktörlerini azaltmasıdır (Luthans ve Youssef, 2004: 154).

Dayanıklılık, kişinin tüm güçlükleri göğüsleyip bu güçlüklere dayanma gücünü, değişim ve psikolojik baskı karşısında oluşan tutumunu ifade etmektedir (Özkalp, 2009: 494). Masten ve Reed'a (2002: 75) göre dayanıklılık, kişinin belli bir sıkıntı ya da risk bağlamında gösterdiği olumlu uyum gösterebilme şeklinde nitelenen olayların sınıflandırılmasıdır. Kişiler sınıflandırılmış olaylardan hangisine ait olduklarını tanımlamak için iki önemli karar gereklidir. İlk olarak, davranışlarla ilgili beklentiye dair kişilerin "iyi" mi yoksa "iyiden daha iyi" mi olduğuna karar vermektir. İkincisi ise, iyi sonuçların elde edilmesinde tehdit oluşturan koşulların hafifletilmesi ile ilgili karardır. Bu sebeple, sınıflandırılmış olayla alakalı çalışmaların, iyi bir uyum sürecinin elde edilmesinde tehdit oluşturan geçmiş veya şimdiki var olan koşulların tespiti için kriter veya yöntemlerini tanımlaması gerekmektedir.

Esnekliliğin üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar (Luthans ve Youssef, 2004: 154):

- Gerçekliğin sağlam bir biçimde kabul edilmesi,
- Değerler ile kuvvetlendirilmiş hayatın anlamlı olduğuna dair derin inanç gösterme,
- Önemli bir değişim karşısında doğaçlama yapma ve uyum gösterme konusunda yetenekli olmadır.

Dayanıklılık özelliğinin geliştirilebilmesi için üç strateji bulunmaktadır. Bunlar varlık odaklı, süreç odaklı ve risk odaklı stratejilerdir. Varlık odaklı strateji sayesinde kaynakların

ve sosyal sermayenin sayısında ve kalitesinde gelişim sağlanmaktadır. Süreç odaklı strateji ile insan odaklı sistemlerin gücü harekete geçirilmektedir. Risk odaklı strateji ile birlikte de stres ve risk yaratıcı etmenler azaltılmakta ve önlenmektedir (Masten ve Reed, 2002: 84).

Dayanıklı kişilerin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Hefferon ve Boniwell, 2011: 116):

- Kişisel ve orijinal güç kullanımı,
- Pozitif duygu tecrübesi,
- İyimserlik,
- Yeniden bilgilendirme,
- Güvenilir sosyal destek,
- Fiziksel etkinliğe katılım göstermedir.

Dayanıklılık kavramı, yalnızca olumsuzluğu ifade etmez. Aynı zamanda olumlu ve zorlu bir olayın üstesinden gelmeyi de ifade etmektedir (Brandt vd., 2011: 270; Luthans vd., 2008: 222). Kısaca dayanıklılık kavramı bireyin olumlu veya olumsuz süreçlere karşılık direnç gösterme tavrı sergilemesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer, kişinin yaşamak istediği hayatı sağlaması için uzun evrede elde ettiği ya da edebileceği eğitimler, yetenekler ve tecrübeler birikiminden oluşur (Anafarta, 2001: 3). Aşağıda kariyer kavramı ayrıntılı olarak ele alınarak, önemi ve aşamalarından bahsedilmiştir.

2.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer sözcüğü, Fransızca 'Carrierre' (yarış yolu), Latince 'carrera' (yol) ve 'carrus'(at arabası), İngilizce 'Career' (meslek) sözcüklerinden ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2005 :5).

Kariyer kavramı (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148);

- Kişinin iş hayatına dönük tutum ve değerlendirmelerini,
- Kariyer planlamayı,
- Örgüt tarafından yerine getirilen bireyin kariyer hedeflerine yönelik faaliyet ve planlarını,
- Bireyin ihtiyaçları ile kurumun ihtiyaçlarının uyumlaştırılması gibi konuları kapsayan bir kavramdır.

Kariyer kavramı hakkında yapılan birçok tanım mevcuttur. Kariyer kavramının tanımlamaları şu şekildedir;

- Bir iş görenin zaman içerisinde edinebileceği iş tecrübeleri dizisidir. İş tecrübeleri, bir işten diğer bir işe geçmeyi ya da aynı iş içerisinde işin niteliğinin değişmesi veya çeşitli projeler üstünde çalışma deneyimlerini içermektedir (Chebet, 2015: 2).
- İstenen işle ilgili mevkide ilerlemek ve kurum basamaklarını yukarı doğru çıkarak daha büyük miktarlarda para elde etmek ve sonucunda daha fazla sorumluluk, daha yüksek başarı, prestij, saygınlık ve iş yapabilme gücü elde etmektir (Aytaç, 2005: 10; Can, 2005: 401).
- Çalışanların iş hayatları boyunca yaptıkları işleri, meslekteki gelişme ve yükselmeleri içeren ve bireyin yaşamı boyunca elde ettiği pozisyonları kapsayan bir kavramdır (Bingöl, 2003: 245).

- İş hayatında da sosyal yaşamında da bireylerin içerik ve biçimsel olarak ilerlemesidir (Akdemir,2009:495).
- Erdoğan (2008: 159-160) kariyer kavramını, "bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve beceri, davranış ve tutumlarını kullanarak, toplum içinde aldığı iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesini ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma arzusunun daha da geliştirilmesini kapsayan bir süreç" şeklinde tanımlamaktadır.
- Bireyin iş hayatında elde etmek ve erişmek isteyeceği uzmanlık ve meslek başarısıdır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanını sadece işe alırken kabiliyet ve bilgiye göre seçmesi yeterli olmadığı gibi bu yetenekli bireyleri kurumda tutulabilmesi gerekir. Bu sebeple bireye elverişli bir çalışabilme ve yükselebilme imkanları verilmelidir. Sonuç olarak kariyer, bir yönden kişinin kendisini ilgilendirirken, başka kısımdan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetimde bulunacağı gibi konuları yanıtlaması bakımından da kurumun görev ve ilgi sahası içinde yer edinir (Yüksel, 2007: 23-24).
- Kabiliyetlerin ve çıkarların çözümlenme konusunda kurumların çalışanlarına destek olmasını amaçlayan, kariyere ilişkin planların yapıldığı ve kontrol edildiği yönetsel bir uygulamadır (Akoğlan Kozak, 2001: 88).
- Bireyin psikolojik ödülleri ile görkemini, daha güzel yaşam tarzını ve bireyin meslek hayatı süresince yer edindiği hiyerarşik konumlar ile yer aldığı işlerin, bulunduğu konumla alakalı tutum ve hareketlerini kapsayan bir uğraştır (Akoğlan Kozak, 2001: 15-16, Aytaç, 2005: 8).
- Bireyin davranış motifleri ile kapsanmış hayat boyunca süren işler dizisidir (Sabuncuoğlu, 2005,169). Kariyer, çalışan bireyi psiko-sosyal açıdan tatmin eden bir olgudur. Bunun sebebi de kariyer aşamasında ilerleme kaydeden birey, her kademede bir gereksiniminin karşılandığını görüp, mutluluk ve beğenilme duygularını yaşamaktadır (Uğur, 2008: 247-248).
- Hayat boyunca devam eden etkin bir süreçtir. Aslında kariyer, meslek öncesinde ve meslek sonrasında oluşan görevleri, boş zaman yapılan faaliyetleri, toplumdaki rolleri içeren bir kavramdır (Yılmazer, 2013: 144).
- Bireysel anlamda kariyer; tavırlar, değerler ve motivasyon kavramlarından var olarak ilerleme ve yükselme ümidi ile erken yaşlarda girilen, emekliliğe kadar

devam eden bir süreç şeklinde tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 245; Şimşek, 2005: 352).

Kariyerle ilgili yukarıda yapılan tanımlamalara bakıldığında ortak paydalarının, kazanılan iş tecrübesi, yetenek, beceri, prestij, saygınlık, yükselme başarısı, eğitim ve gelişim fırsatları olduğu görülmektedir.

Kariyer kavramının içeriğine ilişkin şunları söylemek mümkündür:

1. Kariyer kavramı, sadece yüksek pozisyondaki ya da süratli ilerleme imkânı olan işleri yapan insanlarla ilişkili değildir. Yaptıkları çalışmalara ve kurumsal konumlarına bakmadan çalışanın iş hayatı süresince yaptıkları işler serisini anlatmaktadır.
2. Kariyer kavramı, sadece dikey hiyerarşiye yükselmenin ortaya çıkardığı iş değişiklikleriyle ilişkili değildir. Çalışanların pek çoğu yükselmek için mücadele etmesine rağmen bulundukları konumdan ve yer aldığı işlerden memnun olan, yükselmek istemeyen çalışan da mevcuttur.
3. Kariyer terimi, herhangi bir kurumda işe girme ile anlamdaş değildir. Çağımızda birden çok kurumu içeren ve faaliyet alanına sahip kariyerle ilgili tecrübe edinmiş çalışan da bulunmaktadır.
4. Kurumların çalışanın sahip olduğu kariyer üstünde tek yönlü kontrole sahip olduğu düşüncesi reddedilmektedir ve çalışan da kariyerinin planlanması ve kontrolünde söz sahibi olmuştur (Can,2005:402).

2.1.2. Kariyer Kavramının Önemi

Bireyin iş yaşamı kadar özel hayatı için de önemli olan kariyer, aynı zamanda bireyin kimliğini, sosyal durumunu ve statüsünü meydana getirmekte de yardım eder. Mesleklerin çoğu insan ilişkilerinde iyi olmayı gerektirdiğinden kariyerin bir yönü sosyal anlam taşımaktadır. Meslek hayatının devam ettirilmesi için ihtiyaç olan maddi güce sahip olmak için de etkili bir araçtır. Ayrıca psikolojik açıdan bakıldığında ise kişiliğin gelişiminde ve iş doyumuna ulaşılmasında kariyer kavramının önemi anlaşılmaktadır (Aytaç, 2005: 13). Kariyer hem sosyal hem de psikolojik anlamda kişiliği etkilemektedir.

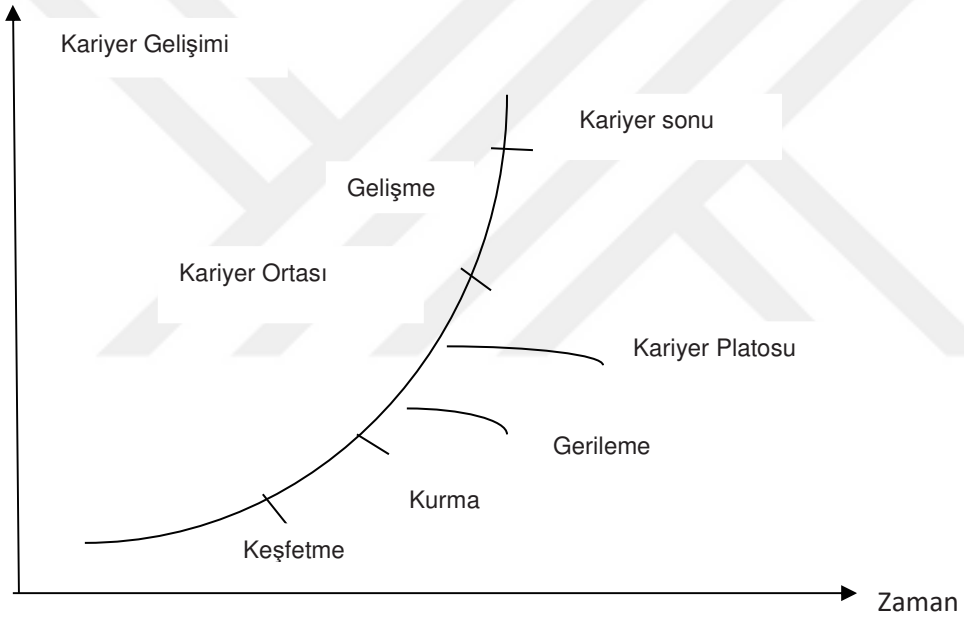
Kariyer kavramının odak noktası olan insan, çalışma serüvenine atıldığı ilk andan beri bazı gereksinimlerini gidermek, bazı istek ve beklentilerini tatmin etmek ve ileriye dönük planlarını kurarken aynı zamanda işinde ilerleyerek başarmak ister. Bu çeşit davranış, duygu ve düşünceler bireyin mesleğine dönük hareketlerini oluşturur. Yani, kişinin davranışsal yönü kariyerden ayrılamaz. Duygusal ya da fiziksel olarak ihtiyaçlarında doyum sağlayan kişi, potansiyelinde ilerleme oldukça kendini gerçekleştirme

ihtiyacı doğrultusunda kariyerinde basamak atlamak isteyecektir. Bu basamak atlama sayesinde kişi, işletmede daha çok prestij ve erk kazanmakla birlikte aynı zamanda daha çok para kazanacaktır (Akoğlan Kozak, 2001: 17). Kariyer etkili bir şekilde yönetilirse, bir kurumun yüksek kaliteye sahip iş görenleri çekmesini, iş görenlerin kuruma bağlılığını ve kurumun uzun dönemde hayatta kalarak büyümesini sağlamada yardımcı olacaktır (Yarnall, 2008: 2). Kariyerin birey ve örgüt tarafından etkili bir şekilde yönetilmesi hem birey için hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

2.1.3. Kariyer Aşamaları

Kariyer aşamaları keşif, kurulma, kariyer ortası aşaması, kariyer sonu aşaması ve emeklilik aşaması olmak üzere toplam beş aşamadan oluşmaktadır.

Şekil 2.1. Kariyer Aşamaları Modeli



Kaynak: Uğur, 2008, 257

Keşif (Kendini Tanıma) Aşaması: Okul döneminden ilk işe girme zamanına kadar geçen ve çoğunlukla 20'li yaşların ortasında biten süreyi tanımlamaktadır. Birey kendini anlamaya ve bulmaya çalışmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015: 166). Bu aşamada kişiler, hangi tür işlerin dikkatini çektiğini tanımlamaya çalışırlar. Görev tercihlerini, değerlerini ve ilgilerini planlarlar (Akoğlan Kozak, 2001: 91). Bu dönem bireyin hem alternatifleri her yönüyle ele alma ve kendini ispat etme zamanı hem de fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ön planda tutma zamanıdır. İşe ilişkin tutumlar ve toplumsal ilişkilerin çerçevesi çizilmiş olur (Aytaç, 2005: 64-65). Bu dönemde kişi yeteneklerini ele alarak zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirir. Sonuç olarak bu dönem, kişinin kendi kariyerine ilişkin beklentilerini öne çıkardığı ve arzuları doğrultusunda tercihini seçtiği bir dönemdir (Çiftçi, 2007: 143-144).

Kurulma Aşaması (İşe Giriş ve Kariyer Başlangıcı): Bu dönem kendi içerisinde 3'e ayrılmaktadır.

- İlk dönem 18-20 yaş arası ilk kuruma giriş,
- İkinci dönem yetişkin alemine uyumlaşmak,
- Üçüncü dönem ise seçilen kariyer çizgisinde başarı için savaşarak, ilerlemektir.

Bu durum çoğunlukla 25-35 yaşları arasında oluşurken, 45 yaşına kadar sürerek ve gelişerek tamamlanır (Aytaç, 2005: 65). Bu evre, ilk işi bularak, işe yerleşme, kabiliyet kazanma, işi öğrenerek akranları tarafından onaylanma sürecini kapsar. Birey, güvenlik ihtiyaçlarına yoğunluk vermektedir. Bu evrede belirsizlik ve sonucunda bunalım başlar (Özen, 2011: 87; Bayraktaroğlu, 2015: 192).

Kariyer Ortası Aşaması: Bu evrede birey çıraklıktan ustalığa geçiş ve öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçmesi umulmaktadır. Bireyin kurum içerisinde en üretken olduğu dönemdir (Aytaç, 2005: 67; Özen, 2011: 88). Bu dönemin en belirgin özelliği, kişinin görevlerinin artması ile diğerlerine liderlik etmeye başlamasıdır. Çalışanlar, kariyer hedeflerini ve planlarını tekrar gözden geçirirler. Bu evrede başarı, statü ve bağımsızlık gereksinimleri ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte, işinde yol almış kişi, dikey hiyerarşi basamaklarını hızla tırmanmaktadır. Kişisel gelişim açısından orta yaş krizinin başladığı dönem 35-40 yaşları arasında yaşanmaktadır. Bu dönemde çok sık rastlanan mühim olaylardan biri de tükenmişliktir (Çiftçi, 2007: 144; Bayraktaroğlu, 2015: 194). Kurulma aşamasında başlayan bunalım kariyer ortası aşamada tükenmişlik duygusuna dönüşmektedir.

Kariyer Sonu Aşaması: Kişinin kariyer hayatının sonuna geldiği aşamadır (Aytaç, 2005: 72). Fiziksel açıdan yıpranan ve yaşlanmaya başlayan çalışan için olgunluk evresini kapsayan süreci ifade eder. Bu süreç 50-60 yaş aralığında gerçekleşmektedir. Kariyer ortasında yaşanan sorunlar bu evreye de taşınarak kişinin dikkat sağlığına odaklanır. Yüksek performans gösteren bireyler eğitmenlik ve danışmanlık gibi hizmetlerde yer alabilir (Çiftçi, 2007: 145). İtibar ve kendini gerçekleştirme gereksinimi hala önemlidir. Artık bu evrede öğrenme yavaşlamaya başlamıştır ve şimdiye kadarki süreçte iyi bir deneyim kazanılmıştır. Kişi, öğretici konumuna gelmiştir. Kişinin kariyeri durgunluk dönemine girerek devre sonunda kişinin iş hayatına duyduğu ilgi azalarak gerileme evresine girer (Bayraktaroğlu, 2015: 194). Kurumlar, iş göreni isteklendirmek ve verimliliğini artırmak için kariyer geliştirme ve eğitim programları uygulamalıdır (Özen, 2011: 89).

Azalma (Emeklilik) Aşaması: Kişinin hayatında yeni kariyer hedeflerinin başladığı evredir (Aytaç, 2005: 73). Genellikle 65-75 yaşları arasında bir dönemdir. Kariyerinde azalma sonucunda çalışanlar kendilerini işe yaramayan ve istenmeyen biri olarak

hissetmeye başlarlar (Bayraktaroğlu, 2015: 195). Bu evrede kimi çalışanlar emekliliğe dair planlar kurarken kimi çalışanlar da işi bırakmayıp danışmanlık hizmeti vererek, o güne kadar edindiği tecrübeleri kuruma ve genç iş görenlere aktarmayı seçtikleri görülmektedir (Çiftçi, 20017: 146).

2.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, kişilerin mesleki hayatlarını planlama faaliyetlerinin tamamıdır. Kariyer yönetimi, meslek hayatına giriş, transferler, iş değiştirmeleri ve atamaları kapsar (Şimşek, 2005: 357).

Bu bölümde kariyer yönetimi ile ilgili tanımlardan yararlanılarak önemi vurgulanmıştır. Kariyer yönetiminin amacı birey ve örgüt açısından ayrı ayrı ele alınmıştır. Dört aşamalı kariyer yönetim sürecinden bahsedilerek araçları ve uygulamalarına da değinilmiştir.

2.2.1. Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, kişilerin ilgi alanları, beceri ve değerleri, güçlü ve zayıf tarafları hakkında bilgi toplayabildiği, kariyer hedefleri belirleyerek bu hedeflere erişme ihtimalini artıran kariyer stratejilerine dahil olma sürecidir (Patrick ve Kumar, 2011: 25).

Genel olarak kariyer yönetimi, kişilerin kariyer planları ve kurum ihtiyaçları arasında anlaşma sağlanması ve kişilerin kariyer planlarına ulaşabilmesi için kurum tarafından destek verilmesi olarak tanımlanır (Bayraktaroğlu, 2015:171; Uğur, 2008: 251).

Kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek devamlılığını sağlamakla ilişkilidir. Aynı zamanda kariyer yönetimi, çalışanlara kendi isteklerini karşılamak, yetenek ve kariyerlerini ilerletmek için imkanlar sağlamasıdır. Örgütün ihtiyaçları ile iş görenin ihtiyaçlarını bütünleştirir (Armstrong ve Taylor, 2014: 270).

Kariyer yönetimi, uzun dönemli bakış açısı sunarak, iş görenlerin zaman içerisindeki hareket ve hayat döngüsünü planlayan aktivite ya da programdır (Hernaus vd., 2019: 87).

Kariyer yönetimi, yöneticilerin iş görenlerin gereksinimlerini giderme ve iş görenlerin kariyer hedeflerine erişmesini sağlayan hedefleri planlama, güzergah seçme ve tüm bunların uygulanmasını içeren süreçtir (Tokay, 2015: 137).

Kariyer yönetimi hem örgütsel hedefleri hem de kişisel hedefleri yerine getirmekte kilit bir etmendir. Çoğu kurum, çağdaş insan kaynakları yönetimi uygulaması için kariyer yönetimini önemli bir unsur olarak ele almakta ve iş görenlerin kariyerlerini de yönetmeleri

konusunda destek olmaktadır (Popescu, 2015: 182). Örgütlerin kariyer yönetimi uygulamalarını gerçekleştirdiği yerlerde iş görenlerin devir hızında düşüş yaşanmaktadır. Bunu sebebi; iş gören motivasyonu ve memnuniyetinin artması ve etkili planlamalar yapılmasıdır (Popescu, 2015: 185).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları sistemleri ile planların bütünleştirilerek kariyer çizgilerinin belirlenmesini, açık işlerin ilan edilmesini, iş görenlerin performanslarının değerlendirilmesini, alt pozisyondakilere kariyer danışmanlığı verilmesini, iş tecrübelerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini kapsar. Bireyin çevresi ve kendisi ile alakalı farkındalığını artırarak kariyer amaçlarını saptamasını, geribildirim almasını ayrıca kariyerindeki gelişmeyi ele alan süreçtir. Kariyer yönetimi, rekabet avantajını ve yüksek başarıyı amaçlayan kurumlarda çalışanların kişisel farkındalıklarından faydalanarak, çalışanların motivasyonunu yükseltmeye, verimliliğe ve iş tatminine faydada bulunmaya çalışır (Barutçugil, 2004: 321).

Diğer bir deyişle kariyer yönetimi, kişinin kariyer planının, kurumun kariyer geliştirme araçları tarafından desteklenerek, kişisel hedeflerin ve kurum ihtiyaçlarının uyumlaştırılma sürecini ifade etmektedir (Soysal, 2006: 5; Özden, 2008: 59). Kısaca ifade etmek gerekirse; kariyer yönetimi, çalışanın iş hayatlarını planlarken aynı zamanda planlamaların faaliyete geçirilmesidir. Kariyer yönetiminin esas konusunu, kişilerin gerekli deneyimi yaşamaları, gereken niteliği kazanmaları için kişisel gelişmelerin yönetim tarafından desteklenmesi oluşturur. Ayrıca kariyer yönetimi, çalışanın yeteneklerini ve ilgilerini çözümlemelerine yardımcı olacak şekilde kariyer geliştirme çalışmalarının planlamasını yapmaktır (Aytaç, 2005: 115-116).

Farklı bir bakış açısına göre kariyer yönetimi, bireyin kurum içindeki pozisyonu, saygınlığı ile yükselme imkanlarının hazırlanması, müsait bireylerin uygun pozisyonlara doğru yönlendirilmesi, gereken hazırlıkların yapılmasını kapsayan zorlu bir uğraştır (Fındıkçı, 2009: 337).

Kariyer yönetimi; kurumu yönetenlerin işgücü gereksinimlerini tatmin etmelerini sağlayacak ve kişilerin amaçlarını gerçekleştirecek hedefleri, tasarlanan stratejileri ve planları uygulama sürecidir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2007: 185).

Kariyer yönetimi, çalışanın;

- Güçlü ve zayıf taraflarını, ilgi alanlarını, değerlerini belirledikleri,
- Kurum içindeki iş imkanları hakkında bilgilendikleri,
- Kariyer hedeflerini saptadıkları,

- Bu hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla faaliyet planları hazırlamaya çalışılan süreçtir (Raymond, 1999: 327-328).

Kariyer yönetimi, temelde insan kaynakları bölümünün teknik yardımı ile yürütülen bir görev olmasına karşılık, kurumun değişik basamaklarındaki yöneticilerin mesuliyetinde olması gereken ve yöneltme fonksiyonunun içinde düşünülebilen uğraşıdır. Kariyer yönetimi, çalışandan maksimum yararı elde etmeyi amaçlayarak gerçekleştirilen yönetsel uygulamadır (Akat vd., 2002: 447).

Akoğlan Kozak (2001: 17) kariyer yönetimini, "insan gücü ihtiyaçlarını belirleyerek, bireylerin kariyerleri ile ilgili amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. Bu süreç, amaçların ve hedeflerin saptanması, planlanması ve uygulanması ile ilgili yürütülür. Çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklenmesi ve örgütle uyumlaştırılmasını içerir" şeklinde anlatmaktadır.

Kariyer yönetimi, kariyer planlama sürecinden ve yönetimde birbirini izleyen süreçlerden oluşmaktadır. Kariyer planlaması, kurumdaki çalışanların performansları, tercihleri, potansiyelleri, tanımlanmış iş gören başarı profilleri ve kurumsal gereksinimlerinin değerlendirilmesi doğrultusunda örgüt içerisindeki gelişimlerine şekil verilmesidir (Armstrong, 2008: 173).

Kariyer yönetiminin hem kurum hem de kişi odaklı bir süreç olması, kariyer yönetimi ile alakalı yapılan tanımlar incelendiğinde dikkat çeken en mühim noktalardan birisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kariyer yönetimi; ilkte kişiyi ilgilendiren kariyerin, kurumsal yaklaşım olarak göz önünde bulundurulması ve kişinin kariyer yolunun kurum veya kurumlar tarafından yönlendirilmesini içermektedir. Başka bir ifadeyle kariyer yönetimi, döngüsel bir süreçtir. Yani kişinin kariyer planlarının, kurum hedef ve amaçlarına uyum sağlayacak bir şekilde kurum tarafından yönlendirilerek tekrar kişinin kariyer hedeflerine uyum sağlayacak şekilde ele alınmasını gerektirir (Aydın, 2007: 30).

Kariyer yönetimi hakkında yapılan tanımlarda birey ve örgüt açısından ele alındığında ve kariyer etkili bir şekilde yönetildiğinde hem kurum hem de birey açısından olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Yetenekli iş görenlerin olduğu örgütte kariyer yönetimi ile yeteneklerin etkili bir şekilde kullanılması örgüt açısından çok önemlidir.

2.2.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

Günümüzde yaşanan hızlı bir değişim aynı tutarda iş görenlerin yetenek ve bilgilerinin de değişmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Değişime maruz kalan iş görenler kariyer yönetimi uygulamalarıyla değişime uyum sağlayabilmekte ve kendilerini güncelleyebilmektedirler. Günümüz iş yaşamında vasıflı çalışanı elde tutmak için yalnızca

ücret kâfi değildir. Maddi olanakların yanında personel, kariyerlerini büyütme imkanları ve daha anlamlı işler ve geliştirme imkanları sunan kurumlarla çalışmak istemektedir. Bütün bu faktörler iş görenler ve kurumlar için kariyer yönetiminin hangi derecede önemli olduğunu göstermektedir (Bayraktaroğlu, 2015:172). Kısacası örgütler değişim sürecine iş görenlerin yetenekleri, kendilerini geliştirdikleri beceriler ile uyum sağlarken, iş görenler de bu süreçte kariyer fırsatları yakalayarak kendilerini daha da geliştirmek isterler.

Kariyer yönetimini önemli kılan etken, kurumun operasyonel ve stratejik seviyeleri arasında ilişki kurmasıdır (Soysal, 2006: 5). Diğer taraftan kariyer yönetimi hem işveren açısından hem de çalışan açısından gerekli ve önemli bir çalışmadır. Kurum açısından, çalışanı kariyer planlamalarında motive etmekte edinilen başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasındaki güçlük, daha az çalışan bağlılığı, geliştirme, eğitim gibi programlara verilen paraların yersiz kullanımı ile neticelenebilir. Çalışan açısından ise; çalışanın şu anda bulunduğu pozisyonu farkında olması, personelin kendisi için sonrasında hangi konumun olduğunu bilmesi, iş geleceği hakkında öngörmesi, gelişmeye uygun hazırlıklar yapabilmesi kariyer yönetimini önemli kılar. Kariyer yönetiminin yetersiz uygulanması ise düş kırıklığına, kurum içerisinde kendini değersiz görmeye ve düzgün görevlendirme yapılamadığında kurum içi ve kurum dışı birleşmeleri tekrar yapılanmalar, küçülmeler vb. sebeplerle iş değişikliğine neden olabilir (Raymond, 1999: 327-328; Fındıkçı,2009: 342). Kariyer yönetiminin yeterli düzeyde uygulanması kurumda bireyin kendisini değerli hissetmesini, kariyer hedeflerini kurumla uyumlu şekilde gerçekleştirmesini sağlar.

2.2.3. Kariyer Yönetiminin Amacı

Kariyer yönetiminin en temel amacı; kişilerin kurum içerisinde ilgi, yetenek ve değerlerine müsait işlerde görevlendirilmesine yardımcı olmaktır. Böylelikle şahsi amaçlar ve ihtiyaçlar ile birlikte kurumsal amaçlar ve ihtiyaçların bütünleştirme yolu ile iş görende iş tatmini sağlanırken kurumda etkinlik ve verimlilik artışı sağlanır (Erdoğmuş, 2003: 16). Kariyer yönetiminin diğer amaçları ise şu şekilde özetlenebilir (Geylan, 2013: 92-93):

- Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağını karşılayabilmek,
- Yükselme potansiyeli olan iş görenlere, çeşitli eğitimlerle daha fazla sorumluluk yüklemek,
- Gelişmeyi hedefleyen iş görenlere, gereksinim duyabilecekleri rehberlik, danışmanlık gibi hizmetler sağlamak,
- Mevcut veya potansiyel işlerde ihtiyaç duyulacak beceri ve özellikleri saptayarak iş görenlere yol göstermek,

- Kariyerinde durağanlık yaşayan iş görenlere motivasyon sağlamak ve kariyerine yön vermek için yeni hedefler belirlemektir.

Kariyer yönetiminin amacı iki biçimde ele alınmıştır. Bunlar bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimidir.

2.2.3.1. Birey Açısından Kariyer Yönetimi

Kariyer öz yönetimi, iş görenin, yeni bir pozisyona geçmesine olanak tanıyan yeni beceri ve yeteneklerin belirlenmesini ve elde edilmesini ifade eder (Rue, 2004: 231). Personelin kariyer yönetimi, örgüt içerisindeki insan kaynaklarının düzenli şekilde planlamasında ki temel bir süreçtir ve bu süreç belli gelişim programları ile sürdürülür (Palade, 2010: 124).

Bireysel kariyer yönetiminde, kişinin iş hayatına ilişkin hedeflerini yerine getirmesi amacı ile gereken faaliyetleri planlama, organize etme, icra etme, koordinasyon ve değerlendirme süreci gibi konular ele alınmaktadır (Özden, 2008: 61). Birey açısından kariyer yönetimi, kişinin içinde bulunduğu dönemi, kişilik yapısını, kişinin kariyerindeki konumunu, beklenti ve koşullarını göz önünde bulundurarak kariyerini planlamasıdır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2007: 187).

Bireysel açıdan kariyer yönetim süreci bireyin bilgi, beceri ve amaçları üstünde biçimlenir. Kariyer yönetim sürecinde bireyi yönlendiren etmenleri içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. İçsel faktörü; kişilik, kişinin kendini gerçekleştirme, motive ve ilgi alanları oluştururken en önemlisi ise bireyin kişiliğidir. Bireyin kişiliği hem kariyer seçimini hem de kariyer sürecini etkileyecektir. Dışsal faktörlere bakıldığında ise en belirleyici faktör, kişinin sosyal özgeçmişidir. Sosyal özgeçmişi oluşturan parçalar; aile, etraf, eğitim, sosyo-ekonomik olgulardır. Bu parçalar zamanla kişiyi etkileyerek iç tepkilerinin ve beklentilerinin oluşmasına katkıda bulunurlar (Kaynak, 1996: 180; Şimşek, 2005: 359). Bireysel kariyer yönetimde kişinin üstüne düşen görevlerden dolayı birçok konuda etkinlikte bulunması gerekir. Faaliyetlerin planlanması, kullanılacak olan sistem ve kaynakların ayarlanması, faaliyetlerin yapılması, bireysel ve örgütsel beklentilerin uyumu ve neticenin değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimini kapsar (Ünver, 2005: 28).

2.2.3.2. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi

Kurumsal açıdan kariyer yönetimi, kurumda görev alan bütün çalışanların kariyer planlama sistemi etrafında toplanması durumu ve kurumların insan kaynaklarını geliştirmek adına sistemli faaliyetlerde bulunma durumudur. Kurum terfi edecek kişileri seçer ve bu kişilere özel kariyer patikaları hazırlar.

- İlk etap, organizasyon içerisindeki pozisyonların işlevsel özelliklerinin tespit edilmesine dönük olacaktır.
- Ardından iş analizleri yapılır ve iş, görev tanımlamaları ortaya çıkarılır.
- Ortaya çıkan pozisyonlar için gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenerek kurumun alt kademelerinde görevi süren birey, sonraki dönemlerde yapacak olduğu işle ilişkilendirilen üst pozisyona hazırlanabilecektir. Eksik yönleri de eğitim sayesinde kapatılabilecektir.
- Tüm bu işlerde kariyer yönetimi hizmeti vermek için kurum ya dışarıdan ya da kurum yöneticilerinden kariyer danışmanları atar.
- Kurumun bilgi bankasında çalışana ilişkin bulunan performans değerleme neticeleri ve kariyer gereksinme çözümlemeleri gibi nesnel veriler toplanır ve kişinin performans güçleri ortaya çıkarılmaya çalışılır (Taşlıyan ve diğerleri, 2011: 236, Bayraktaroğlu, 2015: 173-174).

Nihai olarak, örgütsel kariyer yönetimi, terfi ilişkisini yöneterek iş görenlerin güven duygusunu, memnuniyetini ve performansını artırır (Crawshaw, 2006: 99).

Kurum açısından bakıldığında kariyer yönetimi dört aşamalı olarak ele alınıp incelenebilir.

a. Kariyer Yönetimine Dahil Edilecek Personelin Belirlenmesi: Kurumda görev alan tüm çalışanların kariyer planlamasına alınması istenen bir durumdur.Kariyer planlama sürecinde devre dışı kalması söz konusu olan çalışanlar; kurumsal yapıda daha üst pozisyonlar ile ilişkisi olmayanlar, gelişim göstererek yükselmeyi amaç edinmeyenler, kurumda emekliliğe yaklaşmış olanlar, ilgi alanları farklı alana kayarak esas işini ihmal edecek biçimde farklı alana yoğunlaşmış olanlar, uzlaşmaz ve yöneticilerine karşı tavır oluşturanlardır (Kaynak, 1996: 175; Şimşek, 2005: 358). Kariyer planlamasına dahil edilecek personeller içinde öncelik sırası oluşturulurken nesnel kriterlere göre seçim yapılmalıdır. Çünkü kariyer planlamasına katılamayan personellerin verimlilikleri ve motivasyonları düşüş gösterebilir. Bu yüzden yapılan planlama şeffaf olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2015: 179).

b. Kariyer Patikasının Çizilmesi: Kurumlar, tepe noktalarında oluşacak boşluklar için öncesinden açık pozisyonları doldurabilecek kişileri seçerek üst basamakların gereklerine göre gereken eğitim ve deneyimi kazandırmaya yardımcı olurlar. Kariyer politikasının oluşumunda dört aşama mevcuttur.

- Yapılacak ilk işlem kurum içerisindeki fonksiyonel özelliklerinin tespit edilmesidir. Böylece iş analizi ile birlikte iş ve görev tanımları oluşturulur.
- Yapılacak ikinci adım ise edinilen çalışma sonuçlarından yararlanarak, değişik pozisyonlar arasındaki benzer noktaların ortaya çıkarılmasıdır.
- Üçüncü adımda ise ortak noktada buluşabilen, uygulamada benzerlik gösterebilen işler "iş aileleri" altında bütünleştirilerek bir araya getirilir.
- Son olarak ise iş aileleri arasında mantıksal bağlar pekiştirilir ve güçlendirilir. Bu yöntemle kişi belirlenen iş aileleri ile ilişkilendirilerek bir üst pozisyon görevi için hazırlanabileceklerdir (Kaynak, 1996: 176-177; Şimşek, 2005: 358; Bayraktaroğlu, 2015: 179-180).

c. Kariyer Danışmanlığı Atanması: Kariyer danışmanı, kurumun gereksinimleri ile personelin beklentilerini kıyaslama görevini üstlenmektedir. Kurumda yer alacak olan danışmanlar kurum içinden ve kurum dışından sağlanabilmektedir. Örgüt içi danışmanların psiko-sosyal bakımdan yetkin seviyede, örgütsel kültürün farkında ve örgüt gerçeklerini bilen, tecrübeli ve olgun bireyler olmaları çok önemlidir. İşletme içerisindeki danışmanlar işletme kültürünü iyi bildikleri için avantajlıdırlar. Eğer örgüt içerisinde belirtilen yetkinlikte bireyler bulunamıyorsa, örgüt dışına yönelerek bu alanda hizmet verebilecek kuruluşlarla veya eğitim kurumları ile iletişime geçilir. İşletme dışındaki danışmanlar işlerinde profesyonel oldukları için sürecin verimliliğini artırabilirler (Kaynak, 1996: 178; Bayraktaroğlu, 2015: 180). Kurum içinden ya da kurum dışından sağlanan kariyer danışmanları, örgüt ile çalışan arasındaki beklentileri buluşturarak dengeyi sağlayacaktır.

d. Bireysel Planların Geliştirilmesi: Kariyer danışmanının görevleri, iş ailelerinin incelenmesi, kariyer planlarının çizilmesi, bilhassa da çalışanların bireysel planlarının hazırlanarak geliştirilmesine yardımcı olmak şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 2005: 359). Bir başka ifadeye göre ise kariyer danışmanları bireysel planlamaları hazırlamak ve geliştirmek için nesnel veriler toplama, çalışan profilleri çıkarma, çalışanların potansiyel yetilerini saptama, ufuk açma ve danışman imkanlarını kullandırma gibi uygulama sürecine yönelmelidirler (Kaynak, 1996: 179).

2.2.4. Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetim süreci kendini değerlendirme, uyum kontrolü, hedef belirleme ve faaliyet planlama olmak üzere toplam dört aşamadan oluşmaktadır.

- Kendini Değerlendirme; çalışanın kariyerine ilişkin ilgi alanlarını, değerlerini, yeteneklerini ve davranışsal yönelimlerini belirlemelerini sağlar.
- Gerçeklik Kontrolü; çalışanın, işletmenin kendisi ile ilgili bilgi ve becerilerini ne şekilde değerlendirdiğini ve kendisinin işletmenin planlarında hangi konumda olduğunu anlamasına yardım sağlayan bilgidir.
- Hedef Belirleme; çalışanın kısa ve uzun süreli kariyer hedeflerini anlatır. Hedefler genellikle istenen pozisyonları ve beceri uygulama düzeyini, iş kurmayı, beceriyi kazanmayı anlatır.
- Hareket Planlaması; personelin hem kısa vadeli hem de uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşabilecekleri yolları belirlemesini içerir. Bu kurs seminerleri ve eğitim programlarına katılmayı, örgüt kapsamındaki yeni iş olanaklarına başvurmayı kapsar (Raymond, 1999: 339-341).

Başka bir anlatıma göre kariyer yönetimi, ihtiyacı belirleme ve kariyer araştırmasıyla birlikte başlar. Bu aşamada birey, etrafı ve kendisi ile alakalı bilgileri yan yana getirmeye çalışmaktadır. Kişinin kendisini farkında olma; şahsi değerleri, inançları, gereksinimleri, amaçları, arzuları ve kabiliyetleri hakkında nesnel değerlendirme yapabilmeyi anlatır. Etrafını farkında olma ise, bireyin ilişkili olduğu işin şartlarını ve var olan iş imkanlarını tanıması ifade eder. Bireyin imkanları değerlendirmesi; kariyer seçimi yaparken kendisine yardımcı olabilecek çeşitli meslek, organizasyon ve iş çeşitlerini analiz etmesidir.

Amaç belirleyerek strateji geliştirmek ikinci adımdır. Amaç belli bir zaman içerisinde ulaşılması arzulanan nokta veya düzeyi açıklar. Doğru bir amaç belirlemek için özgül, ölçülebilir ve erişilebilir ve zaman sınırı olması ile birlikte anlamlı netice ifade etmesi gerekir.

Üçüncü adımda ise personel, kendi amacına ulaşabilecek olan yolu izlemeye başlar. Diğer bir anlatışla, belirlemiş olduğu kariyer stratejisini uygular. Personel amaçlarına doğru ilerlerken hem iş ile alakalı hem de iş dışı konularda, aile fertlerinden, iş arkadaşlarından, yönetici ve denetçiden, sosyal hayatındaki dostlarından, iş görenlerinden ve işletmenin insan kaynakları departmanından kendi performansına ilişkin geribildirim almak ister. Tüm bunların sonucunda personel, performansını geliştirmeye ve hem şahsi hem de mesleki gelişimini planlamaya çalışır (Barutçugil, 2004: 325-326).

2.2.5. Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer yönetimi araçları bireyin kariyer sürecinde kendini geliştirmesini ve planlı şekilde kariyerinde yükselmesini amaçlamaktadır. Kariyer yönetimi araçları kariyer haritası, iş rotasyon ve zenginleştirme, koçluk, kariyer danışmanlığı ve merkezlerinden oluşmaktadır.

2.2.5.1. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bir kurumun içerisinde herhangi bir işten başka bir işe ilerleme noktalarının belirlenmesinde kullanılan tekniktir. Kariyer haritası aslında kurum içerisindeki bütün pozisyonları kapsayan ve bu basamaklar arasındaki geçiş noktalarının açık bir şekilde belirlendiği kurum şemasıdır. Kariyer haritasında hangi basamaktan sonra hangi basamağa ulaşılabileceği ve bunun için de gereken tecrübe ve yetenekler açık bir şekilde belirtilmektedir (Ünver, 2005: 40; Geylan, 2013: Bayraktaroğlu, 2015: 174). Kariyer haritası, iş ve pozisyon geçişlerini objektif gerekliliklere dayandırdıkları için kurum içerisindeki huzuru ve motivasyonu artırır (Yaşar Palankök, 2004: 10). Kariyer haritasında şunlar yer alır (Ünver, 2005: 40);

- Pozisyonun iş tanımı yapılır,
- Pozisyon için kurumdaki hangi pozisyonlardan gelinebileceği,
- O pozisyondan kurum içerisindeki hangi pozisyonlara geçiş sağlanacağı belirtilir.

2.2.5.2. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanı, kişinin kendi kendini analize etmesini, mesleği ve kariyerine ilişkin bilgi alımı sağlamasını ve bunlar arasındaki dengeyi sağlamaktadır. Ayrıca kariyer sorunlarının tespitini yaparak bu sorunlara etkili çözüm yolları bulmaktadır (Anafarta, 2002: 122-123). Kariyer danışmalığı, iş görenlerin ilgi ve taleplerini dikkate alarak, kişilere kurum içinde gelişim gösterecek kariyer yolları ve yeterlilikleri konusunda bilgi verilmesidir (Geylan, 2013: 98). Kariyer danışmanlığının amacı, iş görenin işlerinde ilerlemesine ve gelişmesine imkân tanıyarak yardımcı olmaktır (Uğur, 2008: 258). Örgüt içerisinde insan kaynakları tarafından kariyer danışmanlığı verilmektedir. Üç şekilde yapılmaktadır. Bunlar (Geylan, 2013: 99);

1. İnformel danışmanlık; kurumların iş gören kadrosunu, yetkinliklerini ve ilgilerini değerlendirme yapanlar için yürütülen hizmettir. Kişisel endişe ve hayat problemlerine ilişkin danışmanlık hizmeti sağlanmaktadır.
2. Formel danışmanlık; iş görenlere kariyerleri hususunda bilgi veren yardım programlarıdır.

3. Danışmanlarla kariyer danışmanlığı, performans değerlemesini içerir.

Ayrıca insan kaynakları haricinde kariyer danışmanlığını mentor (akıl hocası) adı verilen tecrübeli yöneticiler de yapabilmektedir. Mentor, bilhassa genç olan yönetici adaylarına takip edeceği yolları ve geliştirmesi gerekli olan becerileri konusunda destek olmaktadır (Ünver, 2005: 41).

2.2.5.3. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, kurumsal kariyer yönetimi uygulamalarına dayanak sağlayan ve iş görenin kendisini yorumlamasına destekte bulunan ve eğitim, danışmanlık gibi hizmetleri sunan kurum içindeki kuruluşlardır (Ünver, 2005: 41; Geylan, 2013: 99; Bayraktaroğlu, 2015: 176). Kariyer merkezleri, iş görene istihdam olanağı sağlamanın yanında, kurum çalışanlarının becerilerini geliştirmek amacıyla mülakat yapma, atölyeler oluşturma, kurslar düzenleme, kariyer yolları hakkında bilgi paylaşımında bulunma, kurum içi ve dışı eğitim programları oluşturma ve iş görenin kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olabilmek adına değerlendirme araçları olan video, kitap ve bilgisayar programları ile bilgi desteği sağlamaktadırlar (Ünver, 2005: 42; Geylan, 2013: 99). Kariyer merkezleri, bireyin kariyer hedefleri doğrultusunda kendini tanımlamasına ve geliştirmesine olanak sağlamaktadır.

2.2.5.4. Koçluk

Koçluk örgütteki geliştirme araçlarının en yenisi olmakla birlikte, belli bir amaç için belli bir gruba kurs, konferans ve özel ders vererek o hedefe hazırlayabilme tekniğidir. Bu hedefe hazırlama süreci kişi öğrenimi tamamlayıncaya kadar devam etmektedir (Uğur, 2008: 262; Özden, 2008: 265; Geylan, 2013: 99; Tokay, 2015: 138). Koçluk uygulaması çoğunlukla belli görevler yüklenecek çalışanlara veya kurumların yönetici adaylarına dönük olarak yapılmaktadır. Koç, kurum dışından gelen ve danışmanlık hizmeti vermek için görevlendirilen adayların eksik taraflarını güçlendirerek beceri ve yeteneklerini iyileştiren uzman kişidir. Aynı zamanda koçlar yöneticilere hedeflerini planlamada, performans değerlendirmede ve motivasyon gibi noktalarda da yardımcı olur (Uğur, 2008: 262; Özden, 2008: 265; Geylan, 2013: 99). Ayrıca yöneticilerin özel kariyer danışmanlarıdırlar (Soysal, 2006: 16).

2.2.5.5. Eğitim ve Geliştirme Programları

Oryantasyon, yönetim ve teknik becerilerini ilerletme konularında; örgüt içi ve dışı ya da işbaşında eğitimlerle gerçekleştirilen, iş görenlerin yeteneklerini geliştirmek için bilgi, beceri ve tutumlarda beklenilen yönde değişiklik yaratan faaliyetlere eğitim programları ve geliştirme programları denmektedir (Ünver, 2005: 43; Özden, 2008: 265). İş görenlerin

kariyerlerini geliştirerek kariyer planlarını gerçekleştirmeleri, performanslarını güçlendirmeleri sonucunda kuruma daha fazla katkı sağlamalarını ve iş gören için mevcut durumda veya gelecekte gereksinim duyacağı bilgi ve becerileri kazandırmayı sağlama durumudur (Özdemir ve Aras, 2015: 111). Kurumlar istihdam ettikleri iş göreni kimi zaman beceri ve yeteneğini geliştirmesi adına eğitimler sağlamak durumundadır. Bu gereksinim de teknolojik gelişme ve iş görenin kuruma olan bağlılığını artırma ihtiyacından doğmaktadır (Eryiğit, 2000: 9). Bazı durumlarda program eğitimleri potansiyel yönetici adaylarına da verilir (İbicioğlu, 2010: 187).

2.2.5.6. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, bireyin belli bir program ve bu programın süresine göre, o esnada yaptığı görev ile ilgili bazı görevlere geçmesi ve bunları da sırası ile yerine getirmesidir. Yöneticiler, iş rotasyonlarını iş görenlerin kurum içerisinde kariyer gelişimlerini hızlandırmaları adına düzenlemektedir. Aslında iş rotasyonu iş görenlerin kurum içinde yatay şekilde yer değiştirmesidir. Bilhassa yeni iş görenlerin farklı iş denemeleri yolu ile kendilerini test ederek şahsi değerleri ve işi arasındaki uyumu kıyaslayarak değerlendirmelerini sağlar (Geylan, 2013: 99).

2.2.5.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme dikey genişleme yöntemi ile iş görenin gelişmesini sağlama ve iş görenin daha fazla iş veya görev yapacak şekilde tekrar organize edilmesini ifade etmektedir. İş zenginleştirme, iş gören için kendi görevini planlamasını, örgütlemesini, denetlemesini ve değerlendirmesini istemektedir (Geylan, 2013: 94). İş görene daha çok karar verme sürecine ilişkin görevler yüklenir. Bu sayede çalışanlar bir işin tamamı hakkında bilgi edinirler (İbicioğlu, 2010: 187). İş zenginleştirme sayesinde bireyler yaptıkları farklı görevlerle yeni deneyimler kazanarak kendi gelişimlerine katkı sağlarlar.

2.2.6. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Bireyin örgüte dahil olması ile başlayan emeklilik ile son bulan uygulamalar sürecidir. Bu süreçlerinin başarılı şekilde yürütülmesi birey ve örgüt açısından önem arz etmektedir. Bu süreçler; iç işe alım, transfer, örgütsel yedekleme, terfi, yer değiştirme, yönetici geliştirme ve emeklilikten oluşmaktadır.

2.2.6.1. İç İşe Alım

İşgücü gereksinimi kurum içi ve kurum dışı kaynaklardan bulunabilir. Eğer kurum boş kademeyi doldurmak için kendi içindeki kaynaklara yöneliyorsa bu iç işe alımdır. İlk olarak açık olan pozisyonu doldurma sebebiyle iş duyurusu tasarlanır. Hazırlanan iş

duyurusunda açık olan pozisyonun adı, iş tanımı, yeri, nitelikleri gibi şartlar yer alır. Açık pozisyon için belirtilen nitelikleri taşıyan iş görenler yöneticilerinin onayını alarak başvurularını yaparlar. Başvurular değerlendirilerek nitelikleri en uygun iş gören bu pozisyon için seçilir. Tüm bu süreç iç işe alım olarak ifade edilir (Özden, 2008: 268; Bayraktaroğlu, 2015: 176). Bir kurumun mevcut iş göreninin nitelikleri, büyük oranda işe alım uygulamasına bağlıdır. Etkili bir işe alım programı kuran kurumlar, kariyer yönetimi uygulamaları için de olumlu bir adım atmış olurlar (Geylan, 2013: 94). İç işe alımda kurum içinden sağlanan kaynak, örgüt kültürüne hâkim olduğu için kuruma olumlu düzeyde etki sağlayacaktır.

2.2.6.2. Terfi

İş görenin sorumluluk, hak ve ücret açısından daha üst kademedeki pozisyona atanma işlemine terfi denmektedir. Terfi, kariyer yönetimi açısından önemli bir konudur. Çünkü doğru şekilde yapılan terfi işlemi, kurumun başarı oranını artırırken iş görenlerin de motivasyonları ile birlikte kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır. Terfi kıdeme mi, yetkinliğe mi yoksa her ikisine de mi dayanmalı konusunun saptanması terfi açısından verilecek en önemli karardır. Nesnel kriterlere dayandırılamayan terfi, diğer iş görenlerin verimlilik ve motivasyonunu azaltabilir (Geylan, 2013: 94; Bayraktaroğlu, 2015: 177).

2.2.6.3. Transfer ve Yer Değiştirme

İş görenin kademe olarak aynı seviyede kalarak, çalıştığı işyerinde aynı iş ailesinden benzer bir niteliğe sahip göreve ya da başka bir yerdeki vazifeye atanmasına transfer ya da yer değiştirme denmektedir. Yer değiştirme veya transferde, sorumluluk ve yetki buna ilişkin olarak da ücret miktarı hiç değişmemekte veya çok az değişim göstermektedir. Kurum içinde yatay değişiklik yapılmaktadır (Özden, 2008: 270; Geylan, 2013: 94).

2.2.6.4. İşten Çıkarma

İşten çıkarma çoğunlukla istenmeyen bir durumken, bazı zamanlarda zorunluluk haline gelmektedir. İş görenin disiplinsiz şekilde çalışması, işi boş vermesi ve diğer iş görenlere zarar vermesi gibi nedenlerle işten çıkarılması söz konusudur. Örgütün sektör değiştirdiği durumlarda iş görenlerin bazıları sektörde uyumsuzluk göstermektedir. Böyle durumlarda geçerli yasalar kapsamında iş gören işten çıkarılmaktadır (İbicioğlu, 2010: 189).

2.2.6.5. Emeklilik

Emeklilik, kariyer sürecinin içerisinde son aşama olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de sosyal güvenlik mevzuatı ile emeklilik şartları belirlenmiştir. Kişi, emekli olmayı hak etmişse kendi rızası ile ya da azami sürenin tüketilmesi ile emekli olabilmektedir (Geylan, 2013: 95).

2.2.6.6. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, örgütlerde özellikle kilit pozisyonların çeşitli sebeplerle boşalma yaşaması durumunda hızlı bir şekilde o pozisyonun var olan iş gören tarafından doldurulması amacıyla yapılan çalışmalardır. Yedekleme planındaki süreç, üst yönetim bakımından, kilit nokta olarak görülen pozisyonlarda, pozisyonun sahibinin ayrılması halinde pozisyonu dolduracak adayların daha evvelden belirlenmesi şeklindedir (Özden, 2008: 276).

2.2.6.7. Yönetici Geliştirme

Küresel rekabet ortamında avantaj yakalayabilmek adına yetenekli ve üstün nitelikli yönetici kadrolarına gereksinim duyulur. Yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmak çok önemlidir. Bu doğrultuda yöneticilere verilen eğitim kararı önemli bir kariyer yönetimi uygulamasıdır. Talep edilen özellikteki yöneticilerin kurum içerisinden sağlanması ve yetiştirilmesi olumlu bir sonuç doğuracaktır. Bu sebeptendir ki kurum içerisinde yetenek havuzu oluşturularak istenen nitelikte yöneticiler yetiştirilir. Bu program kapsamında olacak yöneticilerin itina ile seçilip ve bu seçimin de objektif kriterlere dayandırılması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 179). Potansiyel yöneticilerin gerekli eğitimlerle yetiştirilme sürecidir.

2.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kişinin kendisini ve çevresini değerlendirerek, iş hayatına ilişkin hedefler belirlemesi ve belirlenen hedeflere erişmesini sağlayacak faaliyetleri planlama işlemidir (Erdoğmuş, 2003: 15; Rue, 2004: 227; Uğur, 2008: 249).

Kariyer planlamanın önemi ve amacı vurgulanarak bireysel ve örgütsel açıdan kariyer planlama süreci ele alınmıştır.

2.3.1.Kariyer Planlama Kavramı

Kariyer planlama, bireyin sahip olduğu yeterlilik, bilgi, beceri ve güdülerinin geliştirilerek geleceğe dair kariyer hedeflerini belirlemesi ve bireyin çalışmakta olduğu kurum içerisinde üstleneceği görevlere hazırlanması ya da kurum içerisinde ilerleyişini

veya yükselmesini planlamasıdır (Kaynak, 1996:161; Geylan ve Tonus, 2013: 134; Gül ve Avcı, 2018; 55).

Bir örgütte kariyer planlaması ve gelişimi, destek ve uzlaşma eylemleri ile iş görenlerin yeteneklerini, tercihlerini ve örgütün taleplerini uyumlaştırmada başarılan süreci ve iş görenlerin kariyerlerindeki oryantasyon planlarını, örgütteki gelişme fırsatlarını, kariyer hedeflerini belirleme sürecidir (Palade, 2010: 125).

Kariyer planlama, insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü örgütlerde motivasyonu, niteliği, personelin ve örgütün hedeflerini ortak paydada birleştirerek verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır. Bu durum bir taraftan personelin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve güdülerini geliştirmesini diğer taraftan da örgütte daha üst basamaklara tırmanmasının planlanma sürecini ifade eder **(**Çiftçi, 2007: 146). Geniş bir anlatımla ise; geleceğe dair hedefleri belirleme ve belirlenen hedeflere erişme noktasında da yön ve zaman saptamasını sağlayacak türlü faaliyetleri programlama sürecini anlatır (Özen, 2011: 90).

Kariyer planlaması, kurumda bireye bir kariyer patikası seçilmesini ve bireyin bu yolda ilerlerken amaçlarını ve araçlarını belirlemesini ifade eder (Can, 2005: 413). Kariyer planlaması kurumu da personeli de desteklemektedir. Kariyer yönetiminde ve kariyer planlamasında personel de kurum da farklı alanlardan sorumludur (Aytaç, 2005:138). Kariyer planlama çeşitli dönemleri içermektedir. Bu dönemler şunlardır; bireyin yeterli tecrübe kazanması, diğer çalışanları yönlendirmesi, geniş mesuliyetleri üstlenmesi, kurum hiyerarşisinde yükselmesi, orta yaş krizini hissedip atlatması ve sonucunda geri çekilerek emekliliğe hazır olmasıdır (Şimşek, 2005: 360). Kariyer planlama, kurumun geleceğe dair hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında koordinasyon sağlama ve yaptığı işi daha güzel yapabilmesi için yeteneklerinin geliştirilerek ileride üstleneceği mevkiler için hazır hale getirilmesidir (Akdemir, 2009:496).

Kariyer planlaması, bir kişinin zayıf ve güçlü taraflarını, bilgi, beceri ve değer yargısını değerlendirmesi, kurum içi ve kurum dışı kariyer hedeflerinin tanımlanması, bireyin kendisi için kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli hedefler tespit etmesi, kariyer planlarının hazırlanarak uygulanma süreçlerini içermektedir. Kariyer planlaması sorun çözerek karar alma süreci şeklinde de tanımlanmaktadır. Kariyer planlama, personelin değerleri ve gereksinimleri ile iş tecrübeleri ve olanakları arasında ilişkiyi sağlamayı amaçlamaktadır. Personelin daha memnun ve görevlerinde daha verimkar olmalarını sağlar. Kariyer planlama birey için geleceğini öngörebilen, kendisini bekleyen sürprizleri bilerek amacını ona göre saptayan, yüksek enerjisi ile kendini işe veren personeller yaratır (Barutçugil, 2004: 321).

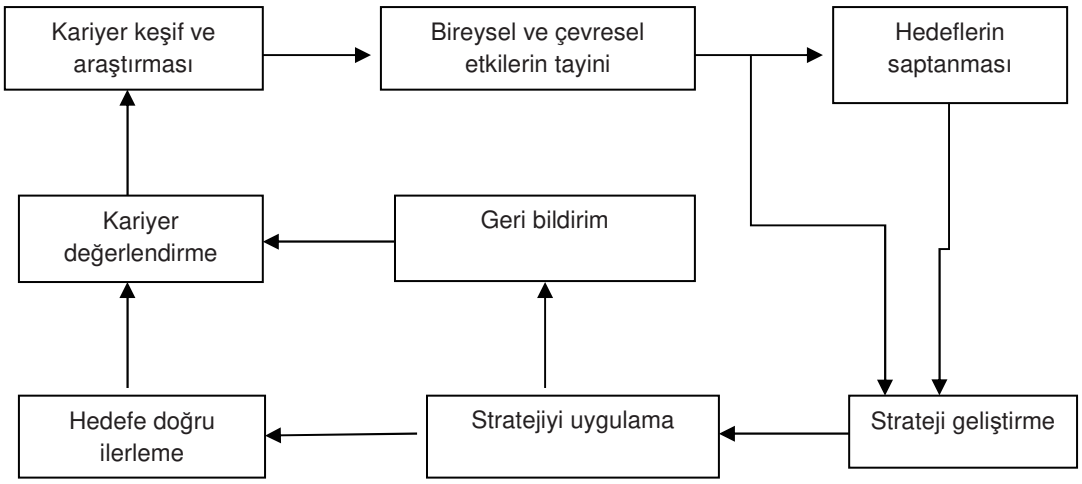
Kariyer planlama süreci, kurumun yanında bireysel sorumluluğu da kapsamaktadır. Bu yüzden, kişiler eğitim ve gelişim gereksinimlerini saptamak için istek ve yeteneklerini değerlendirme ve danışmanlık yolu ile tanımlamalıdırlar. Örgütün, personelin gereksinim ve fırsatlarını tanımlamasında ve planlamasında, kariyer gelişimleri için gerekli bilgi ve uygun eğitimi sağlamasında destek olması gerekir (Antoniu, 2010: 14; Chebet, 2015: 20).

Kariyer gelişimi ve stratejilerin uygulanması, bireysel değerlendirme, fırsatların analiz ve sonuçlarını değerlendirmek açısından sistematik ve kapsamlı bir sürece kariyer planlaması denir. Bu süreç hem bireyin hem de örgütün sorumluluğunu içermektedir (Antoniu, 2010: 14).

Kariyer planlama, bir kişinin kariyerinin eğitim, iş tecrübesi, öğretim vasıtasıyla yürütülmesidir. Kurumsal bakımdan kariyer planlama ise; değerlendirme, planlanmış olan eğitim programları, mesleki görevler aracılığıyla personelin seçilmesi ve ardından yetiştirilerek atanması işlemidir (Akoğlan Kozak, 2001: 21).

Bireylerin, çevrenin ve kurumların devamlı olarak değişime uğraması kariyer planlamasının sürekli olarak değiştiğini göstermektedir. Bu sebepten dolayı kariyer planlama süreçlerinde esneklik öne çıkmaktadır. Kariyer planlaması, çoğunlukla, üst kademedeki yöneticiler, uzman ve teknik işlerdeki personeller üzerinde yoğunlaşarak onların kariyer hedeflerinin belirlenmesini özendirmektedir (Özgen, 2002: 180).

Şekil 2.2. Kariyer Planlama Modeli



Kaynak: Greenhaus, 1987: 32 ; aktaran: Aldemir vd., 2001, 212

2.3.2.Kariyer Planlamanın Amacı

Kariyer planlamasının amacı, personelin kişisel yetenekleri ile ilgi alanlarının kurum amaçları ile örtüşmesi ve hem kurumun hem de personelin kendi potansiyelinden en üst seviyede yararlanabilmesini sağlamaktır (Akoğlan Kozak, 2001: 88).

Başka bir ifadeye göre kariyer planlamasının en temel amacı, hedef belirlemek ve çevrede oluşan fırsatları vaktinde değerlendirmektir (Bayraktaroğlu, 2015:165).

Kariyer planlamasında bireysel amaçları şunlardır:

- İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımını sağlama,
- Yükselme gereksinimlerinin tatmini için çalışanın geliştirilmesini sağlama,
- Yeni ve başka bir alana yönelen çalışanların değerlendirilmesini sağlama,
- İyi bir eğitim olanağı ve kariyer imkanları sonucunda iş performansının yükseltilmesini sağlama,
- Çalışanın iş tatminini, bağlılığını ve kendine güvenini sağlama,
- Şahsi eğitim ve kişisel geliştirme gereksinimlerinin net biçimde belirlenmesini sağlama,
- İş güvenliğini sağlama (Can, 2005: 413).

Kurumların kariyer planlamasındaki amaçları şunlardır:

- İnsan kaynağından en yüksek seviyede yararlanma,
- İş gören devrini ve maliyetini azaltma,
- Personelin tam kapasite ile çalışmasını sağlama ve böylece kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlama,
- İş görenin potansiyelini artırma,
- İş gören için iş tatmini ve huzuru sağlama,
- Kadınlar, yaşlı iş görenler, sakat olanlar ve azınlıklar gibi korunması gereken grupların kariyerlerinde yardımcı olma,
- İş ahlakı çerçevesinde kurumsal bağlılığı sağlama ve aidiyet duygusunu geliştirme (Aytaç, 2005: 140).

2.3.3. Kariyer Planlamanın Önemi

İş görenler özellikle son dönemlerde, eğitim seviyelerinin yükselmesi, gittikçe artış gösteren rekabet baskısı ve hayat standartlarını yükseltme isteği vb. sebeplerle, kariyer planlamasına gittikçe daha çok önem vermektedirler. Kariyer planlaması yaparken aslında

gelecek için hedefler belirlenmektedir. Bu planlama sayesinde iş görenlerin motivasyonlarının ve güvenlerinin artmasına sebep olmaktadır. Örgütler gelecekte yaşanması muhtemel sürprizlerden kendilerini korumak ve bunlara karşı hazırlıklı olma açısından kariyer planlamalarına önem vermektedirler (Çiftçi, 2007: 148).

Örgütsel nedenler olan hizmet standardının, müşteri doyumunun, işgücü verimliliğinin artırılması, işgücü planlaması yapılmasını ve çalışanların devir hızının yavaşlatılması ve bireysel nedenler olan iş görenlerin motivasyonunun sağlanması, iş görenlerin yeteneklerine göre yorumlanması, iş doyumunun arttırılması ve çalışanın kendi özelliklerini tanıma gibi sebeplerden dolayı kariyer planlaması büyük önem taşımaktadır. Hatta kurumlarda iş gören geliştirme ve kariyer planlaması, iş gören başarısı açısından önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır (Akoğlan Kozak, 2001: 90).

2.3.4. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama süreci birkaç aşamadan oluşmaktadır. Kariyer planlamasının aşamaları şunlardır (Akdemir, 2009: 498):

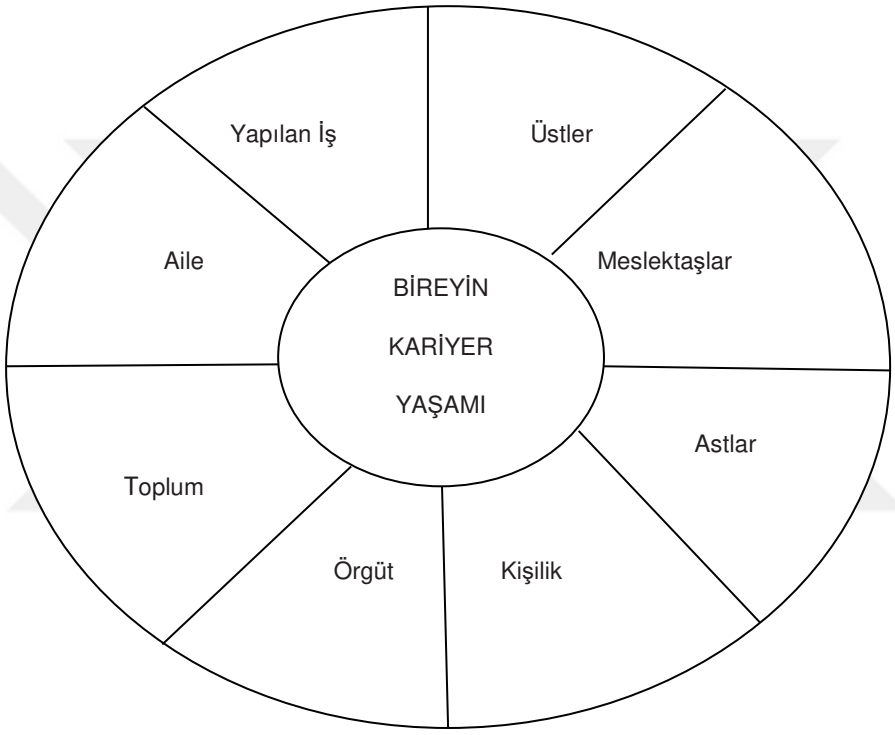
- Kendini değerlendirme: Kişinin yetenek, bilgi, beceri, ilgi ve isteklerinin dökümünün çıkarılmasıdır.
- Kariyerle alakalı kişisel amaçları saptanma: Kişisel amaçların esnek olması ve daha sonra yeniden gözden geçirilmesi önemlidir.
- İşin ihtiyaçlarının belirlenmesi: Kişinin seçtiği işle alakalı görev, sorumluluk ve eğitimin araştırılmasıdır.
- Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gereken eğitimin sağlanması: Gerekli olan eğitimi kişi kendi kendine de devam ettirebilir veya bir kursa da gidebilir. Örgütün sağladığı eğitim programı ve geliştirme programı, iş görenlerin mesleki gayelerini de göz önüne almalıdır.
- Kişisel amaç ve mesleki gayelerle geliştirme konusunda etkinliklerin birleştirilmesi: Kariyer planlaması sürecine ilişkin son adımdır. Kişisel gaye ve mesleki gayelerle amaçlara erişmek için gereken çaba arasındaki dengenin sağlanabilmesi için iş görene yardımcı olunur.

2.3.4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, bireylerin iş hayatlarına ilişkin amaçlarını, faaliyetlerini, planlarını gerçekleştirmek için hedeflerini kendilerinin planlaması ve bireylerin kendilerini geliştirmesidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 233; Tokay, 2015: 139). Bireysel kariyer planlama, işten daha çok kişi üzerine odaklanmayı, kişinin gaye ve yeteneklerinin analiz edilmesini anlatmaktadır (Şimşek, 2005: 361). Bu analiz, kişinin yeteneklerini geliştirmesi ve kurum

içinde ve kurum dışındaki durumunu ortaya koymaktadır. Kişinin belli olmayan amaçları olabilir. Belirsiz amaçlar için net kararlar alabilmek, kişinin gelecekteki gelişimine hız katarak, arzuladığı konum ve statüleri kazanmasını sağlayacaktır. Bireysel kariyer planlamasında kişi, kariyerinde başarıyı, hızlı şekilde yükselebilmeyi ve daha güzel bir yaşam tarzını umut etmektedir. Kişi bütün kariyer çabalarını şekilde olduğu gibi, belli bir çevre içerisinde göstermektedir. Çevrenin öğeleri; aile, toplum, meslektaşlar, kurum, astlar ve üstler ve bireyin kişiliğinden oluşur (Özgen, 2002: 194).

Şekil 2.3. Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevre Elemanları



Kaynak: Özgen, 2002, 195

Bireysel kariyer planlama, bireyin kendi çalışma yaşamı ile alakalı planları kapsamaktadır. Kişi ilk kariyer kararını vermeden önce kendisini değerlendirerek işinin gereksinim ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını sorgulamalıdır. Bireysel kariyer planlamasının aşamaları şunlardır (Barutçugil, 2004: 321-322):

- Birey kendisini tarafsız şekilde değerlendirerek zayıf yönlerini ve güçlü yönlerini analiz etmesi,
- Var olan veya olabilecek fırsatların doğru bir şekilde analiz edilmesi,
- Uzun dönemde oluşacak planların, uzun dönemdeki amaçların göz önünde bulundurularak oluşturulması,
- Mevcut amaçların gerçekleştirilmesi için uygun stratejiler belirlenmesi,
- Belli olan stratejiler için uygulanabilecek aşamalar seçilmesi,

- Bütün faaliyetlerin zamana dayalı olarak ve eldeki kaynakları etkin ve etkili kullanarak gerçekleştirilmesidir.

Bireysel kariyer planlama süreci genel olarak dört aşamadan oluşmaktadır:

1. Öz değerleme (Bireysel değerlendirme): Öncelikle bireyin kendisini bir bütün olarak ele alması, kendi güçlü ve zayıf yönlerini, bilgi ve becerisini, yeteneklerini değerlendirmesi gereklidir. Bu aşamada personel, kendisini her yönden analiz ederken becerilerinin hangisi kendisi için daha fazla önemli olduğuna karar vermelidir (Çiftçi, 2007: 150; Fındıkçı, 2009: 345). Birey kendisine şu soruları yöneltmelidir (Aytaç, 2005: 153):

- Ben ne tür bir insanım?
- Hangi yeteneklere sahibim?
- Ne yapmak istiyorum?
- Güçlü yönlerim ve zayıf yönlerim nelerdir?
- İyi bir mevkiye gelmek için ne yapabilirim?

2. Fırsatları Tanıma (Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi): Birey kariyerini seçerken, pek çok faktörün etkisinde kalabilir. Bunlar sosyal faktörler ve psikolojik faktörlerdir. Sosyal faktörler, bireyin sosyal geçmişini ve sosyo-ekonomik düzeyini oluşturur. Psikolojik faktörler ise bireyin kişiliğini, inanç ve tutumlarını, beklentilerini ifade etmektedir. Bu sebeple bireyin kendi yetenek, ilgi alanı ve değerleri, kariyer imkanları ile ilişki içerisinde olmalıdır (Aytaç, 2005: 154). Personel, örgüt içerisinde veya örgüt dışarısında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmelidir (Fındıkçı, 2009: 345). Personel kendisi ve çevresi, meslekler, örgütler ve işler hakkında bilgi toplamalıdır. Çalışan bu konularla ilgili bilgi toplayarak; daha fazla ücret alabileceği, sosyal yardım ve hizmetlerden faydalanabileceği, bilgi ve yeteneklerini ilerletme fırsatlarının daha çok olduğu, kariyer yapma yolundaki engellerin daha az olduğu meslek ve kurumları karşılaştırma yolu izlenebilir. Ek olarak, kendi kendini değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bilgilere göre kendileri için en güzel imkanların neler olabileceği araştırılması gereklidir (Çiftçi, 2007: 151).
3. Hedefleri Belirleme: Bu aşamada kişinin kariyeri ile alakalı hedefleri saptaması ve ardından karar vermesi gereklidir. Personel; meslek, sektör ve kurumlar hakkında edindiği bilgileri bu aşamada değerlendirmeye koyarak kendi özellikleriyle kıyaslar. Bunların sonucunda ise, ulaşmak istediği belirli hedefleri ortaya çıkarır. Kişi kendisi

ve ilişkili olduğu kariyer hakkında sağlam bilgi elde ettiği takdirde kariyer kararının niteliği de o derece iyi olacaktır. Kısaca, birey kendisini ve bütün fırsatları değerlendirme yaptıktan sonra kariyer hedeflerinin kendi yetenek ve becerilerine uygun, gelişmeye açık olması durumunda kariyer kararını alacaktır (Aytaç, 2005: 155; Çiftçi, 2007: 151).

4. Planları Hazırlama(Uygulama): Belirlenmiş hedefler ışığında ve planlanan kariyer olanakları doğrultusunda hazırlıkların uygulamaya geçirilmesidir (Fındıkçı, 2009: 346). Kişi hedeflere ulaşabilmek için planladığı kariyer kararını uygulayacaktır. Kariyer hedeflerine kısa vadeli planlar ile başlanmalıdır. Geçmiş faaliyetlerde başarı sağlanırsa uzun vadeli ve daha büyük gelişme programları oluşturulabilir (Çiftçi, 2007: 152). Kişinin kariyer planının uygulanabilmesi için ortamın müsait, ümit ve destek verici nitelikte olması ve bazı olanakların yönetim tarafından sağlanması gerekmektedir (Aytaç, 2005: 156).

2.3.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Organizasyonel kariyer planlama, kişinin işine en uygun şekilde ilerleyebilmesini sağlayacak kariyer yöntemleri ile ilgilidir (Şimşek, 2005: 361).

Örgütler, uzun dönemde rekabet avantajı yakalamak ya da kısa vadede uygulanabilir olmak için doğru pozisyona uygun yeteneğe sahip iş görenleri almalıdırlar (Antoniu, 2010: 17). Kurum içerisinde örgüt ve birey arasındaki uyumu sağlayan ve kişinin işinde uygun şekilde ilerlemesine olanak tanıyan süreci içermektedir. Kurumsal kariyer planlamada temel amaç, kurumun etkinlik ve verimlilik oranının artırılmasıdır. Hatta kurumsal kariyer planlamasının bir amacı da kişinin gelişimine ve ilerlemesine yardımcı olarak gelecekte kurumun gereksinim duyacağı vasıflı eleman gücünü şekillendirmiş olabilmektir. Organizasyonel kariyer planlaması kurum tarafından gerçekleştirilir. Kurumdaki yöneticiler amaç ve strateji çerçevesinde kişinin kariyer planlamasının oluşturma ve değerlendirme sürecini döngü halinde gerçekleştirir. Organizasyonel kariyer planlamasında özellikle kurumsal amaçları planlama ile bireysel kariyer planlama doğrultusundaki faaliyetlere destek ve kurumsal amaçlarla bireysel amaçların adapte sürecini içermektedir (Özgen, 2002: 196). Örgütsel kariyer planlamanın başarı sağlayabilmesi için en kritik iki nokta; iş görenlerin kendi kariyer planlamalarına etkin olarak katılmalarını sağlama ve bireysel kariyer planlama çalışmaları ile uyumlu olmaktır. Üst yönetimin desteği bu faaliyetlerin faal olarak yürütülmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Kariyer planlamanın örgüte sağladığı yararlar ön yargı ve bireysel değerlendirmelerin minimuma indirgenmesinde, işe alma ve yükselme kararlarının sağlıklı

bir şekilde alınmasında, performansları değerlendirmede ve ücretlendirme konusunda adaletin sağlanmasında kendini gösterir (Barutçugil, 2004:322).

Örgütsel kariyer planlama süreci genel olarak 8 aşamadan oluşmaktadır (Çiftçi, 2007: 152-154):

- Kurumsal Değerlendirme: Örgütün sahip olduğu personel kaynağını gözden geçirme sürecidir. Bu aşama sonucunda, iş görenlerin mesleki gelişim gereksinimleri belirlenerek iş görenler bütün yönleriyle birlikte değerlemeye tutulmaktadır.
- Pozisyonu Tanımlama: Yönetim, öncelikle var olan pozisyonlara ilişkin fonksiyonel özellikleri tespit etmelidir. Fonksiyonel yapıya ilişkin özellikler şunlardır; pozisyonla ilişkili vazife, iş gereği, yetki ve sorumluluk, kurumsal yapı, teknik donanım ve ekonomik donanım iken sosyal yapıya ait özellikler ise; yöneticiler, çalışma arkadaşları, iş ilişkileri kuracağın öteki birimlerin çalışmaları ile görev ve statü dağılımlarıdır.
- İnsan Kaynağını Belirleme: Kariyer planlamasında yer alacak bireylerin bilgi, beceri, tecrübe, yetenek ve kariyerlerine ilişkin umutlarını içeren tasarının çıkarılması gerekmektedir.
- Kariyer Danışmanı ve Hedefleri Belirleme: Kurum içerisinde kariyer danışmanlığı, insan kaynakları bölümü tarafından verilmektedir. Ayrıca kariyer danışmanlığını "mentor" adı verilen tecrübeli yöneticiler de yapabilmektedir.
- Var Olan Pozisyon ile İş Görenin Sahip Olduğu Özelliklerin Kıyaslanması: İş görenin kariyerine ilişkin hem var olan hem de gelecekteki muhtemel görevler için gereken özellikler saptanmış ve iş görenin var olan ve potansiyel özellikleri belirlenmişse karşılaştırma yapılmalıdır. Sonucunda ortaya çıkan farklılıkları ve eksiklikleri gidermek amacıyla, öncelikle eğitim planlaması yapmak ve bu adaptasyonu sağlayabilecek önlemlerin belirlenerek uygulanması gerekir.
- Performans Değerlemesi: İş görenlerin sürekli izlenerek nereye ve nasıl geleceklerini ve bilhassa da performans değerleme neticelerinin kullanılması gerekmektedir. Performans değerlemede çıkan sonuçlara göre, başarısı kanıtlanmış olan iş görenlerin kariyerleri geliştirilerek daha üst yönetim basamaklarına hazırlanmaları gerekir.
- Kariyere İlişkin Eğitimler: Örgütlere kariyere ilişkin eğitimler arasında; adaptasyon süreci eğitimi, hizmet öncesi eğitimi, işe başlatma ve hizmet içi eğitimler sayılabilir.

- Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi: Yapılacak analizlerde, mevcut fırsatlar, tehditler, zayıf yönler ve güçlü yönler saptanarak nesnel bir değerlendirmeye ve çevre analizine gidilirse başarı oranı da artış gösterecektir.

2.4. Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer geliştirme, kişinin iş hayatı boyunca kariyer amaç ve hedeflerine erişebilmesine destek olmak için uygulanan tüm faaliyet, program ve eylemlere denir (Akat vd., 2002: 453).

2.4.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Kariyer geliştirme kavramına ilişkin birçok tanım yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır;

- Kariyer geliştirme, kişilerin her birinin kendisine has sorun, görev, temalar bütünü ile ayrılabilecek kademeler serisi boyunca devamlı olarak kendilerini geliştirdikleri faaliyetleridir. Ayrıca kariyer geliştirme, iş görenlere yeteneklerini değerlendirerek geliştirme ve yeteneklerini genişletme gücünü vererek temel kariyer gaye ve hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak veren süreçtir. Ayrıca kişinin kariyer hedeflerine yönelik sürekli gelişme ve devamlı büyüme sürecidir (Akoğlan Kozak, 2001: 19; Yılmazer, 2013: 149).
- Kariyer geliştirme, kariyer seçimine doğru şekilde adaptasyon sağlayabilme ve bu yöntemle iş görenin yeterlilik, yetkinlik, kendine saygı gibi ihtiyaçların doyumuna katkı sağlayabilme gibi bilinçli faaliyetler içerisinde olmaktır (Barutçugil, 2004: 320; Can, 2005: 144; Deniz ve Ünal, 2007: 110).
- Kariyer geliştirme, kurumların ellerindeki değerli çalışanların korunmasının bir yöntemidir. Kariyer geliştirme ile işletmelerin kendi iş görenlerinin kabiliyetlerinden daha fazla faydalanmalarını ve işten çıkmaları minimuma indirmeleri yolu ile hem kurumların hem de kişilerin performanslarını yükseltmeleri mümkündür (Şimşek, 2005: 363).
- Kariyer geliştirme, iş görenler arasında oluşan bireysel farklılıklardan faydalanma, iş görenlere motivasyon sağlama ve onların iş tatminleri sonucunda üretken olmalarını sağlama ve en nihayetinde performanslarını yükselterek kuruma katkıda bulunulma sürecidir (Çiftçi, 2007: 162).

- Kariyer geliştirme, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmeyi hedeflemekte ve personelin kariyerlerini yönetme konusunda yardımcı olmaktır (Geylan ve Tonus, 2013: 138).
- Kariyer geliştirme, meslek hayatında kişinin ve kurumun çok mühim bir karar alma ve sorumluluk düşüncesinin ürünüdür. Bireyler ve kurumlar var olan pozisyonları göz önüne alarak eğitim imkanlarından yararlanmak için daha çok gelişim göstererek performans seviyelerini yükseltmek isterler. Yükselme hedefine ulaşabilmek için belli bir plan ışığında harekete geçmek gereklidir. Tüm bu süreç kariyer geliştirmeyi ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 168).
- Kariyer geliştirme, bireyin eğitim, kendini yetiştirme ve iş deneyimi yöntemi ile kariyerin planlaması ve kariyeri ile ilgili yaptığı planların gerçekleşme imkanının sağlanmasıdır (Güney, 2000: 135; Aytaç, 2005:196).
- Kariyer geliştirme, kariyer kavramına örgütsel bakışı yansıtır. Kurum içerisinde iş görenlerin mesleki gelişimlerinin, kurumun hedeflerine uygun şekilde yapılmasında kullanılan araç ve yöntemleri anlatır (Özden, 2008: 59).
- Kariyer yönetimi ve planlama, kariyere kişisel ve kurumsal yaklaşımlar olarak değerlendirilir. Kariyer planlama bireylerle ilgilenirken kariyer yönetimi ise kurumlarla ilgilenir. İki yaklaşımın kurum içerisinde uygulamaya dönüştürülmesine kariyer geliştirme denir (Uğur, 2008: 251-252).
- Kısaca birey için kariyer geliştirme, kendi olanakları ve kurumun sağladığı fırsatları birleştirerek kendisini sürekli iyileştirmesidir. Kurum açısından ise, değerlendirme, planlama ve uygulama sürecinde değişen koşullarla beraber iş göreni sürekli işe uygun hale getirme ve kuruma olan bağlılığını sağlama sürecidir (Eryiğit, 2000: 15).

Kurumda kariyer geliştirme programını oluşturmak işletmelere de çalışanlara da fayda sağlar: Çalışan bakımından kariyer geliştirme, kendi kariyerini ve kendi geleceğini planlamasını sağlarken kurum açısından kariyer geliştirme ise çalışan tatminlerinin ve kuruma bağlılığın artırılması, çalışanların kariyer plan ve hedeflerini hazırlamada daha fazla gerçekçi davranma ve çalışanların yeteneklerinin zenginleştirilmesi gibi faydalar sağlamaktadır (Can, 2005: 415).

2.4.2. Kariyer Geliştirmenin Amacı

Kariyer geliştirme faaliyetinin temel amacı, yönetimin, iş görenlerin kariyerlerini yönlendirme ve kariyerlerini geliştirme konusunda destek olmasıdır. Kariyer geliştirmenin

diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 320; Can, 2005: 415; Bayraktaroğlu, 2015: 184);

- Kurumda yaratıcılığı geliştirme,
- Kurumun gelecekte gereksinim duyabileceği yeni görev yerlerine personel yetiştirmek,
- Yeni kariyer hedefleri belirlemeye yardımcı olmak için personelin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarma,
- Kurumda oluşan motivasyon düşüklüğü ve hedefteki belirsizlikten dolayı ortaya çıkan verimlilik kaybını azaltma,
- Kurumda dikey hareketliliği sağlamak için personelin engeli aşmasına yardımcı olma,
- Kariyer ilerlemesinde personele destek olmak için olumlu bir işletme iklimi geliştirme,
- Onaylanmış hedef, ilke ve eylemlerin benimsenebilmesini ve kabul edilmesini sağlama,
- Kadınlara gelişme imkânı ve ilerleme fırsatı sağlama,
- Kurumsal yeteneği geliştirmektir.

2.4.3. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kariyer geliştirmenin önemi hem birey açısından hem de örgüt açısından ele alınacaktır. Etkili kariyer geliştirme süreci ile birey kariyer hedeflerine ulaşma imkanı ile pozitif duygu tatmini sağlarken örgüt ise hedeflediği kurumsal başarıya ulaşmaktadır.

2.4.3.1.Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Günümüzde etkili bir kariyer geliştirme, kişinin iş yaşamında büyük bir öneme sahiptir. Kariyer politikaları, kurumların ve aynı zamanda personelin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. İş görenini işe girdiği zamandan itibaren hedeflediği kariyerin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum tarafından gerekli olan eğitim ve geliştirme olanaklarının sağlanması kişilerde psikolojik olarak bir tatmin duygusu sağlayacaktır. Kariyer geliştirmenin kişi üzerinde psikolojik başarı ve kimlik tamamlama noktasında da büyük etkileri vardır. Kariyer geliştirme uygulaması yapılmadan önce bireyin kendisini tanımasına, ihtiyaçlarını bilmesine ve kendisini değerlendirmesine neden olur. Bu yolla birlikte kişinin kendine olan güveni ve saygısı artarak kimlik gelişim süreci tamamlanmış olacaktır. Kariyer geliştirme, bireyin çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasına, yetişen iş görenin kurumda kalmasına, iş görenlere eşit iş imkânı sağlanmasında olanak tanır. Hatta

bireyin teknik beceri ve yönetimsel becerilerini artırma olanağı sağlanmış olur (Aytaç, 2005: 201-202; Bayraktaroğlu, 2015: 183).

2.4.3.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

Kariyer geliştirme, kurumun etkin ve esnek faaliyet çevresindeki uyumu sağlamada rol oynar. İş görenlerin değişime ayak uydurabilmesi kariyer geliştirme faaliyetleri sayesinde gerçekleşir. Kurumsal başarıyı sağlamada, kariyer arzularını tatmin eden ve motivasyonu yüksek olan insan kaynağının varlığı etkili bir rol oynar. Bütün bu faktörler kurum için kariyer geliştirme faaliyetlerinin hangi derecede öneme sahip olduğunu göstermektedir (Bayraktaroğlu, 2015:184).

Kariyer politikaları uygulayan kurumların yönetim, üretim, planlama programlarında da daha başarılı olduğu söylenebilir. Uzun vadede gereken kadro değişikliğinin oluşturulmasına katkıda bulunur. Personelin kurumla bütünleşmesini, doğru insan ve doğru iş eşleştirmesini yapmayı ve kısaca kurumdaki kadro talebini karşılama ihtimalini artırır (Aytaç, 2005: 206).

2.5. Kariyer ve Kariyer Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar

Kariyer yönetim sürecinde karşılaşılabilecek muhtemel sorunlara aşağıda değinilmiştir.

2.5.1. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerlilik, çalışan çiftlerin kendi kariyer hedeflerini planlaması biçiminde tanımlanabilir (Akoğlan Kozak, 2001: 138). Çift kariyerli eşlilik şu şekilde ortaya çıkabilmektedir (Şimşek, 2005: 370):

- Aynı kurumda aynı kariyeri takip eden eşler,
- Aynı kurumda ama farklı kariyerleri takip eden eşler,
- Aynı kurumda lakin kariyer seçimleri birbirine benzeyen çiftler,
- Ayrı kurumda olup kariyer seçimleri birbirine benzemeyen çiftler.

Çiftlerin birbirinden farklı veya benzer kariyer hedefleri ve kariyer yollarının seçimi aile hayatını da etkilemektedir. Bu gibi durumlarda kadının kariyer hayatı ile özel hayatı arasında tercih söz konusu olması ve çiftlerin farklı veya benzer kariyer seçimlerinin getirdiği stres, problem, rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar kadınlar açısından kariyer gelişimine engel olmaktadır (Akoğlan Kozak, 2001: 138; Özden, 2008: 309). Çift kariyerli eşlerde çoğunlukla sorunlar aile problemleri ve yer değiştirme gerektiren iş transferlerini içermektedir (Mathis ve Jackson, 2010: 301). Kurumlar bu gibi sorunları minimuma

indirmek için bazı destek programları uygulamaktadır. Bunlar; çocuk bakım merkezi, danışmanlık hizmeti, esnek çalışma saati ile kendi evinde çalışma olanağı, çocuk bakımına yönelik yardım ve ücretsiz olarak uygulanan programlarlardır (Şimşek, 2005: 370; Bayraktaroğlu, 2015: 200). Çift kariyerli eşlerde başarma ya da başaramama, kişilerin iç güvenlik ve hayatlarını iki kariyerinde faydasına düzenleme talebine, kararlılığına ve kabiliyetlerine bağlıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 210).

2.5.2. Ay Işığı Sorunu

Bir kuruma bağlı olarak çalışmakta olan bireyin kurum dışında kendi hesabına yönelik çalışması halinde ortaya çıkmaktadır. İkinci iş olarak belirtilen bu işler genellikle geceleri yapıldığı için "ay ışığı" denmektedir. Kişinin ikinci bir işte olmasının nedenleri; yeni beceriler kazanma, gelir yetmezliği, farklı deneyimler kazanma ve kariyer hedefini başarabilmektir. Ay ışığı sorununun problem olarak nitelendirilmesinin temel sebebi, kişinin enerjisinin bir parçasını ikinci işe harcaması ve esas işindeki performansını düşürmesidir (Özden, 2008: 310; Bayraktaroğlu, 2015: 200).

2.5.3. Çift Kariyerlilik Sorunu

Kişinin aynı anda iki değişik kariyerde uzmanlığa sahip olmasıdır. İki farklı işin belirli bir deneyim ve uzmanlık gerektirmesi kişiye unvan, kariyer ve konum sağlamaktadır. Ancak her iki iş içinde yükselme ve yoğunlaşmayı isteyen birey enerjisini ve dikkatini paylaştıracağı için başarısını engelleyecektir. Kişinin bireysel başarısını engelleyeceği için uzmanlık alanlarından birini seçerek ona yoğunlaşması daha mantıklı olacaktır (Şimşek, 2005: 371; Bayraktaroğlu, 2015: 200). Çift kariyer çiftler için sorun alanları, aile sorunları ve yer değiştirme gerektiren iş transferleri içerir.

2.5.4. Cinsiyetten Kaynaklanan Kariyer Sorunlar

Kadınlar içli ve duyarlı bir yapıya sahip oldukları için kimi mesleklerde üst pozisyonda görev yapmaları engel görülür. Ayrıca çocuk yapma ve ilgilenme gibi sorumluluklarının olması da aynı şekilde engel olarak görülür (Uğur, 2008: 266). Cinsiyete odaklanan ve daha çok erkeklere oranla kadınların karşılaştıkları kariyer sorunlarından en çok bilinenleri kraliçe arı ve cam tavan sendromlarıdır. Kraliçe arı sendromu iş hayatında kadın yöneticilerine bağlı olan kadın yönetici adaylarının haset ve rekabet duygularıyla mağduriyete uğraması ve kademe atlamasının engellenmesi kraliçe arı sendromu olarak isimlendirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 198-199). Cam tavan sendromu ise örgütlerde azınlıkların ve kadınların üst basamaklardaki yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen ve görünmeyen bir bariyer olarak adlandırılmaktadır (Akoğlan Kozak, 2001: 136).

2.5.5. Kariyer Platosu(Kariyer Düzleşmesi)

Plato kelimesinin coğrafi anlamı, yüksek yerlerdeki derin akarsu vadileri ile yarılmış yüksekte kalan düz arazi şeklini anlatmaktadır. Plato sözcüğünün Türkçe'deki anlamı, duraklama veya yükselmede varılan son aşama anlamındadır. Kişi, kariyerinin herhangi bir yerinde heves, arzu, heyecan, bilgi ve becerisini kaybetmesi sonucunda kişinin yükselme potansiyeli yok olmaktadır. Kariyer düzleşmesini şu şekilde tanımlamak mümkündür; hiyerarşik yükselme ihtimalinin çok az olduğu kariyer noktasıdır. Kariyer düzleşmesi kavramı, olumsuz bir içeriğe sahiptir (Şimşek, 2005: 369). Kariyer platosu yaşayan iş görenler, yöneticilerinin kariyerlerinden vazgeçtiklerini sanmaktadırlar. Çalışanlar aynı işte çok uzun zamandır çalıştıklarında morallerini kaybetmektedirler. Bu yüzden, kariyer platosu çoğunlukla hem iş tatmini ve kariyer tatmini eksikliği hem de iş yükünde artış gibi olumsuz çalışma şartlarıyla ilişkilendirilmektedir (Lee, 2003: 538). Kariyer düzleşmesinin gerçekleştiği dört neden şunlardır (Aytaç, 2005: 280);

- İlerleme veya terfi etme imkanının az olması,
- Transfer ve yükseltme ölçülerinde mübadele,
- Stres ve rekabet olması,
- Orta yaş krizidir.

2.5.6. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Kişilerin kariyer ortasında veya kariyer sonunda karşılaştıkları sorunlardan bir tanesi olan beceri ve yeteneğin kaybı veya bilginin eskime durumudur. Bu durum çoğunlukla kişinin yaşlanma sürecinde kendiliğinden ortaya çıktığı gibi kurumsal nedenlerden de kaynaklanabilir. Kurum, iş görenlerine beceri ve yetenekleri yenileme hususunda destekte bulunmalıdır. Fakat bu problemin giderilmesinde öncelik kişinin kendisine aittir (Aytaç, 2005: 285; Bayraktaroğlu, 2015: 202).

2.5.7. Gözden Düşmesi

Kariyerinde yükselmesi beklenilen kişinin türlü nedenlerle motivasyonunda azalma görülmesi sebebiyle kurum tarafından işten çıkarılma, bir alt basamağa indirme veya mevcut olduğu kademede bekletilme durumudur. Gözden düşmede etkili olan bazı faktörler vardır. Bunlar; bireyler arası çatışma, çevreye karşı kötü davranış, üst yönetimle çıkan anlaşmazlık, işverene aşırı sadakat, aşırı rekabet tutkusu, uyumsuzluk ve yeteneksizliktir (Akoğlan Kozak, 2001: 136; Bayraktaroğlu, 2015:203).

2.5.8. İşten Çıkarılma

İşten çıkarılma, çalışmakta olan kişinin iradesi dışında işten ayrılmak zorunda kalmasıdır. İşten çıkarılmanın sebepleri şunlardır; performans eksikliği, üretim şeklinin değişmesi, işletmenin küçülmeye gitmesi ve işyerinin kapatılmasıdır (Akoğlan Kozak, 2001:134).

İşten çıkartma daima son çözüm olarak düşünülmelidir. Küçülme sonucunda personel sayısında azaltma yapılacaksa eğer yapılmadan önce farklı yollar denenmelidir. Çalışma saatlerinde azalma, erken emeklilik teklifi sunma, ücretlerdeki artışı durdurma gibi çözümler bunlardan bazılarıdır (Bayraktaroğlu, 2015:204).

2.5.9. Stres ve Tükenmişlik

Stresten dolayı ortaya çıkan minimum etki kişinin performansının düşmesidir. Sonraki aşamalarda kişinin ilgisi azalarak tepkisizleşir ve motivasyonu hiç kalmaz. Son adımda ise kişi tükenmişlik duygusuna girer. Tükenmişliğin en önemli nedenlerinden bir tanesi strestir (Bayraktaroğlu, 2015:206). Tükenmişlik duygusu; zihin, duygu ve fizik olarak bitkinlik yaşama olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik, iş görenlerin yaptıkları işten tatmin alamaması sonucu oluşur. Tükenmişliğe çözüm olarak yöneticilerin yapması gereken değişimler şunlardır (Akoğlan Kozak, 2001: 135):

- İş vakitlerini azaltarak kişisel gelişim ve dinlenme için verilen zamanları çoğaltma,
- Kurumsal esnekliği artırma,
- İş şartlarını düzeltme,
- Karar süreçlerine katılımı artırma,
- İletişimi artırma,
- Monotonluğu azaltma,
- İş değişikliği yapmaktır.

2.5.10. Engellenme

Engellenme kişinin çeşitli sebeplerle kariyer ümitlerine karşılık alamamasıdır. Engellenmenin sonucunda kişinin performans ve verimliliği düşer. Engellenme kişilerin kariyer hedeflerine erişememe sonucunu doğurur ve amacına erişememesi sonucu kurumda gerginlik ortaya çıkarak kurumun huzuru bozulur. Bu hem kişiye hem de kuruma zarar veren durumdur. Bu yüzden kurum, kişiye kariyer hedeflerine ulaşmada destek olmalı ve kariyer yolları çizerek imkanlar sunmalıdır (Bayraktaroğlu, 2015:206).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE İLE KARİYER YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TEKİRDAĞ İLİNDE İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırma

3.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ile birlikte değişen iş dünyasında işletmeler, insan faktörünün doğru biçimde kullanılması ve verimliliğin sürdürülebilmesi için pozitif psikolojik sermayeyi ve yetenekli çalışanları elde tutmak için kariyer yönetimini örgüt ortamında uygulanabilir kılmayı amaç edinmektedirler.

Bu çalışmanın amacı pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İki kavramın ilişkisini analiz etmek için imalat sektöründe araştırma yapılmıştır. Pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut gibi bileşenlerinin kariyer yönetimi alt bileşenlerinden oluşan kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ile ilişkilerini analiz etmektir.

Bilindiği kadarı ile ülkemizde pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetiminin ilişkisini ele alan başka bir araştırma olmadığı görülmüş ve bu çalışmanın alan yazına fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

3.1.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

- ✓ Bu araştırmanın bulguları zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı yalnızca Tekirdağ ilinde faaliyette bulunan beş imalat firmasından elde edilen verilerle sınırlıdır.
- ✓ Pandemi nedeniyle anket uygulama döneminde sınırlı sayıda çalışana ulaşılabildiği için orijinal pozitif psikolojik sermaye ölçeğinden farklı olarak faktörler 3 boyut altında toplanmıştır.

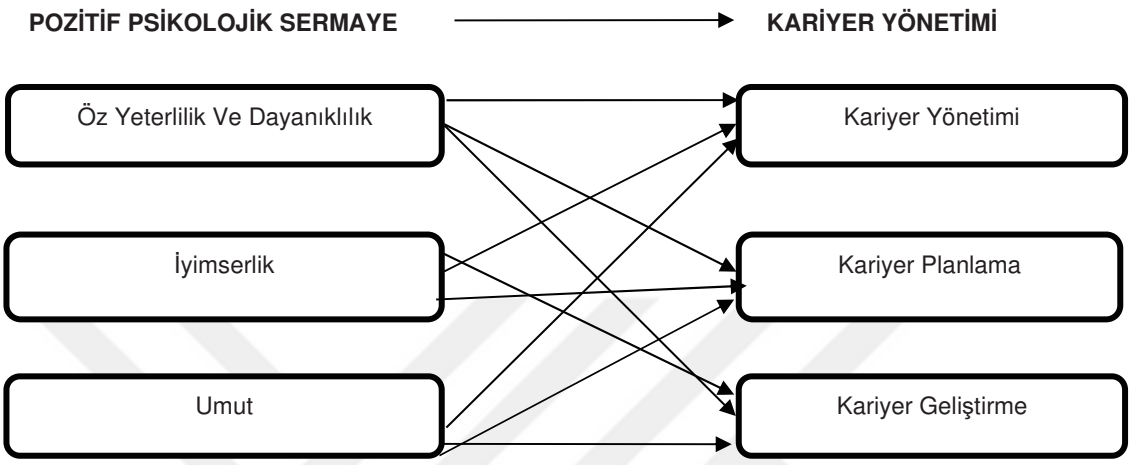
3.1.3.Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde sırası ile araştırma modeline, hipotezlere, örnekleme, veri toplama aracına ve değişkenlere, verilerin analizi sırasında izlenen yola yer verilmektedir.

3.1.3.1.Araştırmanın Modeli

Çalışmanın temelini ortaya koyan modelde pozitif psikolojik sermaye ve kariyer yönetimi ilişkisi alt boyut düzeyinde değerlendirilecektir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli



3.1.3.2.Araştırmanın Hipotezleri

H_1: Pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_2:Öz yeterlilik ve dayanıklılık ile kariyer geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_3: Umut ile kariyer geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_4: İyimserlik ile kariyer geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_5: Öz yeterlilik ve dayanıklılık ile kariyer planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_6: Umut ile kariyer planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_7: İyimserlik ile kariyer planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır

H_8: Öz yeterlilik ve dayanıklılık ile kariyer yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_9: Umut ile kariyer yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H_{10}:İyimserlik ile kariyer yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.1.3.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Tekirdağ ili sınırlarında faaliyet gösteren beş firmada istihdam eden beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 250 çalışana anket formu ulaştırılmıştır. Formların 243'ü geri alınabilmiştir. Alınan formalardan 13 'ü eksik olması ve önemli kısımlarına cevap verilmemesi nedeni ile analiz kısmına dahil edilmemiştir. Araştırmanın örneklemi 230 çalışandan oluşmaktadır.

3.1.3.4.Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunu pozitif psikolojik sermayeyi ve kariyer yönetimini ölçmek için iki farklı ölçek ve demografik bilgiler oluşturmaktadır.

Anketin ilk kısmında katılımcılardan demografik bilgileri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektörde çalıştığı pozisyon, çalışma süresi) beklenmektedir.

Anketin ikinci bölümünde Luthans ve arkadaşlarının birlikte geliştirdiği Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeği kullanılmıştır. Ankette ölçeğin Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeği öz yeterlilik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik olmak üzere 4 farklı boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte her bir boyutun 6 maddeden oluştuğu toplam 24 madde bulunmaktadır. Ölçek 6'lı Likert kullanılmıştır. Kodlama 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen katılmıyorum, 4-Kısmen katılıyorum, 5-Katılıyorum, 6-Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ölçekteki boyutlardan alınan yüksek puanlar öz yeterlilik, dayanıklılık, umut ve iyimserliğin yüksek olduğunu göstermektedir. "Umut" boyutu 2,6,12,17,20,24 maddelerinden, "iyimserlik" boyutu 1*,9,11*,14,18,19 maddelerinden, "öz yeterlilik" boyutu 3,4,15,16,21,23 maddelerinden, "dayanıklılık" boyutu ise 5,7,8*,10,13,22 maddelerinden oluşmaktadır. (*) işaretli maddeler ters kodlanmıştır.

Anketin üçüncü kısmında ise 2008 yılında Gonca Kılıç tarafından geliştirilen Kariyer Yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kariyer yönetimi (6 madde), kariyer planlama (9 madde) ve kariyer geliştirme (7 madde) olmak üzere 3 boyuttan ve toplamda 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 5'li Likert kullanılmıştır. Kodlama 1-Hiç katılmıyorum, 2-Az katılıyorum, 3-Orta düzeyde katılıyorum, 4-Çok katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum şeklindedir. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır.

3.1.3.5.Veri Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS programında incelenmiştir. Analizde betimleyici istatistik, güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, bağımsız örneklem t testi, anova (varyans analizi), post hoc testi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.1.4.Araştırma Bulguları

Araştırma 230 çalışana yapılan anket üzerinden değerlendirilmiştir.

3.1.4.1. Demografik Bilgilere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Aşağıdaki tablo, araştırmada örneklem grubunu oluşturan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işletmede çalıştığı pozisyon ve işletmede çalışma süresi gibi demografik değişkenlerinin frekans (n) ve yüzde (%) değerlerini göstermektedir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bulgulara İlişkin Frekans Dağılımı

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	FREKANS(n)	YÜZDE(%)
Cinsiyet	Kadın	86	37,4
	Erkek	144	62,6
	Toplam	230	100,0
Yaş	20-24	31	13,5
	25-34	75	32,6
	35-44	75	32,6
	45-54	46	20,0
	55 ve Üzeri	3	1,3
	Toplam	230	100,0
Medeni Durum	Bekar	81	35,2
	Evli	149	64,8
	Toplam	230	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	51	22,2
	Ön Lisans	43	18,7
	Lisans	108	47,0
	Yüksek Lisans	26	11,3
	Doktora	2	0,9
	Toplam	230	100,0
Çalıştığı Pozisyon	Beyaz Yakalı Çalışan	156	67,8
	Alt Düzey Yönetici	41	17,9
	Orta Düzey Yönetici	30	13,0
	Üst Düzey Yönetici	3	1,3
	Toplam	230	230
İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	20	8,7
	1-5 Yıl	67	29,1
	6-10 Yıl	58	25,2
	11-15 Yıl	29	12,6
	16-20 Yıl	36	15,7
	21 Yıl ve Üzeri	20	8,7
	Toplam	230	100,0

Tabloda belirtilen değerlere göre araştırmaya katılan çalışanların yüzde 37,4'ü (86 kişi) kadın ve yüzde 62,6'sı ise (144 kişi) erkektir.

Yaş grubu dağılımda çalışanların yüzde 13,5'inin (31 kişi) 20-24 yaş aralığında, yüzde 32,6'sının (75 kişi) 25-34 yaş aralığında, yüzde 32,6'sının (75 kişi) 35-44 yaş aralığında, yüzde 20,0'ının (46 kişi) 45-54 yaş aralığında, yüzde 1,3'ünün (3 kişi) ise 55 ve üzeri yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Yaş grubu dağılımında en yoğun grubun yüzde 32,6 oranı ile 25-34 ve 35-44 yaş gruplarına ait olduğu görülmektedir.

Tablodan anlaşıldığı üzere çalışanların yüzde 35,2'sinin (81 kişi) bekar, yüzde 64,8'inin (149 kişi) ise evli olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi dağılımda çalışanların yüzde 22,2'sinin (51 kişi) lise, yüzde 18,7'sinin (43 kişi) ön lisans, yüzde 47,0'ının (108 kişi) lisans, yüzde 11,3'ünün (26 kişi) yüksek lisans, yüzde 0,9'unun ise (2 kişi) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır.

Örneklem grubundaki çalışanların işletmede çalıştığı pozisyona bakıldığında yüzde 67,8'inin (156 kişi) beyaz yaka, yüzde 17,9'unun (41 kişi) alt düzey yönetici, yüzde 13,0'ının (30 kişi) orta düzey yönetici, yüzde 1,3'ünün (3 kişi) ise üst düzey yönetici olduğu görülmektedir.

İşletmede çalışanların, çalışma süreleri dağılımına bakıldığında yüzde 8,7'sinin (20 kişi) 1 yıldan az, yüzde 29,1'inin (67 kişi) 1-5 yıl, yüzde 25,2'sinin (58 kişi) 6-10 yıl, yüzde 12,6'sının (29 kişi) 11-15 yıl, yüzde 15,7'sinin (36 kişi) 16-20, yüzde 8,7'sinin (20 kişi) 21 yıl ve üzerinde deneyime sahip oldukları görülmektedir.

3.1.4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Pozitif psikolojik sermaye boyutları ile kariyer yönetimi boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.2: Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Öz yeterlilik ve Dayanıklılık	11	,909
Umut	8	,817
İyimserlik	5	,657
Kariyer Geliştirme	8	,873
Kariyer Planlama	6	,845
Kariyer Yönetimi	7	,803

Ölçeklerden elde edilen katsayıların 0,70'den büyük olması beklenir. Tablo 3'te görüldüğü üzere öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutu, umut boyutu, kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Sadece iyimserlik ölçeğinin katsayısı 0.70'den küçüktür. İyimserlik ölçeği de kabul edilebilir niteliktedir.

Pozitif psikolojik sermaye ve kariyer yönetimi ölçekleri açıklayıcı faktör analizine sokulmuştur. Kaiser-Olkin-Olkin (KMO) testleri ve Bartlett testlerine ilişkin sonuçlar tablo 3.3. ve 3.4'te verilmektedir.

Tablo 3.3: Pozitif Sermaye Ölçeği Faktör Boyutları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Cronbach Alpha
Öz yeterlilik Ve Dayanıklılık	12. madde	,747	37,02	,909
	16. madde	,718		
	4.madde	,706		
	6.madde	,694		
	10. madde	,448		
	24. madde	,615		
	15. madde	,609		
	23.madde	,601		
	13.madde	,588		
	3.madde	,542		
	4.madde	,517		
Umut	2. madde	,842	11,48	,817
	18. madde	,763		
	20. madde	,733		
	17. madde	,696		
	22. madde	,679		
	21. madde	,584		
	7. madde	,532		
	9. madde	,402		
İyimserlik	14. madde	,688	10,57	,657
	19. madde	,679		
	1.madde	,612		
	11. madde	,609		
	8. madde	,503		
Toplam Varyansı Açıklama Oranı			59,09	

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,912	
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare Değeri	2883,05	
	Serbestlik Derecesi	276	
	P Değeri	0,000	

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi KMO katsayısı 0,912 ve Bartlett's testi sonucu x^2=2883,05; p değeri 0,000 bulunmuştur(0,000<0,005). Elde edilen sonuçlara göre ankette kullanılan verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Ölçek varyansının %59,09 açıklamaktadır.

Tablo 3.4: Kariyer Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükleri	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Cronbach Alpha
Kariyer Geliştirme	13. madde	,772	38,65	,873
	17. madde	,753		
	19. madde	,728		
	3.madde	,697		
	10.madde	,660		
	4.madde	,626		
	20.madde	,611		
	7. madde	,564		
Kariyer Planlama	22. madde	,774	10,74	,845
	16. madde	,747		
	12. madde	,712		
	15. madde	,642		
	11. madde	,595		
Kariyer Yönetimi	1.madde	,575	6,91	,803
	2. madde	,683		
	5.madde	,649		
	6.madde	,597		
	8.madde	,463		
	9.madde	,535		
	18. madde	,461		

Toplam Varyansı Açıklama Oranı		56,31	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,909	
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare Değeri	2355,35	
	Serbestlik Derecesi	210	
	P Değeri	0,000	

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi KMO katsayısı 0,909 ve Bartlett's testi sonucu x^2=2355,35; p değeri 0,000 bulunmuştur(0,000<0,005). Elde edilen sonuçlarda ankette kullanılan verilerin faktör analizine uygunluğu gösterilmektedir. Ölçek varyansının %56,31'ini açıklamaktadır. Kariyer ölçeğinde "Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir." soru ifadesinin faktör yükü 0.40'ın altında olduğu için anketten çıkarılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizlerinde de yer almamaktadır.

3.1.4.3. Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin Analizi

Demografik özelliklere göre Pozitif Psikolojik Sermaye alt boyutlarında ve Kariyer Yönetimi alt boyutlarında anlamlı bir ilişki olup olmadığını analiz etmek için t-test (cinsiyet, medeni durum) ve Anova testi (yaş, eğitim durumu, işletmede çalıştığı pozisyon ve işletmede çalışma süresi) yapılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre boyutlarda anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak için bağımsız örneklem t-test uygulanmıştır.

Tablo 3.5: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem T Testi

Boyut	Cinsiyet	N	x̄	Standart Sapma	F	t	df	Sig.
Öz yeterlilik ve Dayanıklılık	Kadın	86	4,920	0,603	,000	-1,406	228	,998
	Erkek	144	5,034	0,584		-1,395	174,416	
İyimserlik	Kadın	86	3,909	0,537	,910	,422	228	,341
	Erkek	144	3,876	0,591		,433	192,572	
Umut	Kadın	86	4,806	0,579	,312	-,433	228	,577
	Erkek	144	4,841	0,586		-,434	180,525	
	Kadın	86	3,327	0,587	,895	-,710	228	,345

Kariyer Yönetimi	**Erkek**	**144**	**3,381**	**0,535**		**-,693**	**165,935**	
Kariyer Planlama	**Kadın**	**86**	**3,102**	**0,593**	**,097**	**-1,645**	**228**	**,755**
	Erkek	**144**	**3,238**	**0,612**		**-1,658**	**183,589**	
Kariyer Geliştirme	**Kadın**	**86**	**3,912**	**0,522**	**,860**	**,314**	**228**	**,355**
	Erkek	**144**	**3,889**	**0,548**		**,317**	**185,793**	

Tablo 3.5 'te yapılan test sonuçlarına göre öz yeterlilik ve dayanıklılık (S=0,998), iyimserlik (S=0,341), umut (S=0,577), kariyer yönetimi (S=0,345), kariyer planlama (S=0,755) ve kariyer geliştirme (S=0,355) boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir ilişki (farklılık) gözlemlenmemiştir (p>0,05).

Yaş değişkenine göre boyutlarda anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek için Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.6:Yaş Değişkenine Göre Anova Testi

Boyut	Yaş	N		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Öz yeterlilik ve Dayanıklılık	20-24	31	Gruplar arası	19,046	4	4,761	17,427	,000
	25-34	75	Gruplar içi	61,475	225	,273		
	35-44	75	Genel	80,521	229			
	45-54	46						
	55 ve üstü	3						
	Toplam	230						
İyimserlik	20-24	31	Gruplar arası	1,063	4	,266	,814	,518
	25-34	75	Gruplar içi	73,527	225	,327		
	35-44	75	Genel	74,591	229			
	45-54	46						
	55 ve üstü	3						
	Toplam	230						
Umut	20-24	31	Gruplar arası	15,735	4	3,934	14,273	,000
	25-34	75	Gruplar içi	62,013	225	,276		
	35-44	75	Genel	77,748	229			
	45-54	46						
	55 ve üstü	3						
	Toplam	230						
Kariyer Yönetimi	20-24	31	Gruplar arası	6,339	4	1,585	5,560	,000
	25-34	75	Gruplar içi	64,137	225	,285		
	35-44	75	Genel	70,476	229			
	45-54	46						
	55 ve üstü	3						
	Toplam	230						

Kariyer Planlama	20-24	31	Gruplar arası	4,641	4	1,160	3,265	,013
	25-34	75	Gruplar içi	79,952	225	,355		
	35-44	75	Genel	84,593	229			
	45-54	46						
	55 ve üstü	3						
	Toplam	230						
Kariyer Geliştirme	20-24	31	Gruplar arası	8,860	4	2,215	8,681	,000
	25-34	75	Gruplar içi	57,405	225	,255		
	35-44	75	Genel	66,265	229			
	45-54	46						
	55 ve üstü	3						
	Toplam	230						

Tablo 3.6 'da yaş değişkenine göre yapılan analiz neticesinde iyimserlik boyutunda (S=0,518) anlamlı bir farklılık görülmemiştir (p>0,05). Öz yeterlilik ve dayanıklılık (F=17,427 S=,000 p<0,05), umut (F=14,273 S=,000 p<0,05), kariyer yönetimi (F=5,560 S=,000 p<0,05), kariyer planlama (F=3,265 S=0,013 p<0,05) ve kariyer geliştirme (F=8,681 S=,000 p<0,05) boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Farklılığın hangi yaş gruplarında olduğunu anlamak için Post Hoc testi yapılmıştır. Yapılan test sonucuna göre öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutunda 20-24 ve 35-44, 20-24 ve 45-54, 25-34 ve 45-54 yaş grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Umut boyutunda ise 20-24 ve 35-44 yaş grupları, 20-24 ve 45-54 yaş grupları, 25-34 ve 35-44 yaş grupları, 25-34 ve 45-54 yaş grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Kariyer yönetimi boyutunda 25-34 ve 35-44 yaş grupları, 25-34 ve 45-54 yaş grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Kariyer geliştirme boyutunda ise 25-34 ile 35-44 ve 25-34 ile 45-54 yaşları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Medeni duruma göre boyutlarda anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak için bağımsız örneklem t-test uygulanmıştır.

Tablo 3.7: Medeni Durum Değişkenine Göre Bağımsız Örneklem T Testi

Boyut	Medeni Durum	N	x̄	Standart Sapma	F	t	df	Sig.
Öz yeterlilik ve Dayanıklılık	Bekar	81	4,775	0,616	2,749	-4,223	228	,099
	Evli	149	5,109	0,547		-4,077	148,501	
İyimserlik	Bekar	81	3,814	0,547	,176	-1,451	228	,675
	Evli	149	3,928	0,580		-1,477	172,851	
Umut	Bekar	81	4,642	0,492	4,129	-3,671	228	,043

	Evli	149	4,929	0,603		-3,896	194,034	
Kariyer Yönetimi	Bekar	81	3,308	0,547	,091	-1,053	228	,764
	Evli	149	3,389	0,548		-1,059	167,003	
Kariyer Planlama	Bekar	81	3,067	0,631	,986	-2,223	228	,322
	Evli	149	3,252	0,586		-2,174	154,165	
Kariyer Geliştirme	Bekar	81	3,797	0,550	,083	-2,105	228	,774
	Evli	149	3,953	0,525		-2,076	157,926	

Tablo 3.7'de medeni durum değişkenine göre öz yeterlilik ve dayanıklılık (S=0,099), kariyer yönetimi (S=0,764), kariyer planlama (S=0,322), kariyer geliştirme (S=0,774) ve iyimserlik (S=0,675) boyutlarının sig değerleri 0,05'ten büyük olduğu için anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Umut (F=4,129 S=0,43 p<0,05) boyutunda medeni durum değişkenine göre anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Eğitim Düzeyi değişkenine göre boyutlarda anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.8: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anova Testi

Boyut	Eğitim Düzeyi	N		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Öz yeterlilik ve Dayanıklılık	Lise	51	Gruplar arası	8,166	4	2,042	6,349	,000
	Ön Lisans	43	Gruplar içi	72,355	225	,322		
	Lisans	108	Genel	80,521	229			
	Yüksek Lisans	26						
	Doktora	2						
	Toplam	230						
İyimserlik	Lise	51	Gruplar arası	2,080	4	,520	1,614	,172
	Ön Lisans	43	Gruplar içi	72,510	225	,322		
	Lisans	108	Genel	74,591	229			
	Yüksek Lisans	26						
	Doktora	2						
	Toplam	230						
Umut	Lise	51	Gruplar arası	3,063	4	,766	2,307	,059
	Ön Lisans	43	Gruplar içi	74,685	225	,332		
	Lisans	108	Genel	77,748	229			
	Yüksek Lisans	26						
	Doktora	2						
	Toplam	230						
Kariyer Yönetimi	Lise	51	Gruplar arası	1,113	4	,278	,902	,463
	Ön Lisans	43	Gruplar içi	69,364	225	,308		
	Lisans	108	Genel	70,476	229			
	Yüksek Lisans	26						

	Doktora	2						
	Toplam	230						
Kariyer Planlama	Lise	51	Gruplar arası	1,983	4	,496	1,350	,252
	Ön Lisans	43	Gruplar içi	82,610	225	,367		
	Lisans	108	Genel	84,593	229			
	Yüksek Lisans	26						
	Doktora	2						
	Toplam	230						
Kariyer Geliştirme	Lise	51	Gruplar arası	,413	4	,103	,352	,842
	Ön Lisans	43	Gruplar içi	65,852	225	,293		
	Lisans	108	Genel	66,265	229			
	Yüksek Lisans	26						
	Doktora	2						
	Toplam	230						

Tablo 3.8'de yapılan test sonuçlarına göre umut (S=0,059), iyimserlik (S=0,172), kariyer yönetimi (S=0,463), kariyer planlama (S=0,252) ve kariyer geliştirme (S=0,842) boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmamıştır(p>0,05). Ancak; Öz yeterlilik ve Dayanıklılık (F=6,349 S=,000 p<0,05) boyutunda eğitim düzeyine göre anlamlı ilişki saptanmıştır.

Farklılığın hangi eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Sonuca göre öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutunda lise ile lisans gruplarının lise ile yüksek lisans gruplarından yüksek derecede anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

İşletmede çalıştığı pozisyon değişkenine göre boyutlarda anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek için Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.9: Çalıştığı Pozisyon Değişkenine Göre Anova Testi

Boyut	Çalıştığı Pozisyon	N		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Öz yeterlilik ve Dayanıklılık	Beyaz Yakalı Çalışan	156	Gruplar arası	9,574	3	3,191	10,166	,000
	Alt Düzey Yönetici	41	Gruplar içi	70,947	226	,314		
	Orta Düzey Yönetici	30	Genel	80,521	229			
	Üst Düzey Yönetici	3						
	Toplam	230						
İyimserlik	Beyaz Yakalı Çalışan	156	Gruplar arası	3,022	3	1,007	3,181	,025
	Alt Düzey Yönetici	41	Gruplar içi	71,568	226	,317		
	Orta Düzey Yönetici	30	Genel	74,591	229			
	Üst Düzey Yönetici	3						
	Toplam	230						

Umut	Beyaz Yakalı Çalışan	156	Gruplar arası	3,615	3	1,205	3,673	,013
	Alt Düzey Yönetici	41	Gruplar içi	74,133	226	,328		
	Orta Düzey Yönetici	30	Genel	77,748	229			
	Üst Düzey Yönetici	3						
	Toplam	230						
Kariyer Yönetimi	Beyaz Yakalı Çalışan	156	Gruplar arası	1,427	3	,476	1,557	,201
	Alt Düzey Yönetici	41	Gruplar içi	69,049	226	,306		
	Orta Düzey Yönetici	30	Genel	70,476	229			
	Üst Düzey Yönetici	3						
	Toplam	230						
Kariyer Planlama	Beyaz Yakalı Çalışan	156	Gruplar arası	,249	3	,083	,222	,881
	Alt Düzey Yönetici	41	Gruplar içi	84,344	226	,373		
	Orta Düzey Yönetici	30	Genel	84,593	229			
	Üst Düzey Yönetici	3						
	Toplam	230						
Kariyer Geliştirme	Beyaz Yakalı Çalışan	156	Gruplar arası	2,543	3	,848	3,007	,031
	Alt Düzey Yönetici	41	Gruplar içi	63,722	226	,282		
	Orta Düzey Yönetici	30	Genel	66,265	229			
	Üst Düzey Yönetici	3						
	Toplam	230						

Tablo 3.9'da yapılan test sonucuna göre kariyer yönetimi (S=0,201) ve kariyer planlama (S=0,881) boyutlarında çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık görülmemiştir(p>0,05). Ancak; Öz yeterlilik ve dayanıklılık (F=10,166 S=,000 p<0,05), iyimserlik (F=3,181 S=,025 p<0,05), umut (F=3,673 S=0,013 p<0,05) ve kariyer geliştirme (F=3,007 S=0,031 p<0,05) boyutlarında çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.

Farklılığın hangi pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi uygulanmıştır. Sonuca göre öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutunda orta düzey yönetici ile beyaz yakalı çalışan grupları arasında yüksek derecede anlamlı farklılık saptanmıştır. Umut boyutu ve iyimserlik boyutunda ise orta düzey yönetici ile beyaz yakalı çalışan arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

İşletmede çalışma süresi değişkenine göre boyutlarda anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.10:İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anova Testi

Boyut	Çalışma Süresi	N		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Öz yeterlilik ve Dayanıklılık	1 yıldan az	20	Gruplar arası	16,327	5	3,265	11,394	,000
	1-5 yıl	67	Gruplar içi	64,194	224	,287		
	6-10 yıl	58	Genel	80,521	229			
	11-15 yıl	29						
	16-20 yıl	36						
	21 yıl ve üzeri	20						
	Toplam	230						
İyimserlik	1 yıldan az	20	Gruplar arası	2,196	5	,439	1,359	,241
	1-5 yıl	67	Gruplar içi	72,395	224	,323		
	6-10 yıl	58	Genel	74,591	229			
	11-15 yıl	29						
	16-20 yıl	36						
	21 yıl ve üzeri	20						
	Toplam	230						
Umut	1 yıldan az	20	Gruplar arası	13,052	5	2,610	9,038	,000
	1-5 yıl	67	Gruplar içi	64,695	224	,289		
	6-10 yıl	58	Genel	77,748	229			
	11-15 yıl	29						
	16-20 yıl	36						
	21 yıl ve üzeri	20						
	Toplam	230						
Kariyer Yönetimi	1 yıldan az	20	Gruplar arası	7,904	5	1,581	5,659	,000
	1-5 yıl	67	Gruplar içi	62,572	224	,279		
	6-10 yıl	58	Genel	70,476	229			
	11-15 yıl	29						
	16-20 yıl	36						
	21 yıl ve üzeri	20						
	Toplam	230						
Kariyer Planlama	1 yıldan az	20	Gruplar arası	8,723	5	1,745	5,151	,000
	1-5 yıl	67	Gruplar içi	75,870	224	,339		
	6-10 yıl	58	Genel	84,593	229			
	11-15 yıl	29						
	16-20 yıl	36						
	21 yıl ve üzeri	20						
	Toplam	230						
Kariyer Geliştirme	1 yıldan az	20	Gruplar arası	4,106	5	,821	2,959	,013
	1-5 yıl	67	Gruplar içi	62,159	224	,277		
	6-10 yıl	58	Genel	66,265	229			
	11-15 yıl	29						
	16-20 yıl	36						
	21 yıl ve üzeri	20						
	Toplam	230						

Tablo 3.10'da yapılan teste göre öz yeterlilik ve dayanıklılık (F=11,394 S=,000 p<0,05),umut (F=9,038 S=,000 p<0,05), kariyer yönetimi (F=5,659 S=,000 p<0,05),

kariyer planlama (F=5,151 S=,000 p<0,05) ve kariyer geliştirme (F=2,959 S=0,013 p<0,05) boyutlarında işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İyimserlik (F=1,359 S=0,241 p<0,05), boyutunda çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık görülmemiştir(p>0,05).

Farklılığın çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post Hoc testi yapılmıştır. Sonuca göre öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutunda 1 yıldan az ve 21 yıl ve üzeri süredir çalışan gruplar arasında yüksek derecede anlamlı farklılık saptanmıştır. Umut boyutunda 1 yıldan az ve 16-20 yıl süredir çalışan gruplar arasında yüksek düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarında ise 1-5 yıl ve 16-20 yıl süredir çalışan gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

3.1.4.4.Değişkenler Arası Korelasyon İlişkisi

Tablo 3.11: Değişkenler arasındaki Korelasyon İlişkisi

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1	**Öz yeterlilik ve Dayanıklılık**	1					
2	**Umut**	**,761****	1				
3	**İyimserlik**	**,410****	**,384****	1			
4	**Kariyer Geliştirme**	**,396****	**,481****	**,208****	1		
5	**Kariyer Planlama**	**,353****	**,445****	**,252****	**,512****	1	
6	**Kariyer Yönetimi**	**,381****	**,472****	**,202****	**,581****	**,700****	1

**. Korelasyon 0.01 derecesiyle anlamlıdır.

Tablo 3.11'de görüldüğü gibi **öz yeterlilik ve dayanıklılık** ile umut arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, iyimserlik ile pozitif ve orta düzeyde, kariyer geliştirme ile pozitif yönlü ve zayıf düzeyde, kariyer planlama ile pozitif yönlü ve zayıf düzeyde, kariyer yönetimi ile pozitif ve zayıf yönde bir korelasyon vardır.

Korelasyon sonuçlarına göre **umut** ile iyimserlik arasında pozitif ve zayıf düzeyde, umut ile kariyer geliştirme arasında pozitif ve orta yönde, umut ile kariyer planlaması arasında pozitif ve orta yönde, umut ile kariyer yönetimi arasında pozitif ve orta düzeyde korelasyon vardır.

İyimserlik ile kariyer geliştirme arasında pozitif ve zayıf yönde, iyimserlik ile kariyer planlaması arasında pozitif ve zayıf düzeyde, iyimserlik ile kariyer yönetimi arasında pozitif ve zayıf yönde korelasyon vardır.

Kariyer geliştirme ile kariyer planlanması arasında pozitif ve orta düzeyde, kariyer geliştirme ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon vardır.

Kariyer planlama ile kariyer yönetimi arasında pozitif ve yüksek düzeyli bir korelasyon vardır.

3.1.4.5.Regresyon Analizi

Araştırmamızda Pozitif Psikolojik Sermaye ile Kariyer Yönetimi arasındaki ilişkiye bakmak için basit regresyon analizi yapılmıştır. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Kariyer Yönetimi arasındaki ilişki ile birlikte Pozitif Psikolojik Sermayenin alt boyutlarının (Öz yeterlilik ve dayanıklılık, İyimserlik, Umut) Kariyer Yönetimi alt boyutları (Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama, Kariyer Geliştirme) üzerindeki etkisi her kariyer yönetimi alt boyutu için ayrı ayrı analiz edilmektedir. Pozitif Psikolojik Sermaye bağımsız değişken olarak, Kariyer Yönetimi bağımlı değişken olarak ele alındığı için 3 farklı çoklu regresyon analizi yapılmıştır

Tablo 3.12: Pozitif Psikolojik Sermaye ile Kariyer Yönetimi İlişkisinin Test Edildiği Regresyon Analizi Sonucu

Kariyer Yönetimi	**Standardize Edilmiş Katsayılar**		
	B	**T**	**P**
Sabit		4,602	,000
Pozitif Psikolojik Sermaye	,494	9,031	,000
F: 81,560 R: ,513 Düz. R^2: ,263 Sig:,000			

Tablo 3.12'de pozitif psikolojik sermayenin kariyer yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (β:,494, p<0,01). Bu bağlamda H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3.13: Pozitif Psikolojik Sermayenin Kariyer Geliştirme Değişkeni Üzerinde Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Kariyer Geliştirme (KG)	Standardize Edilmiş Katsayılar			*VIF
	B	T	P	
Sabit		5,490	,000	
Öz yeterlilik ve Dayanıklık	,065	,707	,481	2,475
Umut	,425	4,701	,000	2,415
İyimserlik	,018	,276	,783	1,220
F: 23,010 R: ,484Düz. R^2: ,224 Sig:,000 *VIF<3				

Pozitif psikolojik sermaye kariyer geliştirmenin yüzde 22'sini açıklamaktadır. Tablo 3.13'te görüldüğü üzere pozitif psikolojik sermaye ile kariyer geliştirme arasında regresyon analizi sonucunda kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F:23,010, p<0.01). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan öz yeterlilik ve dayanıklılığın kariyer geliştirme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (β:,065, 0,05<p). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut, kariyer geliştirme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir (β:,425, p<0.05). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserliğin ise kariyer geliştirme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı olduğu görülmektedir (β:,018, 0,05<p). Bu bağlamda H_3 hipotezi desteklenmiştir. H_2 ve H_4 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3.14: Pozitif Psikolojik Sermayenin Kariyer Planlama Değişkeni Üzerinde Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Kariyer Planlama (KP)	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	β	T	P
Sabit		2,119	,035
Öz yeterlilik ve Dayanıklık	,006	,066	,947
Umut	,404	4,390	,000
İyimserlik	,094	1,435	,153
F: 19,526 R: ,454Düz. R^2: ,195 Sig:,000			

Pozitif sermaye kariyer planlamanın yüzde 19'unu açıklamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye ile kariyer planlama arasında orta düzeyde bir korelasyon vardır. Tablo 3.14'te görüldüğü üzere pozitif psikolojik sermaye ile kariyer planlama arasında regresyon analizi sonucunda kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F:19,526, p<0.01). Öz yeterlilik ve dayanıklığın kariyer planlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir(β:,006, 0,05<p). Umut bileşeninin, kariyer planlaması üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (β:,404, p<0.05). İyimserliğin ise kariyer planlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir(β:,094, 0,05<p). Bu bağlamda H_6 hipotezi desteklenmiştir. H_5 ve H_7 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3.15: Pozitif Sermayenin Kariyer Yönetimi Değişkeni Üzerinde Çoklu Regresyon Analizi Sonucu

Kariyer Yönetimi (KY)	**Standardize Edilmiş Katsayılar**		
	β	T	P
Sabit		3,541	,000
Öz yeterlilik ve Dayanıklık	,047	,506	,613
Umut	,430	4,718	,000
İyimserlik	,018	,274	,785
F: 21,757 R: ,473Düz. R^2: ,214 Sig:,000			

Pozitif psikolojik sermaye kariyer yönetiminin yüzde 21'ini açıklamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetimi arasında orta düzeyde bir korelasyon vardır. Tablo 3.15 'te görüldüğü üzere pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetimi arasında regresyon analizi sonucunda kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F:21,757, p<0.01). Öz yeterlilik ve dayanıklılığın kariyer yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (β:,047, 0,05<p). Umut bileşenin, kariyer yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (β:,430, p<0.05). İyimserliğin, kariyer yönetimi üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (β:,018, 0,05<p). Bu bağlamda H_9 hipotezi desteklenmiştir. H_8 ve H_{10} hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3.16. Hipotezlerin Genel Durumu

Hipotez No:	Hipotez Adı	Desteklenme Durumu
H_1	Pozitif Psikolojik Sermaye ile Kariyer Yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H_2	Öz Yeterlilik ve Dayanıklılık ile Kariyer Geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir.
H_3	Umut ile Kariyer Geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H_4	İyimserlik ile Kariyer Geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir.
H_5	Öz yeterlilik ve Dayanıklılık ile Kariyer Planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir.
H_6	Umut ile Kariyer Planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H_7	İyimserlik ile Kariyer Planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır	Desteklenmemiştir.
H_8	Öz yeterlilik ve Dayanıklılık ile Kariyer Yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir.
H_9	Umut ile Kariyer Yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H_{10}	İyimserlik ile Kariyer Yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada pozitif psikolojik sermaye ve bileşenleri ile kariyer yönetimi ve bileşenleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren beş firmada bulunan 230 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilerle analiz yapılmıştır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ile kariyer yönetiminin alt boyutları demografik özellikler bakımından ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışanların demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçlarından ve demografik özelliklere göre değişkenlerin özelliklerinden ortaya çıkan bulgular şu şekildedir;

Cinsiyete bakıldığında kadın oranı yüzde 37,4 iken erkek oranı yüzde 62,6'dır. Yapılan t testi analizinde pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarında ve kariyer yönetimi alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı saptanırken buna sebep olacak nedenin ise cinsiyet oranlarındaki farklılıktan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yaş grubuna bakıldığında ise en yoğun grubun 25-34 (yüzde 32,6) ve 35-44 (yüzde 32,6) olduğu görülmektedir. Sonuca göre çalışmayı tercih edenlerin daha çok yeni mezun ya da iş tecrübesi olan bireyler olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan Anova testi sonucunda öz yeterlilik ve dayanıklılık, umut, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve kariyer planlama boyutları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterirken iyimserlik boyutu yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Medeni duruma göre incelendiğinde evli olanların (yüzde 64,8) büyük kısmı oluşturdukları gözlemlenmektedir. Çoğunluğun 25-44 yaş arasında yer alması evli olma durumunu arttırdığı düşünülmektedir. Yapılan t testi analizi sonucunda sadece pozitif psikolojik sermaye alt boyutundan olan umut boyutunun medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Evli olanların bekar oranlara göre umut düzeylerinin daha yüksek olduğunu söylenilebilir.

Eğitim düzeyine göre bakıldığında lisans mezunları (yüzde 47) ve lise mezunları (yüzde 22,2) örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Lise mezunlarının meslek liselerinden sonra direk iş hayatına atılmaları bakımından oranın yüksek çıkması normal olarak kabul edilmektedir. Yapılan Anova testi analizi sonucunda öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutu eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterirken diğer alt boyutlarda eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gözlenmemektedir. Doktora eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların öz yeterlilik ve dayanıklılık düzeylerinin diğer düzeylere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

İşletmede çalışılan pozisyona göre incelendiğinde beyaz yaka çalışanların (yüzde 67,8) yöneticilere oranla büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Yapılan anova testi

analizi sonucunda ise pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarında ve kariyer geliştirme boyutunda işletmede çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık gözlemlenmektedir. Üst düzey yöneticilerin pozitif psikolojik sermayelerinin ve kariyer geliştirme düzeylerinin diğer pozisyonlara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

Son demografik özellik olan işletmede çalışma süresine bakıldığında en büyük grupların 1-5 yıl (yüzde 29,1) ve 6-10 yıl (yüzde 25,2) çalışma süreleri olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan anova testi analizi sonucunda iyimserlik boyutunda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gözlemlenmezken diğer boyutlarda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gözlenmektedir. 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcıların kariyer yönetimi alt boyut düzeylerinin, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık düzeylerinin diğer çalışma sürelerine göre yüksek düzeye sahip olduğu söylenebilir.

Demografik özelliklere göre değişkenlerin analizinde çıkan sonuçlara bakıldığında genellikle eğitim düzeyi yüksek, olgun ve tecrübe sahibi çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile kariyer yönetimi düzeyleri daha yüksektir.

Çalışma on hipotez kurularak regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analiz sonuçları ise şu şekildedir;

Pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin artması kariyer yönetimi sürecinde olumlu gelişme sağlayacaktır. Çalışanların güçlü yönleri (yetenek, nitelik vb.) pozitif psikolojik sermaye ile ortaya çıkarken kariyer yönetimi de güçlü noktalara odaklanarak çalışanların kariyer hedeflerini planlanma ve yönetme sürecine odaklanabilir.

Pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından olan umut boyutunun, kariyer yönetimi alt boyutlarından olan kariyer planlama ile arasında olumlu ve anlamlı düzeyde ilişki görülmektedir. Umut düzeyi yüksek olan çalışanlar, motive bir şekilde hedeflediklerini olumsuzluklara rağmen gerçekleştirmek isterler. Bu sonuca göre çalışanların umut düzeyleri arttıkça hedefledikleri kariyer planlarına ulaşma ihtimali de artış göstermektedir. Böylece çalışanların kariyer planlarına ulaşmaları örgütler için de başarı sağlayacak ve örgütlerde yaşam kalitesi artacaktır.

Pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından olan umut boyutunun, kariyer yönetimi alt boyutlarından olan kariyer geliştirme ile arasında pozitif ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların umut düzeyi arttıkça kariyerlerindeki gelişim süreci de olumlu etkilenmektedir. İşine inanarak geleceğe yönelik güzel düşünceler içerisinde olan umutlu çalışanların motivasyonları artarak kariyerlerinde

gelişim göstermeleri beklenir. Örgütler de örgüt ihtiyaçlarını çalışanların kariyerlerini gerçekleştirmesi sonucunda karşılayacaklardır.

Pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından olan umut boyutunun, kariyer yönetimi alt boyutu olan kariyer yönetimi ile arasında pozitif ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre ise çalışanların umut düzeyleri artarken kariyerlerinin yönetilmesi de olumlu sonuçlanacaktır.

Pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunurken pozitif psikolojik sermaye alt boyutlarından olan iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık ile kariyer yönetimi alt boyutları arasında anlamlı düzeyde ilişki görülmemektedir. Buna sebebiyet verecek etmenler ise katılımcı sayısı ve katılımcıların tutumu olarak değerlendirilebilir.

Yapılan çalışma sonucuna göre, örgütler çalışanları için kariyer planlaması yaparken, kariyerleri yönetirken ve kariyer geliştirme programları oluştururken çalışanlarının güçlü noktalarına odaklanmaları ve örgütlerin çalışanları için psikolojik sermayeye önem vermeleri önerilebilir.

Ülkemizde pozitif psikolojik sermaye ile kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen başka çalışma birebir bulunmamaktadır. Bu araştırma pandemi ve zaman kısıtları nedeniyle Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren beş farklı imalat firmasında bulunan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda farklı il ve farklı sektörlerde bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetiminin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkisi ayrı ayrı incelenebilir.

KAYNAKÇA

Akat, İlter; Budak,Gönül; Budak,Gülay (1994). İşletme Yönetimi. Beta Yayınları.

Akat, İlter; Budak,Gönül; Budak,Gülay (2002). İşletme Yönetimi.İzmir:Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Akçay, Vildan Hilal (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1),* 73-98.

Akdemir, Ali (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Ankara: Ekin Yayınevi.

Akoğlan Kozak, Meryem (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Eskişehir: Meslek Yüksekokulu Yayınları.

Aldemir,Ceyhan; Ataol, Alpay; Budak,Gönül(2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Anafarta, Nilgün (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 2*, 1-17.

Anafarta, Nilgün (2002). Bireysek Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:3, Sayı:1*, 115-128.

Antoniu, Eliza(2010). Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development. Annals Of The University Of Petroşani, Economics, 10(2), 13-22.

Armstorng, Micheal (2008). Strategic Human Resource Management A Guide To Action. 4 Th Edition, E-Book, Www.Koganpage.Com/Strategichrm, 1-246.

Armstrong, Micheal; Taylor, Stephen (2014). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, Thirteenth Edition.

Aydoğan, Enver; Uğurlu Kara, Arzu (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 50(1)*, 68-91.

Aytaç, Serpil (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bakker, Arnold; Schaufelı, Wilmar (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees İn Flourishing Organizations. *Journal Of Organizational Behavior, 29(2). 147*-154.

Balkış Baymur, Feriha (2015). Genel Psikoloji. İnkılap Yayınları.

Balta Aydın, Ekim (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Bandura, Albert (1994). Self-Efficacy. In V.S. Ramachaudran (Ed.). Encyclopedia Of Human Behavior. Academic Press: New York.

Bandura, Albert (1995). Self- Efficacy İn Changing Societies.Cambridge University Press.

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

Bayraktaroğlu, Serkan(2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Berkman, Kerem (2008). Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli.

Bingöl, Dursun(2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Bitmiş, Mustafa Gökhan(2014). Öncülleri ve Sonuçları İle Psikolojik Sermaye: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Bontis, Nick (2000). Assessing Knowledge Assets: A Review Of The Models Used To Measure Intellectual Capital.Michael G. DeGroote School of Business, McMaster University 1-24.

Brandt, Thomas; Gomes, F.S. Jorge; Boyanova, D. (2011). Personality And Psychological Capital As Indicators Of Future Job Success? A Multicultural Comparison Between Three European Countries. Lta, 3(11), 263-289.

Cameron, Kim; Caza, Arran (2004). Contributions To The Discipline Of Positive Organizational Scholarship. American Behavioral Scientist, 47(6), 731-739.

Cameron, Kim; Caza, Arran (2008). Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?In Cary L. Cooper And Stewart Clegg (Eds.), Handbook Of Macro-Organizational Behavior. New York: Sage.

Cameron, Kim; Dutton, Jane; Quınn, Robert (2003). Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berret- Koehler.

Can, Halil (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carver, Charles; Scheier, Michael (2002). “Optimism”. In Rick Synder ve Shane Lopez (Eds.), Handbook Of Positive Psychology. Oxford: Oxford University Press, 231-243.

Chebet, Kemboi Lilian(2015). Management Practices Of The Clinicians At Kenyatta National Hospital. Nairobi Of University, A Research Project.

Crawshaw, R. Jonathan(2006). Justice Source And Justice Connect: Evaluating The Fairness Of Organizational Career Management Prcactices. Human Resource Management Journal, Vol: 16, No: 1, 98-120.

Çınar, Efe (2011). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çiftçi, Birgül ve Diğerleri(2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ekin Kitabevi.

Demir, Kamile(2011). Pozitif Örgüt Araştırmaları. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1(2).

Deniz, Mehmet; Ünal, Ahmet (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *E- Journal Of New World Sciences Academy, Cilt:2, Sayı:2*, 101-119.

Donaldson, Stewart(2010). Ko, Ia. Positive Organizational Psychology, Behavior, And Scholarship: A Review Of The Emerging Literature And Evidence Base. The Journal Of Positive Pschology, 5(3), 177-191.

Envıck, R. Brooke (2005). "Beyond Human And Social Capital: The Importance Of Positives Psychological Capital For Entrepreneurıal Success". In Jack Tucci And Wil Clouse (Eds.), The Entrepreneurıal Executive, Vol: 10, 41-52.

Erdoğan, Zafer (2008). Bireyden Personele Kariyere İlk Adım. Bilecik: Ekin Yayınevi.

Erdoğmuş, Nihat (2003). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayınları.

Eren, Erol (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Erkmen, Turhan; Esen, Emel (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2),* 55-72.

Eryiğit, Süleyman (2000). Kariyer Yönetimi. Kamu-İş Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 1-26.

Fındıkçı, İlhami (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Gable, Shelly; Haidt, Jonathan (2005). What (And Why) Is Positive Psychology?Review Of General Psychology, 9(2), 103-110.

Geylan, Ramazan (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Ankara.

Geylan, Ramazan;Tonus, Zümrüt (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Ankara.

Gillham, Jane; Reivich, Karen(2004). Cultivating Optimism İn Childhood And Adolescence. The Annals Of The Amerıcan Academy. 146-163.

Goodwin, Neva (2003). Five Kinds Of Capital: Useful Concepts For Sustainable Development. Global Development And Envıronment Instıtute. 1-14.

Gül, Hasan; Avcı, Murat (2018). Kurumsal İtibarın Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: KTMÜ Örneği. Kırgızistan-Türkiye Manastır Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 20(34), 53-69.

Güler, Burcu Kümbül (2015). "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Yönetimi", Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (Editörler Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür), Üçüncü Baskı, Umuttepe Yayınları. 137-166.

Gümüştekin, Gülten Eren; Gültekin, Fikret (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 23, 147-158.

Güney, Salih (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı.Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, Salih (2007). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, Salih(2000). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürüz, Demet; Gürel, Emet (2006). Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürüz, Demet; Özdemir Yaylacı, Gaye (2007). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Hefferon, Kate; Bonıwell, Ilona (2018). Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar. Çeviri Editörü: Tayfun Doğan, Mcgraw-Hill, Nobel Akademik Yayıncılık.

Helland, Martha; Wınston, Bruce (2005). Towards A Deeper Understanding Of Hope Leadership. Journal Of Leadership And Organizational Studies, 12(2), 42-54.

Hernaus, Tomislav; Pavlovic, Dejena; Klindzic, Maja (2019). Organizational Career Management Practices,The Role Of The Relationship Betwwen Human Resource Management Trade Unions. Employee Relations, Vol: 41, No: 1, 84-100.

İbicioğlu, Hasan (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif). Ankara: Alter Yayıncılık.

Kalman, Mahmut; Summak, M. Semih (2016). Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Karma Yöntem Araştırması. Gaziantep University Journal Of Social Sciences, 15(1), 27-58.

Karakuş, Mehmet; Çobanoğlu, Necati (2013). İlkokullarda Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(4), 158-181.

Kaynak, Tuğra (1996). İnsan Kaynakları Planlaması. Alfa Yayınları.

Keleş, Hatice Necla (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt: 3, Sayı: 2, 343-350.

Kesen, Mustafa; Kaya, Nihat (2016). Çalışan Performansının Örgütsel İmaj ve Psikolojik Sermaye Bağlamında İncelenmesi: Vakıf Üniversiteleri Örneği. The Journal Of Academic Social Science Studies, 46, 187-198.

Keskin, Abdullah (2011). Ekonomik Kalkınmada Beşeri Sermayenin Rolü Ve Türkiye. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4), 125-153.

Kutanis, Ö. Rana; Oruç, Emre (2014). Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. The Journal Of Happiness & Well- Being, 2(2), 145-159.

Lee, Patrick Chang Boon (2003). Going Beyond Career Plateau; Using Professionel Plateau To Account For Work Outcomes. Journal Of Management Development, 22(6), 538-551.

Luthans, Fred(2002). Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths. Academy Of Management Executive, 16(1), 57-72.

Luthans, Fred; Avey, James; Avolıo, Bruce; Norman, Steven; Combs, Gwendolyn (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro- Intervention. Journal Of Organizational Behavior, 27, 387-393.

Luthans, Fred; Avey, James; Avolıo, Bruce; Peterson, Suzanne (2010). The Development And Resulting Performance Impcat Of Positive Psychological Capital. Human Resource Development Quarterly, 21, 41-57.

Luthans, Fred; Avolıo, Bruce; Avey, James; Norman, Steven (2007). Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. Personnel Psychology, 541-572.

Luthans, Fred; Avolıo, Bruje (2009). The "Point" Of Positive Organizational Behavior. Journal Of Organizational Behavior, 30(2), 291-307.

Luthans, Fred; Jensen, Susan (2002). Hope: A New Positive Strength For Human Resource Development. Human Resource Development Review. Vol: 1, No: 3, 304-322.

Luthans, Fred; Luthans, Kyle; Luthans, Brett (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital. Business Horizons, 47(1), 45-50.

Luthans, Fred; Youssef, Carolyn (2004). Human, Socail, And Now Positive Psychological Capital Management: Investing İn People For Competitive Advantage. Organizational Dynamics, 33(2), 143-160.

Luthans, Fred; Youssef, Carolyn; Avolıo, Bruce (2007). Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge. Oxford University Press.

Luthans, Fred; Youssef, Carolyn; Avolıo, Bruce (2007). Psychological Capital. New York: Oxford University Press.

Masten, Ann; Reed, Marie Gabrielle (2002). "Resilience İn Development". In Rick Synder ve Shane Lopez (Eds.), Hnadbook Of Positive Psychology. Oxford: Oxford University Press, 72-82.

Mathis, L. Robert; Jackson, H. John (2010). Human Resource Management, Thirteenth Edition. South-Western Cengage-Learning.

Misçi Kip, Sema (2010). Kültürel Sermaye ve Televizyon İzleme Alışkanlıkları. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir.

Nelson, L. Debra; Cooper, L. Cary (2007). "Positive Organizational Behavior: An Inclusive View.". In Debra Nelson And Cary Cooper (Eds.), Positive Organizational Behavior, 3-8.

Oecd (2011). The Well-Being Of Nations The Role Of Human And Social Capital.

Oruç, Emre (2015). Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, YayımlanmamışDoktora Tezi.

Özdemir, Yasemin; Aras, Mustafa (2015). Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 107-121.

Özden, Mehmet Cemil (2008). Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi. İstanbul: Ödül Yayınları.

Özen, Yener(2011). Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, 81-96.

Özgen, Hüseyin (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınları.

Özkalp, Enver (2008). Davranış Bilimlerine Giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Web Opset.

Özkalp, Enver (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 491-498.

Palabıyık, Adem (2011). Pierre Bourdieu Sosyolojisinde "Habitus", "Sermaye" Ve "Alan" Üzerine. Liberal Düşünce Dergisi, Sayı: 62, 121-141.

Palade, Adelina (2010). Economic Sciences Series, Significiant Aspects Regarding Career Management. Means For A Better Career Planning And Development. Petroleum-Gas University Of Ploiesti, Vol: 62, No:2, 124-134.

Patrick, H. Andrew; Kumar, Amit(2011). Career Management, Employee Development And Performance İn İndian İnformation Technology Organizations. Business Management, 1(5), 24-31.

Polatçı, Sema (2011). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İşe Alım Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.

Popescu, Olivia Roxana (2015). Career Management And Human Resources. Discource As A Form Of Multiculturalism İn Literature And Communication Section: Sociology, Political Sciences And İnternational Relations, 181-189.

Raymond, A. Noe (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. (Çetin, Canan, Çev.), Beta Yayınları.

Roberts, M. Laura; Spreıtzer, Gretchen; Dutton, Jane; Quınn, Robert; Heaphy, Emily; Barker, Brianna. (2005). How To Play To Your Strengths. Harvard Business Review.

Rue, Byars (2004). Human Resource Management, Sevent Edition. The Mcgraw- Hill Companies.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı. Bursa: Alfa Aktuel,

Selıgman, E.P. Martin; Csıkszentmıhalyı, Mıhaly(2000). Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist, 55(1), 5-14.

Selıgman, Martin E.P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, And Positive Therapy. In C.R. Snyder And S.J. Lopez (Eds.), The Handbook Of Positive Psychology, 3-9. Oxford University Press.

Sheldon, Kennon; King, Laura (2001). Why Positive Psychology İs Necessary. American Psychological Association, 56(3), 216-217.

Sıvanathan, Niro; Arnold, Kara; Turner, Nick; Barlıng, Jullian (2004). “Leading Well: Trasnformational Leadership And Well-Being”. In P. Alex Linley And Stephen Joseph (Eds.), Positive Psychology İn Practice, 241-255.

Slezackova, Alena (2017). Hope And Well-Being Psychosocial Correlates And Benefits. Centre For Resilience And Socio-Emotional Health, University Of Malta.

Snyder, R. Charles (1995). Conceptualizing, Measuring, And Nurturing Hope. Journal Of Counseling And Development, 73(3), 355-360.

Soysal, Abdullah (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları. Çimento İşveren Dergisi, Cilt:20, Sayı:5, 1-22.

Soysal, Abdullah; Kılınç, Erhan (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 31, 325-347.

Stajkovıc, Alex; Luthans, Fred (2002). Social Cognitive Theory And Self-Efficacy: Implications For Motivation Theory And Practice. 126-140.

Stephen, Fineman (2006). On Being Positive: Concerns And Counterpoints. The Academy Of Management Review, 31(2), 270-291.

Şimsek, M. Şerif (2005). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset Yayınevi.

Şimşek, Muammer; Kadılar, Cem (2010). Türkiye’de Beşeri Sermaye, İhracat Ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Nedensellik Analizi. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1, 115-140.

Taşlıyan, Mustafa; Arı, Nazmiye Ülkü; Duzman, Burak (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 231-241.

Thompson, Kenneth; Lemmon, Grace; Walter, Thomas(2015). Employee Engagement And Positive Psychological Capital. Organizational Dynamics.

Tokay, Ozhan (2015). Career Management And Planing. The Russian Academic Journal, Vol: 32, No: 2, 136-140.

Tösten, Rasim (2015). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. Gaziantep ÜniversitesiEğitim Bilimleri Enstitüsü,Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep.

Türk Dil Kurumu (2019). Http: //Www.Tdk.Gov.Tr.

Uğur, Adem (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

Ünver, Yeşim (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wıgg, M. Karl (1997). Integrating Intellectual Capital And Knowledge Management. Long Range Planning, 30(3), 399-405.

Wrıght, Thomas(2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Has Truly Come. Journal Of Organizational Behavior, 24(4), 437-442.

Yammarıno, Francis; Dıonne, Shelley; Schrıesheım, Chester; Dansereau, Fred. Authentic (2008). Leadership And Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. The Leadership Quarterly, 693-707.

Yarnall, Jane (2008). Stragetic Career Management Developing Your Talent. Elsevier Linacre House.

Yaşar Palankök, Nezihe(2004). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı. Dönem Projesi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Zeki; Danışoğlu, Faik(2017). Ekonomik Kalkınmada Beşeri Sermayenin Rolü Ve Türkiye'de Beşeri Kalkınmanın Görünümü Olarak İnsani Gelişim Endeksi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 51, 117-147.

Yılmazer, Aydın(2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Youssef- Morgan, Carolyn; Luthans, Fred (2013). Psychological Capital Theory: Toward A Positive Holistic Model. Advances İn Positive Organizational Psychology, Vol:1, 145-166.

Yüksel, Öznur (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitapevi.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, “Pozitif Psikolojik Sermaye ile Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki”yi araştırmayı hedefleyen yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Vereceğiniz yanıtlar, bilimsel bir çalışmada kullanılacağından isim belirtmenize ihtiyaç yoktur. Elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilerek yalnızca çalışmanın amacına uygun biçimde kullanılacaktır.

Değerli katkınız ve vaktiniz için teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Selinay Yün
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Danışman:
Doç. Dr. Yener Pazarcık

1. BÖLÜM

Cinsiyetiniz: Kadın( ) Erkek( )

Yaşınız: 20-24( ) 25-34( ) 35-44( )
45-54( ) 55 ve üzeri( )

Medeni Durumunuz: Bekar( ) Evli( )

Eğitim Durumunuz: Lise( ) Ön Lisans( ) Üniversite( )
Yüksek Lisans( ) Doktora( )

Çalıştığınız Pozisyon: Üst Düzey Yönetici( ) Orta Düzey Yönetici( )
Alt Düzey Yönetici( ) Beyaz Yakalı Çalışan( )

Bu İşletmede Çalışma Süreniz: 1 yıldan az( ) 1-5 yıl( ) 6-10 yıl( ) 11-15 yıl( )

16-20 yıl( ) 21 yıl ve üzeri( )

2. BÖLÜM

	Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi altı seçenekten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5	6
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
3	Bir grup iş arkadaşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
5	Daha önceleri zorluklar yasadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5	6
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
19	İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6

21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.)problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

3. BÖLÜM

	Açıklama: Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi beş seçenekten birini 'X' ile işaretleyerek belirtiniz.	**Hiç Katılmıyorum**	**Az Katılıyorum**	**Orta Düzeyde Katılıyorum**	**Çok Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1	2	3	4	5
2	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1	2	3	4	5
3	İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1	2	3	4	5
4	İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
5	Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1	2	3	4	5
9	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1	2	3	4	5
10	Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1	2	3	4	5
11	Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1	2	3	4	5
12	Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1	2	3	4	5
14	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
15	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1	2	3	4	5

16	Çalışanlara karşılaşabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1	2	3	4	5
17	Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1	2	3	4	5
19	İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1	2	3	4	5
20	Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek isletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
21	Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1	2	3	4	5
22	Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı :Yün, Selinay

Uyruğu : T.C.

Doğum tarihi ve yeri: 21/09/1995

Telefon : 0551 407 6191

E-mail : slny_yn21@hotmail.com

Eğitim

Lisans : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme (2013-2017)
Farabi Değişim Programı/ Bülent Ecevit Üniversitesi/ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / işletme (2015-2016)

Ön Lisans : Erzurum Atatürk Üniversitesi (AÖF) / İş Sağlığı ve Güvenliği (2015-2018)

Lise : Kırklareli Atatürk Anadolu Lisesi (2009-2013)

Orcid No: 0000-0003-1024-2495