

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KARİYER PLANLAMA VE KARİYER MEMNUNİYETİ
İLİŞKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ YER
HİZMETLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Nigar FİDE KESKİN

İstanbul, 2022

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KARİYER PLANLAMA VE KARİYER MEMNUNİYETİ
İLİŞKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ YER
HİZMETLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Nigar FİDE KESKİN
2020033026
ORCID: 0000-0002-6218-5210

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ebru YILDIZ

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti İlişkisi: Sivil Havacılık Sektörü Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
14/05/2022

Nigar FİDE KESKİN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

03. /06/ 2022

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 2020033026 numaralı **Nigar FİDE KESKİN**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti İlişkisi: Sivil Havacılık Sektörü Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 17/05/2022 tarih ve 2022/20 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eb** YI**
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Er** AL**
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Er** TA**
(Düzce Üniversitesi)

Adı Soyadı : Nigar FİDE KESKİN
Danışmanı : Dr.Öğr.Üyesi Ebru YILDIZ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2022
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Sivil Havacılık, Kariyer, Kariyer Planlama, Kariyer Memnuniyeti

ÖZ

KARİYER PLANLAMA VE KARİYER MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ YER HİZMETLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Örgütlerin rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir başarı elde etmesinde çok önemli bir unsur olan insan kaynağının, her geçen gün değişen bir çalışma ortamında etkili olabilmesi, istek ve beklentilerinin anlaşılması ve bu yönde etkili uygulamalar ortaya konması ile mümkün olup, kariyer planlama bu beklentilerin başında gelmektedir. Günümüzde bireyler, kariyerlerini nasıl inşa edecekleri ve geliştireceklerine daha fazla odaklanmakta; bu yönde yaptıkları çalışmalar ile birlikte örgütlerin de yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. Doğru ve etkili bir kariyer planlama süreci birçok değişkeni etkilediği gibi, kariyer memnuniyeti üzerinde de etkili olmaktadır.

Bu bağlamda çalışma, sivil havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarında kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi tespit etme amacı taşımaktadır. Araştırma, İstanbul, Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren yer hizmeti işletmelerinde çalışan 401 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi, verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler, SPSS programı ile işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Araştırmada, bireysel kariyer planlamanın kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğunu kısmen destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel kariyer planlamanın ise kariyer memnuniyetini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışmanın, ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi fark etme, bu yönde etkili stratejiler ve uygulamalar oluşturma açısından sektör yöneticilerine, çalışanlarına ve konuya ilgi duyan araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Name and Surname : Nigar FİDE KESKİN
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ebru YILDIZ
Degree and Date : Master, 2022
Major : Business Administration
Keywords : Civil Aviation, Career, Career Planning, Career Satisfaction

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER PLANNING AND CAREER SATISFACTION: A RESEARCH ON CIVIL AVIATION SECTOR GROUND SERVICES EMPLOYEES

Being effective in a working environment that is changing day by day, it is possible for human resources, which is a very important factor for organizations to achieve competitive advantage and sustainable success, by understanding their wishes and expectations and putting forth effective practices in this direction, and career planning is at the top of these expectations. Nowadays, individuals are more focused on how to build and develop their careers; along with their work in this direction, they also need the help of organizations. An accurate and effective career planning process affects many variables and also affects career satisfaction.

In this context, the study aims to determine the relationship between career planning and career satisfaction in civil aviation sector ground services employees. The research was carried out with 401 participants working in ground services companies operating in Istanbul, Ankara and Izmir. Convenience sampling method was used to determine the participants, and the survey method was used to collect the data. The data were processed and analyzed with the SPSS program.

In the research, results were obtained partially supporting that individual career planning has a positive and significant effect on career satisfaction. It has been determined that organizational career planning has a positive and significant effect on career satisfaction.

It is thought that the study will contribute to sector managers, employees and researchers interested in the subject in terms of recognizing the relationship between the related variables and creating effective strategies and practices in this direction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ iv

ŞEKİLLER LİSTESİ v

KISALTMALAR vi

SÖZLÜK..... vii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM KARİYER PLANLAMA

1.1.Kariyer Kavramı 3

1.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı..... 3

1.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri 6

1.1.3. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi 7

1.2. Kariyer Planlama 8

1.2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı 8

1.2.2. Kariyer Planlamanın Önemi 10

1.2.3. Kariyer Planlamanın Amaçları 11

1.2.4. Kariyer Planlamanın İlkeleri..... 13

1.2.5. Kariyer Planlamanın Etkileri 14

1.2.5.1. Kariyer Planlamanın Örgütlere Etkileri 14

1.2.5.2. Kariyer Planlamanın Bireylere Etkileri 15

1.3. Kariyer Planlama Süreci 16

1.3.1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci..... 16

1.3.1.1. Kendini Değerlendirme..... 18

1.3.1.2. Fırsatları Tanıma..... 19

1.3.1.3. Hedef Belirleme 19

1.3.1.4. Plan Oluşturma	21
1.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci	22
1.3.2.1. Kurumsal Değerlendirme.....	23
1.3.2.2. Pozisyon Tanımlama.....	23
1.3.2.3. Personeli Belirleme.....	24
1.3.2.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme.....	24
1.3.2.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması	25
1.3.2.6. Performans Değerlendirme	25
1.3.2.7. Kariyere Yönelik Eğitimler	26
1.3.2.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi	26

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER MEMNUNİYETİ

2.1. Kariyer Memnuniyeti Kavramı.....	27
2.1.1. Kariyer Memnuniyetinin Tanımı.....	27
2.1.2. Kariyer Memnuniyetinin Önemi.....	31
2.2. Kariyer Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	33
2.3. Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti İlişkisi	39
2.3.1. Yerli Literatürde Yer Alan Araştırmalar	39
2.3.2. Yabancı Literatürde Yer Alan Araştırmalar	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ YER HİZMETLERİ ÇALIşANLARINDA KARİYER PLANLAMA VE KARİYER MEMNUNİYETİ İLİşKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAşTIRMA

3.1. Araştırma	42
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	42
3.1.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi	43

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	43
3.1.4. Araştırmanın Kısıtları	44
3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular	44
3.2.1. Tanımlayıcı Bilgiler	45
3.2.2. Model Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	47
3.2.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri.....	54
3.2.4. Model Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim Ölçüleri	55
3.2.5. Model Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	55
3.2.6. Model Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi	56
3.2.7. Model Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi	58
SONUÇ	60
KAYNAKÇA.....	64
EKLER	
Ek-1: Anket Formu	80
Ek-2: Etik Kurul İzin Belgesi.....	85

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Hedef Belirleme Sürecinin Kariyer Planlamadaki Rolü ve Önemi	21
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalışma Durumlarına İlişkin Bilgiler	46
Tablo 3. Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları	47
Tablo 4. Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği Varyans Değerleri	48
Tablo 5. Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği Örüntü Matrisi	49
Tablo 6. Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları	50
Tablo 7. Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği Varyans Değerleri	51
Tablo 8. Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği Bileşen Matrisi	51
Tablo 9. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları	52
Tablo 10. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği Varyans Değerleri.....	53
Tablo 11. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği Bileşen Matrisi	53
Tablo 12. Model Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	55
Tablo 13. Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	56
Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 15. Kariyer Planlamanın Kariyer Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci	17
Şekil 2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci	22
Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Modeli	54



KISALTMALAR

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Uygunluk Ölçüsü
NCDA	: Amerikan Ulusal Kariyer Gelişimi Derneği
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
VIF	: Varyans Şişirme Faktörü

SÖZLÜK

Kariyer: Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer Planlama: Bireyin değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkilendirmeyi amaçlayan çözümleme ve karar alma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Bireysel Kariyer Planlama: Bireyin kendi kariyerinden ve kariyerinin gelişmesinden sorumlu olduğu, çizdiği yol haritası olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel Kariyer Planlama: Örgütün amaçları doğrultusunda işin nitelik ve gereklerine uygun bir şekilde gelecekteki işgücünün şekillendirilmesidir. Ayrıca bireylerin gelişimine katkı sağlayarak, bireyin amaç ve beklentileriyle uyumlu hedef ve kariyer yollarının belirlenmesi faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer Memnuniyeti: Bireyin iş deneyimleri sonucunda elde ettiği olumlu psikolojik veya işle ilgili kazanımları olarak tanımlanmaktadır.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, küreselleşme ve artan rekabet ile birlikte önemli değişiklikler yaşamaktadır. Örgütler için rekabet avantajı sağlamanın temelinde yer alan çalışanların da günümüzde beklenti ve istekleri değişiklik göstermektedir. Hızla değişen bir çalışma ortamına uyum sağlamak ve başarılı olmak, birey açısından sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme ile, örgüt açısından ise bireylerin değişen beklentilerine ilişkin bilgi ve farkındalık kazanma ve bireye katkı sağlama ile mümkündür. Bireylerin, örgütlerden beklentilerine ilişkin listenin ilk sıralarında kariyer gelişimi yer almaktadır. Kariyer, bireylerin yalnızca ekonomik güç elde etmesine katkı sağlamayan, bununla birlikte kendi kapasitesini ortaya koyma, ait olma, statü ve kimlik kazanma gibi birçok ihtiyacın karşılanmasına yardımcı olan önemli bir olgudur. Bireyin hedeflerini, ilgilerini, kişisel kaynaklarını doğru şekilde değerlendirmesini, kariyer yollarına ilişkin araştırma yaparak bu yönde çeşitli planlar ve çalışma programları hazırlamasını ifade eden bireysel kariyer planlama, örgütün kariyer planlamaya yapacağı katkı, bu yönde oluşturacağı etkili stratejiler ve uygulamalar ile birleştiğinde, gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde önemli birçok değişken üzerinde etkili olmaktadır. Bunlardan biri, kariyer memnuniyetidir. Genel olarak, bireyin kariyerindeki başarıya ilişkin olumlu duygularını kapsayan kariyer memnuniyetinin yükselmesinde, doğru ve etkili kariyer planlama süreci önemli bir rol üstlenmektedir.

Araştırma, sivil havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanlarında kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti ilişkisini belirleme amacı taşımaktadır. Araştırmanın yer hizmeti işletmelerine ve çalışanlarına kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti ilişkisi hakkında bilgi vermesi, kariyer planlama sürecinin bireysel ve örgütsel bağlamda önemi ve nasıl daha etkili hale getirilebileceği yönünde yaptığı değerlendirme ile yalnızca araştırmanın katılımcılarına değil, sektörün diğer işletmelerine, çalışanlarına ve konuya ilgili duyan araştırmacılara da katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin yerli literatürde sınırlı araştırmada yer alması, özellikle bu literatürün gelişimi açısından çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından verilmiş A sınıfı ruhsata sahip İstanbul, Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren yer hizmeti işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcıları kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup, 21/05/2021-22/09/2021 tarihlerinde 401 kişiden veri toplanmıştır. Araştırmada veri toplamak üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik ve mesleki bilgilerini almaya yönelik hazırlanmış sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği bulunmaktadır. “Bireyin kendini değerlendirmesi”, “bireysel fırsatların tanımlanması”, “bireysel hedeflerin belirlenmesi” ve “bireysel kariyer planının oluşturulması” olmak üzere dört boyutlu, 18 maddeli ve 5’li Likert tipindeki ölçek, Kaya (2012) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır. Üçüncü bölüm, Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeğini kapsamaktadır. Ölçek 14 maddeli ve 5’li Likert tipinde olup, Edinsel (2018) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır. Son bölümde Kariyer Memnuniyeti Ölçeği yer almaktadır. Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilmiş; Hofmans, Dries ve Pepermans (2008) tarafından kullanılmış; Avcı ve Turunç (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış 5 maddeli ve 5’li Likert tipindeki ölçek, Edinsel’in (2018) çalışmasından alınmıştır. Anket formu, elektronik ortamda katılımcılar ile paylaşılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 21 programı aracılığıyla işlenmiş ve analiz edilmiştir. Örneklemin demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin dağılımını tespit etmede yüzde ve frekans analizlerinden yararlanılmış; hipotezlerin test edilmesinde Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kariyer ve kariyer planlama kavramları ele alınmış; bireysel ve örgütsel düzeyde kariyer planlama sürecine ilişkin detaylı açıklamalara yer verilmiştir. Kariyer memnuniyeti kavramını kapsayan ikinci bölümde, kavramın tanımına ve önemine ilişkin bilgilere yer verilmiş; kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler incelenmiştir. Ayrıca bölümde kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmaların bulgularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti ilişkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisi, verilerin analizi ve bulgular yer almaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise bulgular yorumlanmış; işletmelere, çalışanlara ve konuya ilgi duyan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA

1.1. Kariyer Kavramı

Günümüzde bireysel gelişim ve sosyal sermaye kavramlarının giderek önem kazanması ile kariyer, pek çok araştırmaya konu olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde çeşitli tanımları bulunmakla birlikte, kariyer, Latince “yol” ya da “araç/taşıma yolu” anlamındaki “carraria” kelimesinden türetilmiştir. Bu durum kavramın “yolculuk” kelimesi ile özdeşleştirilmesine yol açmıştır. Bu doğrultuda kariyer, bir süreci kapsamakta ve bu süreçte yaşanan değişiklikler bir tür yolculuğa benzetilmektedir (Kol, 2011: 74-75).

Psikolojik ve sosyolojik boyutta kişilik, başarılı olma ihtiyacı, ekonomik kazanç elde etme, beklenti, tatmin, motivasyon, saygınlık, statü gibi birçok unsur ile ilişkili kariyer, örgütler ve bireylerin gündeminde önemli bir konu olarak varlığını sürdürmektedir (Ertürk, 2018: 245).

Kavramın tanımına, özelliklerine ve tarihçesine ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

1.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer gerek iş hayatında gerek kişisel yaşamda sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Literatür incelendiğinde, kavramın çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Türk Dil Kurumu, kariyer kavramını “bir meslekte, zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlamaktadır (TDK, <https://www.tdk.gov.tr/>, 20/02/2021). Bir başka tanımda kariyer, “bir kişinin belirli bir iş alanında sahip olduğu, genellikle zaman geçtikçe daha fazla sorumluluk gerektiren işler dizisi” şeklinde ifade edilmektedir (<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>, 11/04/2021). Bir diğer tanımda ise kariyer; meslek, diplomatlık, akademik kariyer, meslek hayatı, meslekte başarılı olma hali, hız ve profesyonel kelimeleri ile anlatılmaktadır (Bingöl, 2006: 285).

Kariyer kavramı, Latince “carrus (at arabası)” ve “carrera (yol)”, Fransızca “carrierre (yarış yolu)”, İngilizce “career (meslek)” kelimelerinden gelmektedir. Geçmişte at arabasının giderken arkasında bıraktığı yol anlamına gelen bu kavram, günümüzde kişinin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç, 2005: 5).

Amerikalı sosyolog Hughes, kariyer kavramını bireyin sosyal nizam ve ilgili mesleğin gerektirdiği öğeler doğrultusunda kendini geliştirmesi olarak ele almıştır (Hughes, 1937 akt. Börü, 2020: 28).

Kariyer, öznel ve nesnel bakış açıları ile değerlendirilen bir kavramdır. Nesnel bakış açısına göre, kişinin yaşamı boyunca içinde çalıştığı pozisyonların tümüdür. Öznel bakış açısına göre ise kariyer, değerler, davranışlar ve motivasyon kavramlarını içine almakta ve bireyin yaşça ilerlemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açıları, vasıflı ya da vasıfsız herkesin kariyerinin olabileceğini ortaya koymaktadır (Kaya ve Zerenler, 2014: 102).

Genel bir çerçeve ile kariyer, bireyin belirli bir meslek içerisinde göstermekte olduğu ilerleme hali, sahip olduğu başarılar ve ömrü boyunca yapacağı işlerin tamamıdır. Başka bir ifade ile kariyer, bireysel ve örgütsel hedefler ile doğrudan ilişkili olarak, bireyin yaşamı süresince deneyimleyeceği ve kısmen kontrol altına alacağı iş tecrübeleri ile ilgili bir süreçtir (Seymen, 2004: 81). Kariyer kavramı geleneksel yaklaşım içerisinde ele alındığında, günlük yaşamda “bir iş” olarak algılanmaktadır. Ancak kariyer yalnızca imkanlar, ilerleme ve başarılarla ilişkili bir iş veya istihdamı içermemektedir (Anafarta, 2001: 3).

Bireyin dünyada var olmaya başladığı andan itibaren başlayan kariyer macerası, kişinin benliği kadar içinde bulunduğu aile yapısı, yaşadığı coğrafya ve kültürle şekil almaktadır (Zorver, 2018: 1). Kariyer kavramı, kişinin yer aldığı toplumda yer edinmesinde önemli bir statü sembolü olarak işlev görmektedir. Bireye sağladığı maddi imkânların yanı sıra, bireyin elde edeceği sosyal statü bakımından da önemli bir durumdur. Bu süreç bireyin kariyer durumuna yüklediği anlam ölçüsünde psikolojik tatmin, toplumsal itibar ve benlik saygısı kazandırmaktadır. Ayrıca kariyer, bireyin iş ve sosyal hayatı ile ilgili deneyimlerinin tamamı olarak açıklanmaktadır (Tutar, 2020: 25-26).

Aytaç'a (2005: 5-6) göre, genel anlamda kariyer bireyin çalışma hayatı süresince gerçekleştirdiği işlerin tümü olarak tanımlanmanın ötesinde daha geniş bir anlam içermektedir. Bireyin kariyeri yalnızca onun üstlendiği iş veya görevleri ifade etmez. Kariyer, kişinin iş rollerine ilişkin amaçlarını, beklentilerini, isteklerini gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve bu sayede sahip olduğu bilgi, beceri ve çalışma arzusu ile o örgütte ilerleyebilmesi anlamını da taşımaktadır.

Çiçek'e (2020: 5) göre, bireyin eğitim hayatı boyunca kazanmış olduğu yetkinlikler kariyerini şekillendirse de eğitim için geçen süre kariyere dahil değildir; kariyer, iş ile ilgilidir ve çalışma hayatı ile birlikte başlamaktadır.

Günümüzde dünya ve çalışma yaşamı büyük bir hızla değişmektedir. Bu bağlamda şu hususlardan söz etmek mümkündür (Erdoğan, 2021: 14):

- Ekonomik alanda ortaya çıkan değişimler
- Globalleşme sonrası uluslararası örgütlerin yükselişe geçmesi
- Teknolojinin gelişmesi ile işlerin niteliğinin değişmesi
- İşin doğası, istihdam durumu ve psikolojik sözleşmede yaşanan değişimler
- Örgüt yapılarının değişmesi ve iş tasarımının farklılaşması
- İş gücünde yaşanan çeşitlilik ve demografik özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan değişimler
- Örgütsel maliyetlerin düşürülmesi
- İş ve aile hayatı

Yukarıda belirtilen hususlar, kariyer alanını da etkilemektedir. Günümüzde önemli değişimlerin yaşandığı bireysel ve örgütsel kariyer alanında geleneksel kariyer uygulamaları gerekli olmakta; ancak yetersiz kalmaktadır. Yeni kariyer anlayışı açısından kariyer; örgütsel sınırların ötesine geçen, dikey kariyer hareketliliğinin yerine yatay hareketliliğin arttığı, önemli ölçüde bireyin kendi sorumluluğunda şekillenilen alan, tüm bunların yanında örgütün de bu konuda bireye destek sağladığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 2021: 14).

Günümüz kariyer anlayışı, bireylerin kariyerlerini geliştirmeleri için yalnızca içinde bulundukları örgüte bağlı kalarak hareket etmediklerini, kariyerin hiyerarşik basamakları çıkararak yükselme ile sınırlı olmadığını ve kariyer gelişiminin yalnızca örgüte değil, bireye de ait bir sorumluluk olduğunu vurgulamaktadır. Kariyer kavramı, kendini gerçekleştirme, iş tatmini sağlama, sorumluluk alma gibi psikolojik ve sosyolojik süreçleri de kapsamaktadır (Börü, 2020: 37).

1.1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri

Kariyer olgusunun merkezinde insan faktörünün olduğu görülmektedir. Birey, iş hayatına dâhil olduğu günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamayı, beklenti ve arzularını gerçekleştirmeyi, planlar yaparak işinde ilerlemeyi ve başarılı olmayı istemektedir. Bu istek ve beklentiler, kişinin yaradılış itibarıyla psikolojik yapısından, duygu, düşünce ve tutumlarından soyutlanamayacağından, kariyerin bireyin davranışsal yönünü öne çıkardığı, başka bir deyişle, kariyerin psikolojik ve sosyal boyutunun ön planda olduğu anlaşılmaktadır (Edinsel, 2018: 90).

Kariyer, birey için giderek önemli hale gelen bir olgudur. Bu durumun nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2020: 35):

- Kariyer, bireyin kendi potansiyelini ortaya koymasına katkı sağlar.
- Kariyer, sosyal çevreye ait olmada aracı bir rol üstlenir.
- Kariyer, maddi güç elde etmede katkı sağlar.
- Kariyer, bireyin psikolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılar.
- Kariyer, bireyin statü ve kimlik kazanmasında yardımcı olur.

Çelik (2016: 136), kariyer kavramının özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Kariyer, yalnızca yüksek statü sahibi veya hızlı ilerleme imkânı sunan işleri yapan kişilerle ilgili bir kavram değildir. Kariyer, tüm çalışanları ilgilendirmektedir. Dolayısıyla, bir yöneticinin kariyeri olabileceği gibi, daha düşük statüye sahip çalışanların da kariyerinden söz edilebilir.
- Kariyer kavramı yalnızca dikey hareketliliği kapsamaz. Hiyerarşik basamakları yükselmenin yanında, yatay olarak mevcut durumda yaptıkları işten memnun ve yükselmek istemeyen çalışanları da kapsar.

- Kariyer, bir örgütte işe alma veya alınma ile eşanlamli bir kavram değildir. Birden fazla örgüt ve faaliyet ile ilgili olabilir.
- Kariyer kavramı, örgütün birey üzerindeki etkisini ortaya koyduğu gibi, bireyin de kendi iş yaşamı üzerinde kontrol sahibi olmasını ifade etmektedir.
- Kariyer kavramı, ihtiyaç, istek ve beklentilerin farklı olması dolayısıyla farklı yaş gruplarında farklı anlamlar taşıyabilmektedir.

Okutan ve Göncü Akbaş (2019: 11-12) ise kariyer kavramının özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Kariyer süreklilik taşımakta; bireyin yaşamı boyunca yaptığı işleri belirtmektedir.
- Kariyer, yükselme anlamına gelmektedir.
- Kariyer, bireyin yaşamı boyunca elde ettiği bilgi, beceri ve deneyimin tamamıdır.
- Kariyer hem geçmiş hem gelecek ile ilgili bir kavramdır. Geçmiş ve gelecekteki işlere ilişkin bilgi, beceri, yetenek, istek ve beklentileri kapsamaktadır.

1.1.3. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kariyer kavramının tarihsel geçmişine bakıldığında 16. yüzyıla kadar gitmek mümkündür. İş dünyasında 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanmış olsa da yönetim tarihine bakıldığında kariyer kavramının bilimsel literatüre girişi Anne Roe’nin 1956 yılında yayınlanan “Meslekler Psikolojisi” adlı eseri ile olmuştur. Yayınlanan bu eserin ardından Donald E. Supper’in 1957 yılında yayınlanan “Kariyer Psikolojisi” adlı eseri gelmiştir. Eser ile birlikte kariyer kavramının sınırları çizilip, belirginleştirilmiş ve bugünkü kariyer kavramının temelleri atılmıştır (Tutar, 2020: 29). 16. yüzyılın sonlarında “bir iş veya görevin başarılmaması için hızlı olarak ve durmaksızın izlenmesi gereken yol” anlamını içeren kariyerin, 19. yüzyıla gelindiğinde “ilerleme fırsatlarını barındıran profesyonel bir yaşam” anlamını kazanmaya başladığı anlaşılmaktadır. Bu anlamın ortaya çıkma başlangıcı olarak

Wellington Dükü'nün yazmış olduğu bir mektup içeriğinde “diplomatik kariyer” tanımını kullanması ve ayrıca W. H. Ireland'ın “büyük devlet adamının kamu kariyeri” hakkında yazmış olduğu şiir ifade edilmektedir (Çakmak Otluoğlu, 2018: 3).

1970’li yıllardan itibaren gelişme gösteren kariyer kavramı, örgütler açısından üzerine yoğun incelemeler yapılan bir alan haline gelmiştir. Örgütlerin verimliliği arttırmasında insan faktörü en değerli unsur durumundadır. Bu sebep ile örgütler personel yönetimi kavramından uzaklaşıp, insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş sağlamıştır. İKY kavramına geçiş ile birlikte aynı dönemde gelişme gösteren eğitim sistemi de kariyer kavramının hızlı bir biçimde gelişme göstermesine katkı sağlamıştır. Kariyer kavramının sıklıkla kullanılır hale gelmesinin bir diğer nedeni olarak hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet koşulları gösterilmektedir. Bu durum itibarıyla çalışan sadık işçi anlayışı yerini fırsatçılığa ve yükselme fikrine bırakmıştır. Örgütlerde meydana gelen bu değişim ve dönüşüm, kariyer kavramının öneminin artmasında etkili olmuştur (Özgen ve Yalçın, 2010: 186).

1.2. Kariyer Planlama

Örgütlerin içinde bulundukları pazar koşullarında ayakta durmaları, rekabet edebilir düzeye ulaşmaları ve yeni pazarlar oluşturabilmeleri için alt yapıya sahip olmaları gereklidir. Bu alt yapının en etkili unsuru ise insandır. Çalışanlar, önceki dönemlerde makinelerin bir uzantısı şeklinde görülmüşse de günümüz koşullarında insanın değişim ve gelişim adımlarında etkili bir rol oynayan sosyal bir faktör olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple kariyer, kariyer planlama kavramları önem kazanmıştır (Kula ve Adıgüzel, 2015: 292).

Kariyer planlamaya ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

1.2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı

Kariyer planlama, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi ile görev aldığı örgütte ilerlemesi veya yükselmesine ilişkin yapılan planlamadır (Aytaç, 2005: 138). Bir diğer ifade ile çalışanların mevcut seçenekleri ve fırsatları görebilmeleri, kariyerleri ile ilgili amaçlar belirleyebilmeleridir. Bu amaçlara ulaşabilmek için kendilerine bir yol çizmelerini ve ihtiyaç duydukları zamanı

hesaplayabilmelerini mümkün kılacak gelişimsel faaliyetler, eğitim programları ve işe yönelik uygulamaların belirli bir faaliyet düzeni şeklinde hazırlanmasıdır (Erdoğan, 2003: 11).

Barutçugil'e (2004: 320) göre kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkilendirmeyi amaçlayan bir problemi çözümü ve karar alma sürecidir.

Kariyer planlama, bireysel kabiliyetlerin gelecekte kullanılması sürecidir. Bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol altına alma yeteneklerinin gelişmesidir. Bu nedenle bireylerin etkin kararlar vermesi ile geleceklerini ileri düzeyde güvence altına alabilmeleri için kariyer planının esnek ve gerçeğe uygun tercihleri içermesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 149).

Palmer ve Winters'e (1993: 135) göre kariyer planlama, kesintisiz ilerlemesi gereken bir süreçtir. Bireylerin kendi amaç, hedef ve gelecekte karşılaşılabilecekleri kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamaktır. Benzer şekilde, Zikic ve Klehe (2006: 393) kariyer planlamayı, bireylerin gelecekteki kariyer gelişimlerini ana hatlarıyla belirtmeleri, kariyer hedeflerini belirlemeleri ve takip etmeleri şeklinde tanımlamakta; bu planlamanın yaşamda bir kez değil, sürekli bir faaliyet olarak gerçekleştiğini vurgulamaktadır.

Kariyer planlama, kişinin bilgi, beceri, yetenek, istek ve ilgi alanlarını tanımladığı, belirtilen yeteneklere uyan işleri veya pozisyonları belirlediği ve bu pozisyonları elde etmek için daha fazla şans sağlayan adımları ve eylemleri planladığı bir süreçtir. Kariyer planlama, bireyin potansiyeli, güçlü ve zayıf yönleri ve ilgi alanlarına dayalı olarak olası kariyer yollarının tartışılmasını ve analizini içerir. Bireylere, onları aktif ve ilgili tutan zorlukların yanı sıra tatmin sağlayan gelecekteki kariyer seçeneklerini belirlemede yardımcı olur (Lartey, 2021: 138-139).

Sıkça başvurulan bir yöntem haline gelen kariyer planlama iki boyuta sahip bir kavramdır. Hem birey hem örgüt için önem arz eden kariyer planlaması, birey için kendi iş hayatı ile ilgili aldığı kararları ve izleyeceği yolu ifade ederken, örgüt için ise bireyin kariyer hedeflerine destek olmak amacıyla motivasyon ve verimliliği arttırmayı ve ileride ihtiyaç duyacağı nitelikli iş gücünü temin etmeyi ifade etmektedir (Mahapatro, 2010: 190). Bayraktaroğlu (2015: 164), kariyer planlama sürecinin

bireysel ve örgütsel olarak ayrılmasına rağmen, sistem olarak ele alındığında birey ve örgüt olmak üzere iki tarafın da sisteme katıldığını belirtmektedir.

1.2.2. Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer planlama hem birey hem örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyin güçlü ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını, yetenek, bilgi ve becerilerini değerlendirme ve bu yönde daha sağlıklı amaç ve hedefler belirleme imkânı sağlayan kariyer planlama, kendinden ve çalışma yaşamından memnun bireyler haline gelmenin önemli bir adımı olarak görülmektedir.

Kariyer planlama birey açısından ele alındığında, kişinin çalışmakta olduğu örgüt içinde ilerleyişinin ya da yükselişinin planlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bireyin çalışma hayatındaki yerini bilmesi ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini planlaması ile sağlıklı bir gelişme durumu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kariyer planlama, bireyin motivasyonunun artmasına ve kişisel gelişiminin sürdürülmesine imkân sağlamaktadır. Kişisel gelişim süreci ile birlikte birey, verimliliğini arttırma becerisi kazanmaktadır. Kariyer planlama, bireyin saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını karşılayarak iş doyumunu arttırmakta ve bireyin kendini güçlü hissetmesini sağlamaktadır (Göz ve Gürbüz, 2005: 84).

Kariyer planlaması bireyin mesleki amaçlarına ulaşmak üzere kariyerini yönetmesi ve ilerletmesi yönünde aktif girişimidir. Bu doğrultuda kariyer planlama bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak üzere bilinçli seçimler ve değişiklikler yapmasına yardımcı bir süreci kapsamaktadır. Dolayısıyla, kariyer planlama bireylerin nitelikli kariyer kararları verme yeteneklerinin iyileştirilmesine katkı sunmaktadır (Koçak, 2019: 108). Koçakoğlu ve Yalçın (2020: 5614), kariyer hedeflerine ulaşmak üzere yapılacak kariyer planlamasının kariyer başarısına doğru bir yol çizeceğini vurgulamaktadır.

Günümüzde pek çok örgüt, çalışanların kariyerlerini planlamada yardımcı olarak iş yaşamının kalitesini yükseltmeyi hedeflemektedir (Aytaç, 2005: 141). Bireyin bir örgüte katılması ve örgütteki devamlılığı için gerekli en önemli unsurlardan biri büyüme ve gelişme fırsatıdır. Kariyer planlama, maliyetli ve zaman alıcı bir süreç olarak görünüyorsa da birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesi dolayısıyla önemli bir konumdadır. Günümüzde örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması, rekabet

edebilirliği ve devamlılığı açısından, insan kaynağını geliştirmesi ve bu kapsamda kariyer geliştirme firsatları sunması bir zorunluluk haline gelmektedir (Bingöl, 2006: 288).

Öge ve Karasoy (2016: 149), kariyer planlamanın örgütlerin yaşamsal amaçlarını gerçekleştirmelerine imkân sunduğunu, birey ve örgüt uyumunun yakalanmasında yardımcı bir misyon üstlendiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, kariyer planlama, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmakta; örgütsel ve bireysel amaçlar arasında uyum sağlama firsatı sunmakta ve bireylerin motivasyon düzeylerini yükseltmektedir (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 235).

Günümüzde örgütlerin temel sorunlarından birisi, örgütsel enerjinin doğru yönde kullanılmamasıdır. Bireyler enerjilerini örgütsel amaç ve hedeflerin dışında harcayabilmektedir. İnsan kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanılmamakta, bireyden azami verim elde edilememektedir. Bu duruma sebep olarak örgüt içi birçok faktör sayılabileceği gibi kariyer planının yapılması ortaya çıkan sorunları çözmede önemli bir rol üstlenecektir. Kariyer planlaması ile bireylerin performansını düşüren birçok stres kaynağı ortadan kalkacaktır. Bu şekilde örgütsel etkinlik ve verimlilik arttırılacaktır (Tunçer, 2012: 206).

İşık (2019: 1018), örgütlerin kariyer planlamaya ilişkin olumlu tutumlarının, bireylerin örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Etkin bir kariyer planlama, işgücü devir oranını azaltmakta; örgüte bağlılığı ve iş tatminini arttırmakta, bireyi gelecekte alacağı sorumluluklarda daha bilinçli hale getirmektedir (Koçak, 2019: 109).

1.2.3. Kariyer Planlamanın Amaçları

Kariyer planlamanın en önemli amaçlarından biri bireysel ve örgütsel amaç ve hedefleri ortak paydada buluşturmaaktır. Bireysel amacını net bir şekilde tespit edebilen birey belirsizlik durumunu ortadan kaldırdığından streten uzaklaşmakta ve kendisini geleceğe hazırlama olanağı bulmaktadır (Demirel ve etinkaya, 2020: 161).

şimşek ve elik (2013: 197), kariyer planlamanın amaçlarını şu şekilde belirtmektedir:

- İnsan kaynaklarının etkili olarak kullanılmasını sağlamak

- Eğitim imkânları ile iş başarısının yükselmesini sağlamak
- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak
- Çalışanların iş tatminini sağlamak
- Çalışanlarda sadakat ve işe bağlılık oluşturmak

Tunçer (2012: 219), kariyer planlamanın bireysel amaçlarının odak noktasında bireyin hayat memnuniyeti için geleceğini oluşturma çabasının yer aldığını vurgulamaktadır.

Edinsel (2018: 129), kariyer planlamanın bireysel amaçlarını şu şekilde belirtmektedir:

- Bireylerin ekonomik ve psikolojik açıdan tatmin olmasını sağlamak
- Daha iyi bir kariyere sahip olmak
- Bireysel motivasyon düzeyini arttırmak
- Kişisel gelişimi sağlamak
- Tecrübe ve sorumlulukları arttırmak
- Bireysel itibar düzeyinin artışı sağlamak
- Bireyin dikey hareketliliğini sağlamak
- Bireysel kapasiteyi arttırmak

Kariyer planlamanın somut bir şekilde ortaya konabilmesi için örgütsel amaçların da net bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Bu amaçlar örgütler açısından genel ve özel amaçlar şeklinde ifade edilmektedir. Genel amaçlar; örgütün yönetsel terfi ihtiyaçlarını garanti altına almak, sorumluluk alma yeteneğine sahip bireyleri eğitim ve deneyim konusunda hazır hale getirmek ve bireylere ihtiyaç duydukları yol göstericiliği sağlamaktır. Özel amaçlar; örgütün şimdiki ve gelecekteki işleri açısından ihtiyaç duyacağı beceri, nitelik ve özellikleri belirleyerek bunların bireyler tarafından anlaşılır hale gelmesine yardımcı olmaktır. Ayrıca özel amaçlar açısından vurgulanması gereken önemli husus, bireyin arzu ve amaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirme gerekliliğidir (Ertürk, 2018: 256-257).

Aytaç (2005: 140), kariyer planlamanın örgütsel amaçlarını şu şekilde ifade etmektedir:

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak, örgütün kendi amaçlarına ulaşmasını sağlamak
- Personel devir hızını ve maliyetini azaltmak
- Örgütsel aidiyet duygusunu geliştirmek
- Bireyin potansiyelini arttırmak

1.2.4. Kariyer Planlamanın İlkeleri

Kariyer planlama, örgüt ve birey için büyük önem taşımaktadır. Çünkü, geleceğe ilişkin tahminler ve planları içermektedir. Kariyer planlama süreç itibarıyla hassas şekilde ele alınması gereken bir konudur. Örgüt tarafından dikkat edilmesi gereken en temel nokta, bireylere eşit imkanların sağlanmasıdır. Tarafı, adalet anlayışından uzak, cinsiyetin ve kişisel yakınlıkların göz önünde bulundurulduğu uygulamalara izin verilmemelidir. Kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi esas alınmalıdır (Fındıkçı, 2003: 348).

Kariyer planlamanın başarı ile sonuçlanmasına katkı sağlayan en önemli faktör, örgütün, bireyin meslekte ilerleme ihtiyacına karşı duyarlı davranmasıdır (Deniz ve Ünal, 2007: 109).

Yalçın ve Uyan (2020: 97), etkili kariyer planlama ilkelerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kariyer inşasında birey ve örgüt birbirini tamamlayan unsurlardır.
- Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri değerlendirme esastır.
- Kariyer planlaması yol haritasında, geliştirilmesi gereken nitelikler yapılacak işin gerekleri ile uyumlu olmalıdır.
- Örgüt içerisinde yapılacak kariyer görüşmeleri şeffaf şekilde yürütülmelidir.
- Çalışanlar için motivasyon aracı olarak değerlendirilmelidir.

1.2.5. Kariyer Planlamanın Etkileri

Kariyer planlamanın örgütler ve bireyler üzerinde olumlu ve olumsuz pek çok etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler, aşağıdaki bölümlerde anlatılmaktadır.

1.2.5.1. Kariyer Planlamanın Örgütlere Etkileri

Kariyer planlama, örgütsel açıdan örgütün iş gücü ihtiyacı ile bireyin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurmaktadır. Bu dengenin sağlanmasında kariyer planlama, organize edilmiş planlar üzerine odaklanmaktadır. Birey ile örgütün amaç ve hedefleri arasındaki uyum, bireyin değer, ilgi ve becerilerine karşılık gelecek işlerde görevlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu da örgütte etkinlik ve verimliliği arttırmaktadır (Erdoğan, 2021: 18).

Kariyer sistemlerinin varlığı, günümüzde iş güvence sistemlerindeki olası problemlerle başa çıkmada ve üstünlük sağlamada önemli bir role sahiptir. Kariyer konusuna önem veren ve bu yönde uygulamalar ortaya koyan örgütler gerek mevcut gerekse potansiyel nitelikli çalışanları örgüte çekme ve elde tutmada daha başarılı olmaktadır (Acar ve Özdaşlı, 2017: 303).

Barutçugil (2004: 322), örgütsel açıdan kariyer planlamanın etkilerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması kolaylaşır.
- Bireyin daha yüksek verimle çalışması sağlanır.
- Çalışanların iş tatmini ve motivasyonu artar.
- Bireyin, örgüte karşı bağlılık ve aidiyet duygusu gelişir.
- Bireyin potansiyeli ve performansı artar.
- Çalışan devir hızı ve maliyetlerde azalma söz konusu olur.

Kariyer planlama, kesintisiz bir süreci ifade etmektedir. Değişen çevre koşulları nedeni ile hem örgütün hem de bireyin ihtiyaçları değişmekte ve bu nedenle kariyer planlamanın sürekli olarak güncellenmesi ve geri besleme yapılarak sürdürülmesi gerekmektedir. Bu sayede yeniliklere uyum sağlayabilen bir örgüt yapısı oluşturulmaktadır (Demirel ve Çetinkaya, 2020: 168). Aynı zamanda örgütler tarafından sağlanan uygun kariyer planlama sistemleri ile tatmin edilmiş çalışanlar, yeniliklere daha fazla açıktır. Buna bağlı olarak birey, örgütün amaçlarına ulaşması

yönünde daha istekli çalışmaktadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 234). Bu durum örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini ve örgütsel başarıyı sağlamaktadır (Güven, 2020: 271). Ayrıca, geleceğe dönük ihtiyaçlarını belirleyerek kariyer planlaması uygulayan örgütler, sektörde rekabet edebilme şansı sağlayabilmektedir (Kızılırmak, 2015: 52).

1.2.5.2. Kariyer Planlamanın Bireylere Etkileri

Kariyer planlama, örgütlere olduğu kadar bireylere de bazı faydalar sağlamaktadır. Aytaç (2005: 145-146), kariyer planlamanın bireyler üzerindeki etkilerini şu şekilde belirtmektedir:

- İşletme içi terfi imkânı sunduğu için çalışana ilerleme fırsatı sağlar.
- Çeşitlilik gösteren bir iş gücüne kariyer desteği vererek örgüt ile bütünleşmelerine yardımcı olur.
- Daha iyi maddi imkanlar elde etmeye yardımcı olur.
- Artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
- Bireylerin saygınlık, tanınma, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin etmelerini sağlar.
- Yöneticilerin, çalışanların potansiyelleri hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olur.
- Bireye, spesifik hedefler belirleme ve yeteneklerini bu doğrultuda kullanma ve geliştirme imkânı sunar.
- Çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu yükseltir.

Bireysel açıdan bakıldığında kariyer planlama, kişilere kendi kariyer yollarını belirlemeye yönelik kontrol hissi sağlamaktadır. Bu durum bireye kişisel ve çevresel koşullar hakkında bilgilerini tazeleme ve değişen koşullara uyum sağlama olanağı sunmaktadır (Yalçın ve Uyan, 2020: 96). Koçakoğlu ve Yalçın (2020: 5614), kariyer planlamanın bireyin zamanı akıllıca kullanmasını ve kariyer başarısına ulaşmasını sağlayan yolu temsil ettiğini belirtmektedir.

Bireyin doyum sağlayabileceği bir iş hayatı için kariyer planlama önemli bir faktördür. Bireyin yeteneklerini keşfetmesi, kendine olan güveninin artması, motivasyonu, iş ve yaşam tatmini bakımından yarar sağlamaktadır (Demirel ve

Çetinkaya, 2020: 165). Ayrıca, kariyer planlama bireye iş ve özel yaşantısında meydana gelecek ani değişimlerle iyimserliğini kaybetmeden başa çıkabilme imkânı sunmaktadır (Güldü ve Ersoy Kart, 2017: 380). Kariyer planlama ile geleceğini tahmin edebilen, kendisini gelecek dönemde neyin beklediğini bilen, amaçlarını bu yönde belirleyen birey, iş yaşamında yüksek motivasyona sahip olmakta ve verimliliği artmaktadır (Nalcioğlu, Kemer ve Avuklu, 2019: 298).

Kariyer planlamanın bireyler ve örgütler üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra bazı olumsuz etkileri de söz konusudur. Örgütler maliyet gerekçeleri nedeniyle kariyer planlama faaliyetlerini yürütmemekte veya sadece önemli roller üstlenen çalışanlar için bu faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu durum bireylerde adaletsizlik algısına ve performans düşüklüğüne sebep olmaktadır (Yalçın ve Uyan, 2020: 97).

1.3. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama, örgütün ihtiyaçlarını çalışanların istekleriyle sentezleme ve uyumlu hale getirme sürecidir (Ritesh, 2014: 112). Kariyer planlama süreci ile birlikte bireyler bilgilerini arttırmakta; yeteneklerini ve tecrübelerini, daha genel anlamda kendilerini geliştirmektedirler. Bu süreç ile bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum sağlanarak kişide mevcut yeteneklerin geliştirilmesi, gelecekteki görevler için ise ihtiyaç duyulan yeni yeteneklerin kazandırılması hedeflenmektedir (Gökdeniz, 2017: 123).

Kariyer planlaması, örgüt içerisinde ortaya çıkması muhtemel sorunların çözüme ulaşmasını sağlayan ve karar vermeyi kolaylaştıran bir süreçtir. Kariyer planlama süreç itibarıyla iki boyut olarak değerlendirilmelidir. Birinci boyut, bireysel kariyer planlama süreci, ikinci boyut ise örgütsel kariyer planlama sürecidir. Bireysel kariyer planlama süreci kişisel bir süreci ifade ederken, örgütsel kariyer planlama süreci, bireylere sağlanan imkânları belirtmektedir (Güney, 2019: 150).

Bireysel ve örgütsel kariyer planlama sürecine ilişkin ayrıntılar, aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

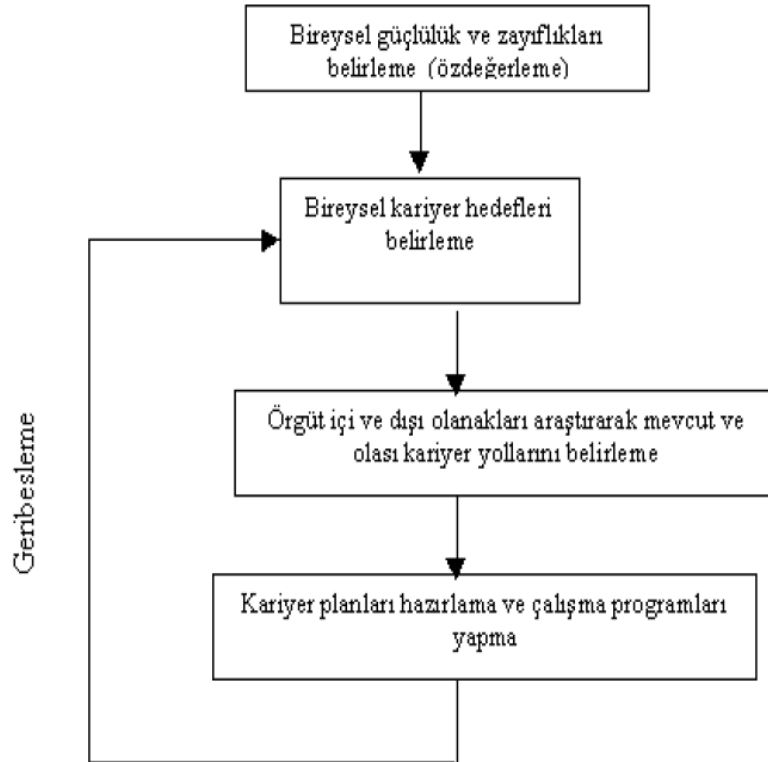
1.3.1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Bireysel kariyer planlama, odak noktasında bireyin olduğu ve onun amaç ve yeteneklerinin analiz edildiği bir süreci ifade etmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 197).

Bireysel kariyer planlama süreci bireyin iş hayatı ile ilgili olarak yaptığı planları kapsamaktadır (Aytaç, 2005: 152). Bireyin sahip olduğu kişisel ve mesleki bilgisini, beceri ve yetenek düzeyini incelemesini ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile birey plan aracılığı ile sahip olduğu yeteneklerini, ilgi alanlarını değerlendirmekte; alternatifleri düşünmekte ve son olarak kariyer amaçlarını göz önünde bulundurarak uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlamaktadır (Bingöl, 2006: 297). Kişisel bir süreci ifade eden bireysel kariyer planlama, bireyin kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmeden sorumlu olduğu yol haritasıdır (Güney, 2019: 154).

Bireysel kariyer planlama, kendi kendini değerlendirme, fırsatları tanıma, hedef belirleme ve plan hazırlama aşamalarını içeren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Aytaç, 2005: 153-156).

Bireysel kariyer planlama süreci Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Edinsel, S. (2018). Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama İle Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 130.

1.3.1.1. Kendini Değerlendirme

Bireysel kariyer planlama sürecinin ilk aşaması olarak kendini değerlendirme, bireyin yeteneklerinin, ilgi duyduğu alanların, güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2018: 258). Bu aşamada bireyin sahip olduğu nitelikleri, iş gereklilikleri ve istihdam durumunun özellikleri çerçevesinde değerlendirmesi gereklidir (Anafarta, 2001: 5).

Kendini değerlendirme aşaması, kişisel farkındalık kazanmak olarak açıklanmaktadır. Bireyin yapmaktan hoşlandığı şeyleri, kendisini yetenekli bulduğu alanları, sahip olduğu becerileri, kişilik özelliklerini, temel değerlerini, güçlü ve gelişime açık olan yönlerini ve beklentilerini analiz etme sürecidir (Çakmak Otluoğlu, 2018: 63).

Bireyin kendini değerlendirmesi zor olarak nitelendirilmektedir. Bu açıdan bireyin objektif davranması rasyonel kariyer planlama için gereklidir. Kendini değerlendirme aşamasında bireyin kendisine yöneltmesi gereken sorular şunlardır (Bingöl, 2006: 298):

- Kendimi tanımlamam gerekirse nasıl bir insanım?
- Yeteneklerimin farkında mıyım ve yeteneklerim neler?
- Hangi meslek grubuna karşı ilgi duyuyorum?
- Güçlü ve zayıf yönlerim neler?
- Kariyerimde nasıl ilerleyebilirim?

Yukarıda yer alan sorulara verilecek objektif cevaplar, bireyin yönünü doğru tayin etmesinde büyük role sahiptir. Kişinin yakın çevresindeki kişilerden alacağı objektif ve etkili geribildirim veya yaptığı araştırmalar ile elde ettiği sağlıklı bilgiler de kendini değerlendirmesinde yardımcı olmaktadır (Aytaç, 2005: 153-154). Diğer yandan, bu aşamada bireyin kendisini yanlış değerlendirmesi en önemli problem olarak görülmektedir. Bireye kendini değerlendirmede yardımcı olan yakın çevresi, esasen kişiye uygun olmayan özellikler veya nitelikler atfederek gerçeklikten uzak bir öz-değerlendirme yapmaya yol açabilir (Erdoğan, 2021: 74).

1.3.1.2. Fırsatları Tanıma

Bireysel kariyer planlama sürecinin ikinci aşamasında bireyin öncelikli olarak kurum içi ve dışı kariyer olanaklarını belirlemesi söz konusudur. Kişinin sahip olduğu kapasiteyi göz önüne alarak objektif bir değerlendirme sonucu kariyer planlamasını yapması gereklidir (Güney, 2019: 155).

Bireyin seçim yapacağı iş, yaşamında önemli bir yer tutacağı için bu aşamada doğru analiz ve değerlendirme çok önemlidir. Bireyin ilk etapta çalışmak isteyeceği sektör ve meslek gruplarını tanıması gereklidir. Bu konuda kendisine yol gösterici bilgi kaynakları içerisinde internet, mesleki dergiler, eğitim kurumlarında gerçekleştirilen tanıtım organizasyonları, bireyin sosyal çevresi ve ailesi yer almaktadır. Ayrıca birey staj veya dönemsel çalışma gibi yollarla doğrudan bilgi edinebilmektedir (Bingöl, 2006: 299). Bununla birlikte, kariyer danışmanlığı ve mentorluk uygulamaları da bu aşamada yol gösterici olmaktadır.

Araştırma ve seçenek belirleme aşaması olarak da adlandırılan bu dönemde birey seçim yaparken sosyal geçmiş, sosyo-ekonomik düzey, kişilik özellikleri, değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler gibi pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle kişiye ait bu özellikler ile kariyer fırsatlarının ilişkili olması büyük önem taşımaktadır (Aytaç, 2005: 154-155). Öte yandan, dünyadaki ve ülkedeki ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alandaki gelişmeler, meslek ve sektördeki değişimler yakından takip edilmelidir. Birey yapacağı değerlendirmede dinamik bir şekilde ilerlemeli; iş dünyasına hâkim olan veya olması öngörülen eğilimleri göz önünde bulundurmalıdır (Erdoğan, 2021: 85).

1.3.1.3. Hedef Belirleme

Hedef, bireyin gelecek adına arzuladığı ve olmasını beklediği sonuçların içsel bir ifadesi olarak açıklanmaktadır (Doğan, 2020: 179). Hedef belirleme aşaması, bireyin kariyeri ile ilgili ulaşmayı arzu ettiği hedeflerin tespit edildiği, daha ayrıntılı değerlendirildiği bir aşamadır. Bireyin ihtiyaç ve hedefleri zaman içerisinde değişiklik göstermekte; bu nedenle birey çalışma yaşamında tek bir işte kalmamaktadır. İstek ve hedefleri doğrultusunda hareket eden bireyin dikkat etmesi gereken en önemli husus, mevcut durum içerisinde fırsatları değerlendirerek kendisi için en uygun hedefi belirlemesidir (Demirel ve Çetinkaya 2020: 171).

Hedef belirleme, süresine göre kısa ve uzun vadeli kariyer hedefleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Kısa vadeli olarak tanımlanan dönem bir ile üç yıl arasını kapsarken, uzun vadeli kariyer hedeflerinin ise beş ile yedi yıllık bir döneme yönelik olduğu belirtilmektedir (Çakmak Otluoğlu, 2018: 63). Bu doğrultuda kariyer hedeflerini ortaya koyan birey kendi olanakları ve sektörden elde ettiği farklı tercihleri karşılaştırarak içerisinde kendisi için en uygun olanı seçmeye yoğunlaşır (Edinsel, 2018: 135). Hedefin gerçekçi olması, bireyde istek uyandırması ve ilerleme fırsatı sunması gereklidir (Güney, 2019:155). Ayrıca hedefler, bireyin sahip olduğu yetenekler ile örtüşmelidir. Bu aşamada birey kendisi ve ilgi duyduğu kariyer hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu takdirde vereceği kariyer kararının kalitesi iyi düzeyde olacaktır (Aytaç, 2005: 155). Doğan'a (2020: 181) göre hedef belirleme aşaması, bireyin kişisel olarak kendine verdiği sözü temsil etmekte; istediği ve kendini mutlu hissedebileceği noktaya ulaşmasını sağlamaktadır. Lau ve Pang (2000: 137), hedef belirlemenin çeşitli kariyer aşamaları boyunca kişinin kariyer seçimini yeniden oluşturmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir.

Halis, Sav ve Baysal'a (2020: 252) göre hedef belirleme aşamasında bireyin aşağıda yer alan sorulara objektif cevaplar vermesi, neyi başarmak istediği konusunda farkındalığının artmasını ve nereye yoğunlaşması gerektiğini anlamasını sağlayacaktır.

- Başarmak istediğim şey nedir?
- Hedeflerime ulaşmak için ihtiyacım olan zaman, maliyet ve çaba ne düzeydedir?
- Ulaşmak istediğim noktaya nasıl ulaşacağım?
- Hedefime ulaştığımda nelere sahip olacağım?

Mavisu (2010: 32) tarafından belirtilen gerçekçi ve esnek bir yaklaşım ile yapılandırılmış hedef belirleme sürecinin kariyer planlamadaki rolü ve önemi Tablo 1'de açıklanmıştır.

Tablo 1. Hedef Belirleme Sürecinin Kariyer Planlamadaki Rolü ve Önemi

Rol ve Önem	Açıklama
Hedef belirleme, kariyer planlama sürecinin temel bir amacıdır.	Kariyer planlama, bireyin iş hayatında ulaşmak istediği noktaya yönelik gerçekleştirdiği bir faaliyettir. Bu nedenle hedef belirleme, kariyer planlama sürecinin dayanak noktasıdır.
Hedef belirleme, kariyer planlamaya işlerlik kazandırmaktadır.	Uzun dönemli ve kazançları gelecek zamanda elde edilen kariyer planlama sürecini hedefler aracılığı ile kısa vadeli hedeflere dönüştürmeye yardımcı olur. Böylece bireyin güdülenmesini ve mevcut davranışlarını gelecekteki beklentileri ışığında organize etmesini kolaylaştırır.
Geri bildirim aracıdır.	Hedefler bireye kıyaslama imkânı sağlayan ölçütleri ile planlamanın başarısı veya başarısızlığı hakkında bildirim sunar.
Değerlendirme ve yeniden düzenleme aracıdır.	Geri bildirim doğrultusunda değerlendirme sağlanır ve gerektiğinde hedefler yeniden oluşturulur.
Motivasyon sağlama aracıdır.	Hedeflerine ulaşan birey, kendisini başarılı hisseder ve yeni hedefler belirlemek için harekete geçer.

Kaynak: Mavisu, H. (2010). Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 32.

1.3.1.4. Plan Oluşturma

Kariyer hedeflerinin tespit edilmesinin ardından birey için plan oluşturma aşaması gelmektedir. Kariyer planı, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak üzere her türlü faaliyeti içerisinde barındırmaktadır. Bu aşama bireylerin deneyimlerinin ve niteliklerinin gelecekte kariyerlerini ne düzeyde etkileyeceklerini görmelerini sağlar (Bayraktaroğlu, 2015: 166). Mevcut veya hedeflenen pozisyon ile ilgili alınması gereken eğitimlerin tespiti ve belirli bir dizi yönetim becerisi edinme gibi adımları içeren bu aşama, bireyin mevcut kaynak ve yetkinliklerini değerlendirme süreci olarak açıklanmaktadır (Halis, Sav ve Baysal, 2020: 254).

Plan oluşturma aşamasında ilk etapta uzun vadeli planlar yerine kişinin deneyimi ve çevresinde gerçekleşen değişimlere karşı uyumu kolaylaştıracak nitelikte esnek kısa vadeli planlar olmalıdır. Böylece elde edilecek başarı düzeyi ile birlikte uzun vadeli planların başta ortaya çıkarabileceği revizyon ihtiyacına gerek

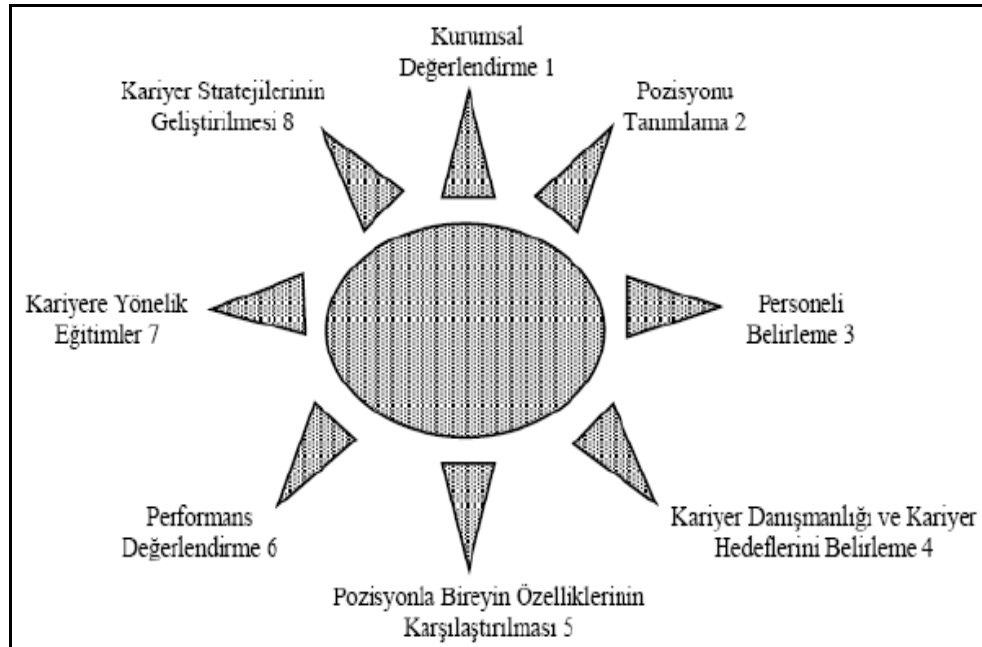
duyulmayacaktır (Erdoğan, 2021: 90). Plan oluşturma aşamasında üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise hazırlanan planlara ek olarak alternatif planların oluşturulması gerektiğidir. Mevcut planın geçersiz hale gelmesi durumunda bireyin alternatif planı üzerinde yoğunlaşması gereklidir (Güney, 2019:155).

Kariyer planını oluşturma sürecinin akabinde birey, iş başvuruları ve iş görüşmeleri sürecine katılmaktadır (Erdoğan, 2021: 90). Birey deneyim, yetenek ve becerilerine uygun olarak hazırlayacağı özgeçmişi ile profesyonel anlamda nereye ulaşmak istediğini başvurduğu örgüte ifade etmektedir (Ertürk, 2018: 259).

1.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Örgütlerde kariyer planlama süreci, işe alınması planlanan personelin seçimi ve kurumsal olarak değerlendirilmesi ile başlamaktadır. Ardından pozisyon ve iş tanımı yapılır, kariyer danışmanlığı ile kariyer hedefleri belirlenir. İhtiyaç duyulan pozisyon ile bireyin özellikleri karşılaştırılarak bireyin performansı değerlendirilir. Bireyin eğitim açığı varsa tespit edilir. Dinamik bir yapı teşkil eden bu süreç, geleceğe ilişkin kariyer stratejilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Ertürk, 2018: 263).

Örgütsel kariyer planlama süreci Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Ertürk, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 264.

1.3.2.1. Kurumsal Değerlendirme

Örgütsel kariyer planlama sürecinin ilk adımı kurumsal değerlendirmedir. Kurumsal değerlendirme süreci, mevcut insan kaynağının genel hatları ile gözden geçirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu değerlendirme ışığında örgüt mevcut durumunu görür, güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder, olası risk ve fırsatları tanımlar (Bolat ve Seymen 2003: 10). Bu değerlendirme örgütsel kariyer planlaması için gerekli bir eylem olmasının yanı sıra insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge 2011: 293).

Kurumsal değerlendirme çerçevesinde ele alınması gereken ilk husus, örgütün yapısıdır. Yönetişel kademeler, çalışanların ilerleyebilecekleri kariyer yollarının saptanması, sürecin bir diğer önemli noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca örgütün gelecekte üreteceği mal ve hizmetlerin türleri, planlanan üretim miktarı ve kalite standartları da değerlendirme aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır. İş gücü envanterinin hazırlanması, tüm çalışanların bilgi, beceri ve yetenek seviyelerinin belirlenerek analiz edilmesi, örgüte istatistiki veri sağlamaktadır. Bu çerçevede elde edilen veriler, kariyer planlamanın başarılı şekilde gerçekleşmesinde önemli bir yer tutmaktadır (Bingöl, 2020: 255).

1.3.2.2. Pozisyon Tanımlama

Kurumsal değerlendirmenin yapılmasının ardından, her pozisyonun ve görevin gerektirdiği özelliklerin net bir biçimde tespit edilmesi gereklidir. Bu aşamada sürecin sağlıklı ilerleyebilmesi için yönetim öncelikli olarak pozisyona yönelik fonksiyonel özellikleri saptamalıdır. Fonksiyonel özellikler, teknik yapıya ve sosyal yapıya göre sınıflanmaktadır. Pozisyona dair görevler, gereklilikler, yetki ve sorumluluk alanı, organizasyon yapısı, teknik yapıya ilişkin özellikler arasında yer almaktadır. Çalışma ortamında yer alan arkadaşlar ve yöneticiler, diğer birimlerde yer alan örgüt üyeleri, rol ve statü dağılımları ise sosyal yapıya ilişkin özellikleri oluşturmaktadır. Bu anlamda yönetim örgüt gerçeklerini göz önünde bulundurarak gerekli düzeltme, uyumlaştırma şeklinde düzenlemeler yapmaktadır (Şimşek ve Soysal 2016: 230).

1.3.2.3. Personeli Belirleme

Örgütler, uzun dönemde stratejik amaçlarına ulaşmak, örgütsel performansını arttırmak için üstün niteliklere sahip ve gelişme potansiyeli barındıran bireylere ihtiyaç duymaktadır. Bu aşamada yapılması gereken, planlamanın kimler için yürütüleceğinin belirlenmesidir. Belirlemenin ardından ilgili bireyler yeni bilgi ve beceriler kazandırılmak üzere kariyer geliştirme programlarına dahil edilmektedir. Bu sayede örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gücü için hazırlık yapılmış olmaktadır. Süreklilik arz eden bir süreç olması itibarıyla planlamaya dahil edilecek bireylerin uygun niteliklere ve gelişme potansiyeline sahip olmaları, önemli bir koşuldur (Bingöl, 2020: 257). Yapılan incelemeler ışığında ortaya çıkan sonuçlar ile birlikte çalışanların alacakları puanlar belirlenir. Böylece yöneticiler açısından bireyler hakkında fikir oluşur, yükselme ve eğitim ihtiyaçları kolaylıkla tespit edilir (Koçak, 2019: 117).

1.3.2.4. Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedeflerini Belirleme

Kariyer danışmanlığı, Amerikan Ulusal Kariyer Gelişimi Derneği (NCDA) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: “Bireyin mesleklere, kariyerlere, kariyer rollerine ve sorumluluklarına, kariyer kararı verme ve kariyer planlama, serbest zaman aktiviteleri planlama, kariyer yolları ve diğer kariyer gelişim aktiviteleri gibi onların kariyerleri ile ilgili çatışma ve sorunlara yönelik bireysel veya grupla sürdürülen danışma sürecidir” (Yeşilyaprak, 2015: 9). Bu tanım daha yalın hali ile ele alındığında, kariyer danışmanlığının bireye kariyer yol haritasını belirlemede ve gelişme fırsatlarını tanımlamada yardımcı bir hizmet olduğu görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 188).

Kariyer danışmanlığı için bireye öncelikle yardımcı olabilecek kişiler arasında ilk amir veya daha üst bir pozisyonda yer alan yönetici yer almaktadır. Personelin tutum, davranış, güçlü ve zayıf yönleri hakkında fazla bilgiye sahip olan ilk amirlerin çözüme ulaşmakta zorlanacağı karmaşık durumlarda dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmaktadır. Bu danışmanlık faaliyetleri ile bireyin kapasitesi, ilgi alanı, performans durumu değerlendirilir ve kariyer hedefi belirlenerek hedefe ulaşma doğrultusunda bireyin alması gereken eğitimler hakkında sonuca varılır (Bingöl, 2020: 257). Ayrıca kariyer danışmanlığı bireyin kendisini analiz etmesini, meslek grupları

ve kariyer hakkında bilgi almasını ve birey-örgüt uyumunu sağlamaktadır (Odabaşı, 2008: 114).

1.3.2.5. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Örgütsel kariyer planlama sürecinin bu aşaması, pozisyon ile kişinin özelliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin faaliyetleri içermektedir. Bireyin sahip olduğu bilgi düzeyi, beceri ve yetenekleri incelenir. Akabinde hedeflenen pozisyonun gerektirdiği nitelikler ile karşılaştırılma yapılır. Bireyin bu niteliklere ulaşması için potansiyelinin olduğu belirlenmiş ise hangi konularda ve hangi eğitim programlarına dahil olarak gelişiminin sağlanacağı kararlaştırılır. Sürecin sonundaki bu karar zor ve zaman gerektiriyor olsa da hızlandırmak ve kolaylaştırmak üzere yazılım programları devreye alınabilmektedir. Bu çerçevede yapay zekâ uygulamaları ile birlikte bireyin değerlendirme sonuçları ve pozisyonun gereklerinin nesnel bir biçimde karşılaştırılması ve değerlendirilmesi mümkün olmaktadır (Bingöl, 2020: 258).

1.3.2.6. Performans Değerlendirme

Pozisyon ile bireyin özelliklerinin karşılaştırılması aşamasından sonra bireyin performansı değerlendirilmektedir. Genel anlamda performans değerlendirme, bireyin potansiyeli, yetenekleri, işe ilişkin alışkanlıkları, davranışları ve benzer niteliklerin sistematik bir biçimde ölçülmesi olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2021: 170).

Bu değerlendirme süreci örgüt açısından hangi bireyin kariyer gelişimine destek verileceği konusunda bilgi sağlamaktadır. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, yönetim kademesi veya değerlendirmeyi yapacak birimin sorumluluğunun farkında olarak tarafsız değerlendirme yapmasıdır (Güney, 2019: 157). Performans değerlendirmeye ilişkin kriterler bireyin yaptığı işe göre belirlenerek şekillendirilmelidir. Örgütte diğer tüm çalışanların benzer biçimde değerlendirilmeleri gereklidir. Objektif bir değerlendirme sürecinin yürütülmesi için işin içeriği, bireyin istihdam edilme biçimi ve örgüt içindeki pozisyonu göz önünde bulundurulmalıdır (Demirel ve Çetinkaya, 2020: 175). Örgüt, yapılan performans değerlendirmenin sonuçları ile ilgili bireylere geri bildirimde bulunmalıdır (Bayraktaroğlu, 2015: 167).

1.3.2.7. Kariyere Yönelik Eğitimler

Bireyler kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için hedeflenen pozisyonun gerektirdiği yeni bilgi ve becerileri öğrenmek durumundadır. Buna yönelik bireye sağlanacak eğitim olanakları önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktada üzerinde durulması gereken önemli bir husus, eğitimin hangi bireye, kim tarafından sağlanacağı, içeriğinin ne olacağı ve hangi zaman dilimi içerisinde verileceğinin uygun bir şekilde tespit edilmesidir. İşçi, memur, yönetici ve benzeri çalışan niteliklerine göre çeşitli yöntemler kullanılarak eğitimler düzenlenmektedir (Koçak, 2019: 118).

Örgütlerin stratejileri doğrultusunda uygulayacakları eğitim programları örgütsel çıktılar açısından önemli bir yer tutmaktadır (Kahraman ve Fındıklı, 2018: 53). Koçak (2019: 118), bireye verilecek eğitimler ile örgüte bağlılık, motivasyon ve verimlilik düzeyinin artacağını, örgüt açısından amaç ve stratejileri gerçekleştirme olasılığının yükseleceğini belirtmektedir. Ayrıca birey sağlanan bu eğitimler ile dünyadaki değişme ve gelişmelerden haberdar olma ve kariyer planını gözden geçirme fırsatı bulmaktadır (Güney, 2019: 157).

1.3.2.8. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi

Kariyer stratejisi, örgütün yürüteceği kariyer planlama faaliyetlerine ilişkin tasarladığı davranış, etkinlik veya deneyimdir. Bununla birlikte, geleceğe yönelik belirsizliklere veya öngörülemeyen durumlara yönelik yararlar sağlayan bilinçli bir seçimi temsil etmektedir. Kariyer planlamasının başarılı bir şekilde yürütülmesi için uygun stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Bingöl, 2020: 260).

Kariyer stratejileri, bireyin hedeflediği noktaya nasıl ulaşabileceğine ilişkin çizilen yol haritasıdır. Gelecek belirsizliğini azaltarak bireyin hedefe ulaşmasını sağlamaktadır. Bu süreç içerisinde performans değerlendirme kritik noktadır. Fırsatların, tehditlerin, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması ile kariyer stratejisi oluşturma temeli atılmaktadır (Koçak, 2019: 118). Karşılaşılabilecek olası durumlar göz önünde bulundurularak oluşturulacak alternatif stratejiler, ileride yaşanması muhtemel olumsuzluklarda örgütün süreci daha rahat yönetmesini sağlayacaktır (Demirel ve Çetinkaya, 2020: 175).

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER MEMNUNİYETİ

2.1. Kariyer Memnuniyeti Kavramı

Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri kuşkusuz sahip oldukları işgücüdür. Bu kaynağın etkin ve verimli kullanılabilmesi, başarılı olabilmesi, birçok faktöre bağlıdır. Kariyer memnuniyeti bu faktörler arasında önemli bir rol üstlenmektedir (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 590; Ofluoğlu ve Bayraktar, 2021: 40).

Kariyer memnuniyetinin tanımına, önemine ve kariyer planlama ile ilişkisine dair ayrıntılı açıklamalar aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

2.1.1. Kariyer Memnuniyetinin Tanımı

Günümüzde kariyer kelimesi bireyin meslek hayatında sahip olduğu “başarı derecesini” çağrıştırmakta; bu başarı seviyesi de kişinin kariyerinden elde ettiği memnuniyet düzeyini arttırmaktadır. Bu durumda kariyer memnuniyeti, elde edilen başarının bir sonucu olarak bireyin yaşamında önemli bir rol oynamaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013: 68).

Bireyin iş hayatında olmasının en temel nedeni, ihtiyaçlarını karşılamak ve doyum sağlamaktır. Ancak zaman içerisinde birey, değişen beklenti ve ihtiyaçlarının tatmini nedeni ile de çalışmaktadır (Edinsel, 2018: 142). Abraham Harold Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde çalışanların iş yaşamında ilerleme ihtiyacı hissettiklerini ve duydukları bu ihtiyacın yanında maddi ve manevi beklentilere sahip olduklarını savunmaktadır (Koçmar, Ünsar ve Oğuzhan, 2019: 172). Kariyer memnuniyeti kavramı bu noktada bireylerin çalıştıkları örgütte beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı konusundaki değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2012: 102).

Türk Dil Kurumu, memnuniyet kavramını “memnun olma, sevinç duyma, sevinme” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, <https://www.tdk.gov.tr/>, 20/09/2021). Kaya’ya (2019: 55) göre memnuniyet, tecrübe edilen bir durumun ardından hissedilen duygudur.

Kariyer memnuniyeti, literatürde üzerinde durulan önemli kavramlardan biri olan iş tatmini ile ilgili, ancak bu kavramdan farklı bir yapıdır. İş tatmini, işe özgü bir ölçüt olarak ifade edilirken, kariyer memnuniyeti ise bireyin tüm kariyerine ilişkin memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini yansıtmaktadır. Kariyer memnuniyetini ölçmeye dair yapılan araştırmalarda kavram; bireyin kariyer yaşantısında ulaştığı başarıdan, terfi, gelir ve yeni yetenekler oluşturmaya yönelik kaydettiği ilerleyişinden hissettiği memnuniyet çerçevesinde ele alınmaktadır (Denizli ve Dündar, 2020: 19). Birey, kariyerinden tatmin olduğu halde çalışma koşulları, mesai saatleri gibi faktörlerden tatminsizlik yaşayabilmektedir. Bu sebeple, kariyer memnuniyetinin iş tatminini bütünüyle yansıtmadığı ifade edilmektedir (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, 2015: 73).

Kariyer memnuniyeti, bireyin işi ve mesleği hakkında hissettiği olumlu duyguları içermektedir. Ayrıca bireyin kariyerine ilişkin beklentileri ile örgütün sağladıklarını karşılaştırmasına ilişkin öznel bir değerlendirmedir. Kariyer memnuniyeti, bireyin mesleki hedeflerine ulaşmasına ve başarı elde edebilmesine bağlıdır. Daha yalın bir ifade ile kariyer memnuniyeti, bireyin çalışma yaşamında amaçlarına ulaşmasından duyduğu memnuniyet düzeyini ifade etmektedir (Orçanlı, Bekmezci ve Görmen, 2020: 40).

Kariyer memnuniyeti ile ilgili yapılan ilk araştırmalar kavramın nesnel yönüne yoğunlaşmıştır. Nesnel yaklaşımda kariyer memnuniyeti, örgütte ya da mesleki olarak ilerlemeden, elde edilen makam, statü ve kazançlardan duyulan memnuniyet olarak ifade edilmektedir. Ancak zaman içerisinde mesleki kariyerinde belirli bir ilerleme gösterip statü ve gelire ulaşmış bireyin, bireysel ve sosyal olarak kariyerine yabancılaşabildiği anlaşılmıştır. Böylece kariyer memnuniyetinin odak noktası nesnel ölçütlerden uzaklaşarak içsel algılara yönelmiştir. Öznel yaklaşım, bireyin iş hayatında kazandığı tecrübelerle dair algısal değerlendirmelerini anlamaya yoğunlaşmaktadır. Günümüzde kariyer memnuniyeti hem nesnel hem de öznel yönleri ile değerlendirilmektedir (Rençber ve Paşaoğlu Baş, 2021: 21).

Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyer ile ilgili rolleri, becerileri ve başarıları ile ilgili neler hissettiğini yansıtmaktadır. Kariyer memnuniyetinin önemli belirleyicileri, bireyin kişisel hedeflerine ulaşmak üzere sosyal ve maddi destek

sağlayan hedefe özel çevresel destek ve kaynakları kapsamaktadır. Kariyer memnuniyeti, bireylerin kariyer ilerlemelerinin kendi amaçları, değerleri ve tercihleri ile ne ölçüde tutarlı olduğuna inandıklarının bir ölçüsüdür (Karavardar, 2014: 99).

Literatürde kariyer memnuniyeti ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar şu şekildedir:

- Kariyer memnuniyeti, genel olarak kariyer ile ilgili başarılar ve kişisel doyum noktasını temsil eden bir sonuç değişkenidir (Rençber ve Paşaoğlu Baş, 2021: 21).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyeri boyunca biriktirdiği deneyimlerin değerlendirilmesidir (Tortumlu ve Uzun, 2021: 1318).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin iş deneyimleri sonucunda elde ettiği olumlu psikolojik veya işle ilgili kazanımlardır. Ayrıca bireyin hedeflediği başarı karşısında hissettiği tatmin duygusudur (Pelenk, 2020: 31).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyer sürecinde sübjektif kariyer başarıları hakkındaki düşüncelerinin bütünüdür (Çakan, 2020: 262).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin genel yeterliliğine öncelik sağlama, yeni bilgiler edinme, yeni fikirler ve çözümler sunma ve diğer bireyler ile verimli şekilde çalışma gibi bazı yetenekleri kapsayan başarılı sonuçlardır (Büyükyılmaz, Vargün ve Uygurtürk, 2020: 108).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin kendisine kariyer seçmesi ve işteki deneyimlerinin seçtiği kariyeri ne düzeyde doğruladığına ilişkin algısıdır (Turunç ve Alkan, 2020: 96).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin iş deneyimleri sonucunda oluşturduğu olumlu psikolojik sonuçlardır (Eseadi ve Diale, 2020: 447).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyerindeki başarılarından duyduğu zevktir (Kale ve Özer, 2020: 960).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyerine dair mevcut başarıları ile gelecekteki iş hayatında ilerlemeye yönelik tahminlerine ilişkin farkındalığıdır (Çankaya, 2020: 1788).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin işi, geliri ve ilerlemesi ile profesyonel ağına ilişkin olumlu tutumlarıdır (Denizli ve Dündar, 2020: 19).

- Kariyer memnuniyeti, bireyin algılanan kariyer beklentilerinin, işe dair beklentiler ve algılanan gerçeklik ile uyumunu ifade etmektedir (Işık ve Çiçek, 2019: 831).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyerine karşı hissettiği duygular ve hayat tatmininin belirleyicisidir (Koçmar, Ünsar ve Oğuzhan, 2019: 172).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin işi ile ilgili elde ettiği nesnel ve öznel kazançların toplamıdır (Cingöz ve Çolak, 2019: 204).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin özlemlerinden, ilgisinden, istihdamından ve yeteneklerinden ortaya çıkan duygusal bir durumdur (Anafarta ve Yılmaz, 2019: 2946).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin ücret, ilerleme ve gelişme fırsatı, iş-yaşam dengesi, iş stresi ve sağlık gibi faktörler dahil olmak üzere kariyerinin içsel ve dışsal yönlerinden elde ettiği tatmindir (Vasudevan vd. 2015: 43).
- Kariyer memnuniyeti, kariyere dair hedef ve beklentilere ulaşma derecesine ilişkin algıdır. Kariyer memnuniyetinin bir boyutunu, bireyin kariyerinden elde ettiği tatmin ve kariyer başarısı oluştururken; diğer boyutunu ise gelecekte ulaşmak istediği kariyer ilerlemeleri için bireyin algıladığı umut oluşturmaktadır (Sakal ve Yıldız 2015: 6613).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin hedef ve beklentileri ile başarılı bir şekilde buluşmasıdır (Gürkan ve Koçoğlu, 2014: 590).
- Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyerinin içsel ve dışsal yönlerini oluşturan unsurlardan elde ettiği doyumdur (Aktaş, 2014: 200). Dışsal (objektif) kariyer memnuniyeti ücret, terfi gibi somut bir algıyı ifade ederken, içsel (sübjektif) kariyer memnuniyeti, bireyin kariyer gelişimine ilişkin öznel algıları ve değerlemeleridir (Avcı ve Turunç, 2012: 45).

Literatürde yer alan tanımlardan anlaşılacağı üzere, araştırmacılar, kariyer memnuniyetinin bireyin işi ve kariyeri hakkında nasıl hissettiğini yansıtan dinamik bir yapı olduğu görüşünde birleşmektedir (Durmuş ve Akyüz, 2021: 999). Birey tarafından yapılan bu değerlendirme ne kadar olumlu olursa kariyer memnuniyeti artmakta, olumsuz olursa da memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2012: 104).

2.1.2. Kariyer Memnuniyetinin Önemi

Kariyer memnuniyeti, bireysel ve örgütsel yaşamda birçok değişken ile ilişkisi bakımından büyük bir öneme sahiptir. Kariyer memnuniyetinin çalışanların başarılı olması ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasında ön plana çıkan faktörlerden birisi olduğu belirtilmektedir (Aktaş, 2014: 196). Kariyerinden memnun olan bireylerin işe ve örgüte karşı olumlu yönde tutum sergilemeleri, beklendik bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Turunç ve Alkan, 2020: 96). Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarının tümünde kariyer memnuniyeti kavramı dikkate alınmalı; bireylerin kariyer süreçlerine katkı için örgütsel planlar geliştirilmelidir (Çakan, 2020: 262).

Bireyin kariyerine yönelik memnuniyet düzeyinin yüksek olması, örgüte daha fazla katkı sunmasını sağlamaktadır. Kariyerinden memnun olan bireyin iş performansı artmakta; bu durum örgütün de performansının yükselmesine yardımcı olmaktadır (Karatepe 2012: 746). Ayrıca kariyer memnuniyeti yüksek çalışanlar, bulundukları kariyer seviyesinde kalabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapma eğilimindedir (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014: 495). İmadoğlu (2016: 1-139) yapmış olduğu araştırmada, kariyer memnuniyeti ve iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu ilişkinin etkin bir şekilde yürütülmesi durumunda örgütün verimlilik ve karlılık düzeyinin yükseleceğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Yalçın Özyurt (2021: 1-114) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, kariyer memnuniyetinin iş performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Kariyer memnuniyeti, çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli bir göstergesidir. Kariyer memnuniyeti yüksek bireylerin örgütte kalma eğilimi gösterdikleri ve bu nedenle örgütlerin, çalışanlarda kariyer memnuniyetini yükseltmek için çaba sarf etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Baskoro 2020: 189). Anafarta ve Yılmaz (2019: 2944-2959) yapmış oldukları araştırmada, kariyer memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Bu durum, kişilerin hedeflerine ulaşma yolunda elde ettikleri çıktıları olumlu olarak değerlendirmeleri sonucunda işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermektedir. Benzer şekilde, Kenek ve Sökmen'in (2018: 622-639) yapmış olduğu araştırma, kariyer memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişkiyi destekler niteliktedir.

Kariyer memnuniyeti, örgütsel bağlılığı sağlayan, eğitim ve geliştirme maliyetlerini düşüren önemli bir faktördür (Çakan, 2020: 263). Pathardikar, Sahu ve Jaiswal (2016: 104-124) yaptıkları araştırmada, kariyer memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Taşlıyan, Özyaşar ve Gökyar (2022: 141-158) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönde ilişkiyi desteklemektedir.

Bununla birlikte, çalışanların örgüt içerisinde bulunmaktan hoşnut olmaları ve birlikte görev aldıkları iş arkadaşları ile uyum içerisinde çalışabilmelerinde kariyer memnuniyetinin önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Kendir ve Özkoç, 2018: 84).

Bireyin belirlediği hedefe ulaşma yolunda duyduğu tatmin hissi, kariyer memnuniyetinin en temel noktasını oluşturmaktadır. Bu şekilde hedeflerine ulaşan bireylerin kariyer memnuniyeti düzeyleri artış gösterirken, mevcut durumları amaç ve hedeflerine uygun değilse kariyer memnuniyeti düzeyleri azalmaktadır. Ayrıca bu düşük seviyedeki memnuniyet, bireyin motivasyonunu ve performansını azalttığından dikkat edilmesi gereken bir husus olarak gösterilmektedir (Kılınç, Tortumlu ve Uzun, 2021: 234).

Bireyler, bulundukları pozisyonların istekleri ile uyumlu olması neticesinde daha yüksek seviyede memnuniyet duymakta ve olumlu örgütsel davranışlar sergilemektedir (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014: 495). Yapılan çalışmalar, kariyer memnuniyeti yüksek çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ortaya koymaktadır. Rençber (2019: 1-161) araştırmasında kariyer memnuniyetinin, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Yerlikaya (2019: 1-70) çalışmasında, kariyer memnuniyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından diğerkamılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Kariyer memnuniyeti, bireyin mutluluğu ile ilişkili olması açısından da büyük önem taşımaktadır. Denizli ve Dündar (2020: 17-25) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, kariyer memnuniyeti ile mutluluk arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmada, kariyer memnuniyetinin bireyin genel

yaşam kalitesi ve yaşam tatmininin önemli bir öncüsü olduğu belirtilmektedir. Lounsbury vd. (2004: 401-402), kariyer memnuniyetinin yaşam tatminini olumlu yönde etkilediğini; genel yaşam tatmininin, kişinin toplam kariyer deneyiminin kapsayıcı bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, Cedefeldt vd. (2010: 977-984) doktorlar üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yüksek kariyer tatminine sahip doktorların algılanan stres seviyesinin daha düşük olduğunu vurgulamaktadır.

Kariyer memnuniyeti, bireyin yaşamına anlam katmasına yardımcı olmakta; bireyin kimliğinin bir parçası haline gelmektedir. Örnek olarak; birey kendisini tanıtırken doktor, mimar, mühendis, akademisyen olduğunu dile getirmektedir. Bireyin kariyerinden memnuniyet seviyesi yaşamını, kendisini nasıl biri olarak gördüğünü etkilemektedir. Bu sebeple kariyer memnuniyeti, çoğu bireyin hayatında önemli bir noktada yer almaktadır (Tavlan Soydan, 2021: 30).

2.2. Kariyer Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde, kariyer memnuniyetini etkileyen bireysel ve örgütsel birçok faktör olduğu görülmektedir. Büyükyılmaz, Vargün ve Uygurtürk (2020: 109), kariyer memnuniyetinin kişisel ve profesyonel memnuniyetin geleneksel boyutlarının ötesinde yer aldığını, kariyer memnuniyetinin doğal çevre koşulları, bireyin kişilik özellikleri, beklentileri ve örgütün sunduğu imkanlar tarafından etkilendiğini belirtmektedir. Arslan (2020: 1478), kariyer memnuniyetinin, bireyin kariyer hayatında ulaştığı başarı, genel kariyer hedefleri, gelirine yönelik hedefleri, terfiye ilişkin hedefleri ve yeni beceriler geliştirmeye yönelik hedefleri olmak üzere beş temel alandaki hedeflere ulaşmaya bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Hamid ve Ishak (2019: 56), bireyin kariyer memnuniyetinin farklı faktörlerden etkilenecek değişiklik gösterebileceğini ifade etmektedir. Çavuş ve İmadoğlu'na (2017: 99) göre, kariyer memnuniyeti, örgütte herhangi bir yeniliğin uygulanmasında veya iş sorumluluklarında meydana gelen bir değişimden etkilenebilir. Çakan'a (2020: 263) göre, kariyer memnuniyeti, bireyin kişilik özellikleri, mesleki başarı seviyesi ve hedefleri, gelir ve refah algısı, iş tatmini ve örgütün nitelikleri gibi değişkenlerin etkisinde kalmaktadır. Boyar ve Güngörmüş (2016: 56), bireysel düzeyde demografik, beşerî ve motivasyon değişkenlerinin, örgütsel düzeyde ise firma büyüklüğü, sektör ve coğrafi konum gibi değişkenlerin kariyer memnuniyeti üzerinde

etkilerinden söz etmektedir. Gözüm (2021: 7), kariyer memnuniyetinin bireyin aile hayatından başlayarak görev aldığı örgütteki sağlanan hizmet kalitesinden, ödül sisteminden ve işin organize ediliş şekline kadar birçok faktörden etkilendiğini belirtmektedir. Pelenk (2020: 31) ise iş yükü, eşit olmayan ödüller, çatışma, ayrımcılığa maruz kalma ve stres faktörlerini kariyer memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında göstermektedir.

Çelik'e (2012: 104-105) göre kariyer memnuniyeti ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu "Beklenti Teorisi" ve "Kişi-Çevre Uyumu Teorisi" çerçevesinde yürütülmektedir. Beklenti teorisi, bireyin zevk ve ilgi duyduğu konuları artırma, sıkıntı hissettirecek duygulardan kaçınma isteğinde olduğunu belirtmektedir. Buna göre, yapmakta olduğu işten ve sahip olduğu pozisyondan zevk alan bireylerde kariyer memnuniyeti yüksek olmaktadır. Kişi-çevre uyumu teorisi ise bireyin kültürü, ihtiyaçları, tercihleri ve yetenekleri ile örgüt yapısı, kaynaklar, ödüller ve rollerin uyumunu dikkate almaktadır. Dolayısıyla, belirtilen unsurlar arasında uyum ne kadar yüksekse bireyin kariyer memnuniyeti de o ölçüde artmaktadır.

Lee vd. (2017: 565-582) kariyer memnuniyetine yönelik yapmış oldukları meta analiz çalışmasında, kariyer memnuniyetini etkileyen faktörleri bireysel ve sosyo-demografik farklılıklar, beşerî ve sosyal sermaye, motivasyon, örgütsel faktörler, memnuniyet, refah ve başarıya ulaştıracak diğer faktörler altında sıralamışlardır. Bahsedilen kategorilere ilişkin içerik şu şekildedir:

- Bireysel ve sosyo-demografik farklılıklar: Yaş, cinsiyet, medeni durum, sosyo-ekonomik köken, duygusal denge, dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk, özdisiplin, proaktif kişilik özellikleri, öz-yeterlilik, özgüven
- Beşerî ve sosyal sermaye: Eğitim düzeyi, iş deneyimi, kıdem ve sosyal destek
- Motivasyon: Örgütsel bağlılık, kariyer planlama, iş-aile çatışması, işten ayrılma niyeti, haftalık çalışma süresi
- Örgütsel faktörler: Örgütsel büyüklük, otonomi, örgütsel destek, kariyer mentorluğu uygulaması

- Diğer faktörler: İş tatmini, stres, fiziksel açıdan sağlık durumu ve terfi imkanları

Ng ve Feldman (2014: 169-179) kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler üzerine yaptıkları meta analiz çalışmasında, dışadönüklük, özdisiplin, deneyime açıklık, uyumluluk, duygusal denge, çekirdek öz değerlendirme, dışsal kontrol odağı ve proaktiflik gibi kişilik özelliklerinin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılım, lider-üye etkileşimi kalitesi, yönetici desteği, mentorluk, örgütsel destek, terfi imkanları, rol belirsizliği ve iş güvencesizliği gibi örgütsel faktörlerin kariyer memnuniyeti ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, etnik köken gibi demografik değişkenler ile kariyer memnuniyeti arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Diğer yandan, Demirdelen ve Ulama (2013: 69), yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sosyal statü gibi sosyo-demografik değişkenlerin, bireyin seçimleri, seçimlerinden sonraki mutluluk hali ve kariyer memnuniyetinde önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir.

Literatür incelendiğinde, yaş ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklama konusunda birçok çalışma yürütüldüğü görülmektedir. Kişilerin hayatları boyunca farklı yaş aralıklarında kariyer memnuniyet düzeylerinin değişebileceği belirtilmektedir. Araştırmalarda, genç bireylerin kariyer memnuniyetinin yüksek olmasına karşın ilerleyen yaşlarda düştüğü ancak belirli bir seviye düşüş olduktan sonra tekrar yükseldiği gösterilmektedir (Edinsel, 2018: 146). Gerçek, Elmas Atay ve Dünder (2015: 67-86) tarafından yapılan araştırmada, kariyer memnuniyetinin bireylerin yaşlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada, 42 ve üzeri yaş grubunun önceki yaş gruplarına göre kariyer memnuniyetinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kariyer memnuniyetini etkileyen bir diğer değişken, cinsiyettir. Cinsiyet rollerine dair beklenti ve tutumlar, kadın ve erkeklerin meslek seçimleri ve kariyerlerinde oldukça önemli bir konumdadır (Özkişi 2012: 2105). Günümüzde yüksek kademeli işler ve yönetici pozisyonlarında erkek çalışanların daha fazla yer aldığı görülmektedir. Bu kapsamda cinsiyet ayrımcılığının bireylerin kariyerlerini etkilediği ifade edilmektedir (Karataş, 2013: 14). Demirdelen ve Ulama (2013: 65-89)

tarafından yapılan araştırma, “genel mesleki hedef” kariyer memnuniyeti boyutunun cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre ilgili boyutta kariyer memnuniyeti düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Sakal ve Yıldız (2015: 6612-6623) ise araştırmalarında, kadın çalışanların kariyer memnuniyeti düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Medeni durum da kariyer memnuniyetini etkilemektedir. Evlilik, bireylerin iş hayatlarından daha çok özel hayatlarına önem vermelerine sebep olabilmektedir. Evli ve çocuk sahibi kişilerin iş-aile rollerinden ortaya çıkan sorunlar, aile rollerinin iş rollerinin önüne geçtiği durumlarda yaşanan çatışma, kariyer memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Rençber, 2019: 15). Bireyin kariyer memnuniyeti yüksek düzeyde olsa bile ailesi ile ilgili bir durum söz konusu olduğunda birey, ailesini seçip kariyerinden vazgeçebilmektedir (Cingöz ve Çolak, 2019: 208). Yüksel’e (2005: 304) göre, iş-aile ilişkisinin olumsuz sonuçları sadece ailesel düzlemde kalmamaktadır. Bu durum bireyin iş tutum ve davranışlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Süreç içerisinde bireyin kariyer memnuniyet düzeyi azalmaktadır.

Eğitim düzeyi, kariyer memnuniyetini etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. Bireyin eğitim düzeyinin yükselmesi ve öğrenme faaliyetlerinin sürekli hale getirilmesi, kariyer memnuniyetine önemli derecede katkı sağlamaktadır (Kılınç, Tortumlu ve Uzun, 2021: 235). Aktaş (2014: 195-212) yaptığı araştırmada, eğitim düzeyi ile kariyer memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar belirlemiştir. Buna göre, lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların kariyer memnuniyeti düzeyi, eğitim seviyesi önlisans olan çalışanlardan daha yüksektir. Demirdelen ve Ulama (2013: 65-89) araştırmalarında, “yeni beceriler edinme” kariyer memnuniyeti boyutunun eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiğini, lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların, önlisans ve lise eğitim seviyesindeki çalışanlara göre ilgili boyutta kariyer memnuniyeti düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Kıdem, kariyer memnuniyetini etkileyen bir diğer faktördür. Kıdem, bireyin örgüt içerisinde görev aldığı süreci kapsar ve bireyin kariyer memnuniyeti düzeyi ile ilişkilidir (Er Ülker, 2018: 70). Kıdem, bireyin işinde süreklilik kazandığının, bilgi ve

beceri edindiğinin ve çalışma hayatında ilerlediğinin bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Uzunbacak, Zengin ve Çelik, 2019: 632). Demirel (2019: 1342), kıdem yükseldikçe öznel kariyer başarısı algısının arttığını belirtmektedir. Kılınç, Tortumlu ve Uzun (2021: 231-252) çalışmalarında, kıdem ile kariyer memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğunu saptamışlardır. Araştırmada kıdemleri 21 yıl ve üzerinde olan çalışanların, 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında kıdeme sahip çalışanlara göre kariyer memnuniyeti düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Gürkan ve Koçoğlu (2014: 588-602) araştırmalarında, kariyer tatmininin kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Çalışmada, 26 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanların 1-5, 6-10 ve 16-20 yılları arasında kıdeme sahip olanlara göre kariyer memnuniyeti düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Yapılan araştırmalar, kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyetinde önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Proaktif kişilik özellikleri ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde ilişki olduğu gösterilmektedir. Proaktif kişilik özelliklerine sahip bireyler, kariyer başarısını sağlayacak çalışma koşullarını seçmekte ve oluşturmaktadır (Kale, 2019: 146). Proaktif bireylerin iş yaşamına ve kariyerlerine karşı bakışları, proaktif olmayan bireylere göre farklılık göstermektedir. Bu bireylerin kariyer yönetim faaliyetlerinde daha aktif olmaları sebebi ile kariyer desteği bulmaları daha olası bir durumdur. Aynı zamanda karşılaşılabilecekleri beklenmedik çevresel etkenleri tahmin edip bunlara karşı yapıcı etki göstermektedirler (Boyar ve Güngörmüş, 2016: 57). Bununla birlikte, iyimser bireylerin karşılaştıkları olumsuz durumlarda morallerini yüksek tutmaları ve stres ile başa çıkabilmeleri sayesinde kariyer memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Kendini ifade edebilme, yüksek düzeyde iletişim kabiliyeti ve tartışmalara karşı açıklık, kariyer memnuniyetinde önemli özellikler arasında gösterilmektedir (Edinsel 2018: 147).

Yukarıdaki bölümlerde belirtildiği üzere, kariyer memnuniyeti birçok örgütsel faktörden de etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel desteğin kariyer memnuniyetini etkilediğini göstermektedir. Bireyler kariyer memnuniyetlerini değerlendirmeye alırken örgütleri tarafından sağlanan desteği, işlerinin kariyer başarısı sağlamalarında ne seviyede katkı sağladığını göz önüne almaktadır (Tavlan Soydan, 2021: 46). Kişiler, örgütlerinin kendilerini sahiplenme düzeyi ve desteklerine çok önem vermektedir. Bireyin örgüt tarafından sosyal bir varlık olarak benimsenmesi,

takdir edilmesi ve destek görmesi, örgütün destekleyici örgüt olduğunu göstermektedir (Er Ülker ve Özdemir, 2021: 91). Kaya (2012: 1-129) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, örgütsel destek ile bireyin kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Kırkbeşoğlu ve Özder (2015: 35-50) ve Karatepe (2012: 735-752) araştırmalarında, örgütsel destek ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

Kariyer memnuniyetini etkileyen bir diğer faktör, öğrenme ve gelişmeyi destekleyen örgüt kültürüdür. Bireyleri destekleyen örgütsel uygulamalar, bireyde kendisine değer verildiği algısı oluşturmaktadır. Bu destekleyici uygulamalar sonucunda birey, örgüte karşı daha yüksek düzeyde katkı sağlama yükümlülüğü hissetmektedir. Ayrıca kaynaklara erişimi kolaylaşan bireyin kariyer memnuniyeti düzeyi artmaktadır (Elmas Atay, 2021: 144). Gün (2018: 78-97) yaptığı çalışmada, katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon olmak üzere örgüt kültürünün tüm alt boyutları ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Bireyin örgüte duyduğu güven de kariyer memnuniyetini etkilemektedir. Örgüte karşı oluşan güven duygusu, bireyi kariyer başarısı için motive eden ve memnuniyete taşıyan önemli bir faktördür (Çakan, 2020: 265). Avcı ve Turunç (2012: 45-55) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, örgüte güvenin kariyer memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Kariyer memnuniyetini etkileyen bir diğer önemli değişken, lider-üye etkileşimidir. Bu etkileşim, lider ile üye arasında güvene dayanan bir ilişkinin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Birey, bu ilişki ile liderden daha yüksek düzeyde destek ve kaynak sağlayabilmekte; yüksek düzeyde performans göstererek kariyer başarısı elde edebilmektedir. Kaynakların tahsis edilmesinde kontrol gücü liderde olduğundan, lider-üye etkileşiminin düşük düzeyde olması, bireyin kariyer gelişimi için ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etme şansını azaltmaktadır (Tavlan Soydan, 2021: 50). Yadmaa (2020: 1-117) yapmış olduğu araştırmada, lider-üye etkileşimi ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Gün (2018: 78-97) araştırmasında, lider-üye etkileşimi ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptamıştır.

Kişi-iş uyumu, kariyer memnuniyetinde önemli faktörlerden biri olarak gösterilmektedir. Gürlek (2020: 255-281), kişi-iş uyumu açısından nitelikleri işin gereksinimleri ile uyumlu olan veya iş için ihtiyaç duyduğu kaynaklar örgüt tarafından karşılanan bireylerin kariyer hedeflerine daha hızlı ulaşacağını ve yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti duyacağını belirtmekte; yaptığı araştırmada, kişi-iş uyumunun kariyer memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumu da kariyer memnuniyetinde önemli bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2016: 298). Birey-örgüt uyumu olarak açıklanabilecek bu durum, bireyin ve örgütün amaçlarının, değerlerinin ve beklentilerinin benzerlik göstererek uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir (Yavuz ve Akgemici, 2021: 101). Birey-örgüt uyumu, bireyin kariyer hedefine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Taşpınar ve Eryeşil, 2021: 1230). Örgüt ile benzer noktalarda buluşan birey, daha iyi performans göstererek daha iyi ücret ve kariyer memnuniyeti elde etmektedir (Gürlek, 2020: 261).

2.3. Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti İlişkisi

Literatürde kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti ilişkisine çeşitli araştırmalarda yer verildiği görülmektedir. Aşağıda, araştırma modelini oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiyi gösteren yerli ve yabancı literatürdeki bazı araştırmaların bulgularına değinilmiştir.

2.3.1. Yerli Literatürde Yer Alan Araştırmalar

Yerli literatürde kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Edinsel (2018: 1-314) Samsun ilinde bankacılık sektöründe 284 kişi ile gerçekleştirdiği araştırmasında, bireysel kariyer planlama ve örgütsel kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit etmiştir.

Çetin ve Mavisu (2018: 219-241) kariyer planlamanın alt boyutlarından hedef belirleme ve nesnel kariyer başarıları arasındaki ilişkiyi belirleme amacı ile İstanbul'da

bulunan özel bir şirketin beyaz yakalı çalışanları ile anket çalışması yürütmüştür. 110 beyaz yaka çalışandan alınan verilerin analiz sonuçlarına göre, hedef belirleme ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzey bir ilişki bulunmaktadır.

Kaya (2018: 1-176) Türkiye’de A grubu çalışma ruhsatına sahip havacılık yer hizmeti kuruluşlarında çalışan 307 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında, kariyer gelişimi olanaklarının (kariyer planlama, yetenek geliştirme eğitimleri, mentorluk, iş rotasyonu, sürekli olarak eğitime devam etme, performans değerlendirme) kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde ve yüksek düzey etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çiçek ve Işık (2019: 2805-2827) İstanbul’da faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında görevli 203 kişiyi kapsayan araştırmalarında, bireysel kariyer planlamasının kariyer memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Aydın (2021: 1-117) tarafından Konya ilinde bankacılık ve finans sektöründe çalışan 356 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

2.3.2. Yabancı Literatürde Yer Alan Araştırmalar

Yabancı literatürde kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkileri ortaya koyan bazı araştırmaların sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Ng vd. (2005: 367-408) meta analiz çalışmalarında, kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Raabe, Frese ve Beehr (2007: 297-311) Almanya merkezli küresel ölçekte hizmet veren teknoloji şirketinde görevli 205 beyaz yakalı personel üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda bireysel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Abele ve Wiese (2008: 733-749) tarafından büyük bir Almanya üniversitesinden mezun olmuş 1265 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, kariyer planlamasının öznel kariyer başarısı (kariyer memnuniyeti) ve nesnel kariyer başarısı ile pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Irem, Rehman ve Rehman (2014: 37-51) Pakistan’da bankacılık sektöründen 301 çalışanı kapsayan araştırmalarında, kariyer planlamanın kariyer memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Ussher, Roche ve Cable (2015: 24-43) Yeni Zelanda’da 178 kadın üzerinde yaptıkları araştırmada, kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu belirtmektedir.

Ismail vd. (2015: 97-110) Malezya’da bir yükseköğretim kurumunda görevli 92 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Spurk vd. (2015: 134-144) Almanya’da yükseköğretim kurumunda görevli 81 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırmada, kariyer planlama ve öznel kariyer başarısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Korankye (2020: 416-434) tarafından Gana’nın başkenti Akra’da çeşitli sektörlerden 400 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, örgütsel kariyer yönetiminin (kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer fırsatı) çalışanların kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermektedir.

Salleh vd. (2020: 218-232) Ürdün’ün başkenti Amman’da 412 banka çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmalarında, kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu saptamışlardır.

Farla vd. (2020: 367-370) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, bireysel kariyer planlamanın kariyer memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Andreevna (2021: 1-76) Rusya’da bir devlet üniversitesinden 2016-2020 yılları arasında yüksek lisans programından mezun olmuş 150 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında, kariyer planlamanın öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Aburumman, Omar ve Barhem (2022: 1-22) Ürdün’de özel hastanelerde görev yapan 334 kişiyi kapsayan araştırmalarında, kariyer planlamanın öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK SEKTÖRÜ YER HİZMETLERİ ÇALIŞANLARINDA KARİYER PLANLAMA VE KARİYER MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma

Çalışmanın bu bölümü kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti ilişkisini ortaya koymak üzere yapılan araştırmayı kapsamaktadır. Bu çerçevede, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, verilerin analizi ve bulgular aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, sivil havacılık sektörü yer hizmetleri çalışanları üzerinde kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırmanın sivil havacılık sektörü yer hizmetleri işletmelerine ve çalışanlarına kariyer planlamaya ilişkin bireysel ve örgütsel düzeyde yapılacak çalışmaların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini fark edebilme, bu çerçevede çalışanlara kendi kariyerlerini planlamada izledikleri yol ve yöntemlere ilişkin daha sağlıklı değerlendirme yapma, eksikliklerini görebilme ve tamamlama yönünde; işletmelere ise bu yolculukta çalışanlarına nasıl daha faydalı olabilecekleri üzerine düşünme ve uygulamalarını iyileştirme veya etkili yeni uygulamalar oluşturma açısından katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın hızla büyüme ve gelişme gösteren sivil havacılık sektöründe gerçekleştirilmesi, bir diğer önemli yanı olup, araştırma sonuçlarının sektördeki diğer işletmelere ve çalışanlara yol gösterici olması beklenmektedir. Bununla birlikte, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin yerli literatürde sınırlı sayıdaki çalışmaya konu olduğu görüldüğünden, çalışmanın özellikle yerli literatür açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

3.1.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın anakütlesini Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından A sınıfı ruhsata sahip İstanbul, Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılabilen 401 kişi dahil edilmiştir. Literatürde evren büyüklüğünün 10 milyon olması durumunda örnek büyüklüğünün en az 384 olması gerektiği yönündeki bilgi ışığında (Altunışık vd., 2007: 127), ulaşılan katılımcı sayısının oldukça yeterli olduğu söylenebilir.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, katılımcıların demografik ve mesleki bilgilerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, birim, pozisyon, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi) almaya yönelik hazırlanmış kişisel bilgi formu ile birlikte aşağıda yer alan ölçekler çerçevesinde hazırlanmıştır:

Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği: Ölçek, 5’li Likert tipinde, “bireyin kendini değerlendirmesi (1., 2., 3., 4. maddeler)”, “bireysel fırsatların tanımlanması (5., 6., 7., 8. maddeler)”, “bireysel hedeflerin belirlenmesi (9., 10., 11., 12. maddeler)” ve “bireysel kariyer planının oluşturulması (13., 14., 15., 16., 17., 18. maddeler)” olmak üzere 18 maddeli ve dört boyutludur. Ölçek, Kaya (2012) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınmıştır. Araştırmacı, ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısını, .92 olarak bulmuştur.

Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği: Edinsel (2018) tarafından hazırlanan doktora tezinden alınan ölçek, 14 maddeli ve 5’li Likert tipindedir. Araştırmacının yararlandığı çalışmada ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .782 olarak bulunurken, çalışmada bu değerler .598 ile .886 arasındadır.

Kariyer Memnuniyeti Ölçeği: Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Hofmans, Dries ve Pepermans (2008) tarafından kullanılan, Avcı ve Turunç (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek, 5’li Likert tipinde ve 5 maddelidir. Ölçek, Edinsel’in (2018) çalışmasından alınmıştır. Avcı ve Turunç (2012),

ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısını .91 olarak bulurken, Edinsel'in (2018) çalışmasında bu değer .874 olarak tespit edilmiştir.

Anket formu Google Formlar platformunda oluşturulmuş ve ilgili link katılımcılar ile paylaşılmıştır. Anket formunun örneği Ek 1'de sunulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtları şu şekildedir:

- Araştırma, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından A sınıfı ruhsata sahip İstanbul, Ankara ve İzmir'de faaliyet gösteren yer hizmeti işletmelerinin çalışanları ile sınırlıdır.
- Araştırmanın bulguları, "Tanımlayıcı Bilgi Formu", "Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği", "Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği" ve "Kariyer Memnuniyeti Ölçeği" ile toplanan veriler ile sınırlıdır.
- Araştırmanın bulguları, yalnızca araştırma örneklemini kapsamaktadır.

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından A sınıfı ruhsata sahip İstanbul, Ankara ve İzmir'de faaliyet gösteren yer hizmeti işletmelerinde çalışan 401 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, 21/05/2021-22/09/2021 tarihlerinde toplanmıştır. Anket formlarının hiçbirinde eksik veri bulunmadığı için tüm formlar analize dahil edilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS 21 Programı kullanılarak işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin dağılımı belirlemede frekans ve yüzde analizlerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek üzere Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde ise Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Verilerin analizi ile elde edilen bulgular, aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

3.2.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcıların demografik özellikleri ve çalışma durumlarına dair tanımlayıcı bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir. Katılımcıların %42,4’ü kadın, %57,6’sı erkektir. %55,6’sı 31-40 yaş arasında olup, %87’ye yakını 40 yaş ve altındadır. Katılımcıların %57,6’sı evli ve %49,9’u en az lisans düzeyinde eğitim derecesine sahiptir. Katılımcıların görev yaptığı dokuz farklı birim içinden en yüksek iki oran sırasıyla %32 ile Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğüne ve %29,2 ile İdari Müdürlüklere aittir. Katılımcıların %67,1’i memur pozisyonunda görev almaktadır. En yüksek oran ile %40,4’ü kurumda 1-5 yıllık çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların toplam çalışma deneyimi oranlarının çoğu birbirine yakın olup, en yüksek oranlar sırasıyla %30,2 ile 15 yıldan fazla ve %27,7 ile 11-15 yıllık toplam çalışma deneyimine sahip katılımcılara aittir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalışma Durumlarına İlişkin Bilgiler

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	170	42,4
	Erkek	231	57,6
Yaş Grupları	30 yaş ve altı	125	31,2
	31-40	223	55,6
	41-50	51	12,7
	50 üzeri	2	,5
Medeni Durum	Bekar	170	42,4
	Evli	231	57,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	19	4,7
	Lise	95	23,7
	Önlisans	87	21,7
	Lisans	154	38,4
	Lisansüstü	46	11,5
Birim	Atölye Müdürlüğü	25	6,2
	Bagaj Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü	45	11,2
	Bilet Satış Koordinasyon Müdürlüğü	41	10,2
	Harekat Koordinasyon Müdürlüğü	10	2,5
	İdari Müdürlükler	117	29,2
	Kargo Koordinasyon Müdürlüğü	8	2,0
	Ramp Koordinasyon Müdürlüğü	19	4,7
	Uçak Temizlik Koordinasyon Müdürlüğü	8	2,0
	Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü	128	32,0
Pozisyon	İşçi	76	19,0
	Memur	269	67,1
	Uzman	19	4,7
	Şef	28	7,0
	Müdür	9	2,2
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	13	3,2
	1-5 yıl	162	40,4
	6-10 yıl	124	30,9
	11-15 yıl	97	24,2
	15 yıldan fazla	5	1,3
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	8	2,0
	1-5 yıl	73	18,2
	6-10 yıl	88	21,9
	11-15 yıl	111	27,7
	15 yıldan fazla	121	30,2
Toplam		401	100,0

3.2.2. Model Değişkenlerine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Bireysel Kariyer Planlama, Örgütsel Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti Ölçeklerine ilişkin yapı geçerliliği Açımlayıcı Faktör Analizi ile incelenmiş olup, sonuçlar aşağıdaki bölümlerde detaylı şekilde anlatılmıştır.

Bireysel Kariyer Planlama Ölçeğine ilişkin sonuçlar, Tablo 3, 4 ve 5'te gösterilmektedir. Öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir. KMO değerinin .6'dan yüksek olması ve Bartlett Küresellik testinin anlamlı olması ($p<.05$), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Pallant, 2017: 201). Tablo 3'te görüldüğü üzere, KMO değeri ,932 olarak tespit edilmiş ve Bartlett's Testi istatistiksel olarak anlamlılığa ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre, ölçek açımlayıcı faktör analizine uygundur.

Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği, Temel Bileşenler Analizi ve Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizine alınmıştır. Bireysel hedeflerin belirlenmesi boyutuna ait 3. madde binişik olduğu için ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Üç faktörlü bir yapı sergileyen ölçekte birinci faktör, "bireysel hedeflerin belirlenmesi ve plan oluşturulması" şeklinde isimlendirilmiştir. İkinci ve üçüncü faktör orijinal faktör yapısına uygun olduğundan, isim değişikliği yapılmamıştır. Tablo 4 ve 5'te görüldüğü üzere, Temel Bileşenler Analizi, 1'in üzerinde öz değere sahip üç bileşenin varlığını ortaya koymaktadır. Üç bileşen, toplam varyansın %61,9'unu açıklamaktadır. Maddelerin tamamının faktör yükü, minimum değer olarak kabul edilen ,32'nin (Tabachnick ve Fidell, 2020) üzerindedir. Sonuçlar, ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Uygunluk Ölçüsü	,932
Yaklaşık Ki-Kare	3904,108
Bartlett's Küresellik Testi	153
Serbestlik Derecesi	,000
Anlamlılık	

Tablo 4. Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği Varyans Değerleri

Faktör	Başlangıç Özdeğer			Kareli Yüklerin Çıkarım Topamları			Kareli Yüklerin Rotasyon Topamları
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam
1	7,831	46,064	46,064	7,831	46,064	46,064	6,838
2	1,542	9,072	55,136	1,542	9,072	55,136	4,672
3	1,158	6,813	61,949	1,158	6,813	61,949	4,350
4	,821	4,832	66,781				
5	,746	4,386	71,167				
6	,682	4,014	75,181				
7	,537	3,161	78,342				
8	,528	3,109	81,451				
9	,488	2,873	84,324				
10	,456	2,681	87,006				
11	,414	2,434	89,440				
12	,375	2,205	91,645				
13	,360	2,118	93,763				
14	,311	1,827	95,590				
15	,282	1,661	97,251				
16	,240	1,413	98,664				
17	,227	1,336	100,000				

Tablo 5. Bireysel Kariyer Planlama Ölçeği Örüntü Matrisi

	Faktör		
	1	2	3
Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması1	,825		
Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması2	,765		
Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması3	,759		
Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi1	,716		
Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması4	,662		
Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması6	,651		
Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi4	,635		
Bireysel Kariyer Planının Oluşturulması5	,592		
Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi2	,507		
Bireyin Kendini Değerlendirmesi4		-,836	
Bireyin Kendini Değerlendirmesi3		-,812	
Bireyin Kendini Değerlendirmesi2		-,733	
Bireyin Kendini Değerlendirmesi1		-,603	
Bireysel Fırsatların Tanımlanması2			,742
Bireysel Fırsatların Tanımlanması3			,726
Bireysel Fırsatların Tanımlanması4			,704
Bireysel Fırsatların Tanımlanması1			,660

Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeğine ilişkin sonuçlar, Tablo 6, 7 ve 8’de gösterilmektedir. İlk olarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek üzere gerçekleştirilen analizde, KMO değeri ,950 olarak elde edilmiş ve Bartlett’s Testi istatistiksel olarak anlamlılığa ulaşmıştır. Bu sonuçlar, ölçeğin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği, Temel Bileşenler Analizi ve Direct Oblimin rotasyonu ile faktör analizine alınmıştır. 9. ve 10. maddeler binişik olduğu için ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Ölçekte 1. faktör altında 10 madde, 2. faktör altında ise 2 madde (6. ve 8. maddeler) toplanmıştır. Ancak 2. faktör altında toplanan maddelerin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısının .7’nin altında kalması, maddeler ölçekten çıkarıldığında açıklanan varyans değerlerinde olumsuz değişime neden olmaması ve ölçeğin güvenilirliğinin yükselmesi dolayısıyla 6. ve 8. madde ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 7 ve 8’de yer almaktadır. Ölçek tek faktörlü ve 10 maddeli olup, maddelerin tamamının faktör yükü minimum değer olarak kabul edilen ,32’nin (Tabachnick ve Fidell, 2020) üzerindedir. Tek faktörlü yapı, toplam varyansın %64,7’sini açıklamaktadır. Sonuçlar, ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği KMO ve Bartlett’s Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Uygunluk Ölçüsü	,950
Yaklaşık Ki-Kare	4144,720
Bartlett's Küresellik Testi	91
Anlamlılık	,000

Tablo 7. Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği Varyans Değerleri

Faktör	Başlangıç Özdeğer			Kareli Yüklerin Çıkarım Topamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	6,472	64,721	64,721	6,472	64,721	64,721
2	,906	9,057	73,778			
3	,477	4,766	78,544			
4	,469	4,687	83,231			
5	,403	4,034	87,265			
6	,313	3,130	90,395			
7	,280	2,797	93,192			
8	,251	2,511	95,703			
9	,220	2,201	97,904			
10	,210	2,096	100,000			

Tablo 8. Örgütsel Kariyer Planlama Ölçeği Bileşen Matrisi

	Faktör
	1
Örgütsel Kariyer Planlama4	,871
Örgütsel Kariyer Planlama11	,851
Örgütsel Kariyer Planlama5	,841
Örgütsel Kariyer Planlama3	,832
Örgütsel Kariyer Planlama1	,795
Örgütsel Kariyer Planlama7	,793

Örgütsel Kariyer Planlama13	,774
Örgütsel Kariyer Planlama2	,761
Örgütsel Kariyer Planlama12	,761
Örgütsel Kariyer Planlama14	,756

Kariyer Memnuniyeti Ölçeğine ilişkin sonuçlar, Tablo 9, 10 ve 11’de gösterilmektedir. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği, Temel Bileşenler Analizi ve Direct Oblimin rotasyonuna tabi tutulmuş; analiz öncesinde verilen faktör analizi için uygunluğu belirlenmiştir. KMO değeri ,855 olarak tespit edilmiş ve Bartlett’s Testi istatistiksel anlamlılığa ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 10 ve 11’de görüldüğü üzere, Temel Bileşenler Analizi, 1’in üzerinde öz değere sahip tek bileşenin varlığını ortaya koymaktadır. Tek bileşen, toplam varyansın %74,2’sini açıklamaktadır. Ölçeğin bileşen matrisinde yer alan faktör yüklerinin tamamı, sınır değer olarak kabul edilen ,32’nin (Tabachnick ve Fidell, 2020) üzerindedir. Bu sonuçlara göre, ölçek geçerli bir ölçüm aracıdır.

Tablo 9. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği KMO ve Bartlett’s Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Uygunluk Ölçüsü	,855
Yaklaşık Ki-Kare	1382,010
Bartlett's Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi
	Anlamlılık
	10
	,000

Tablo 10. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği Varyans Değerleri

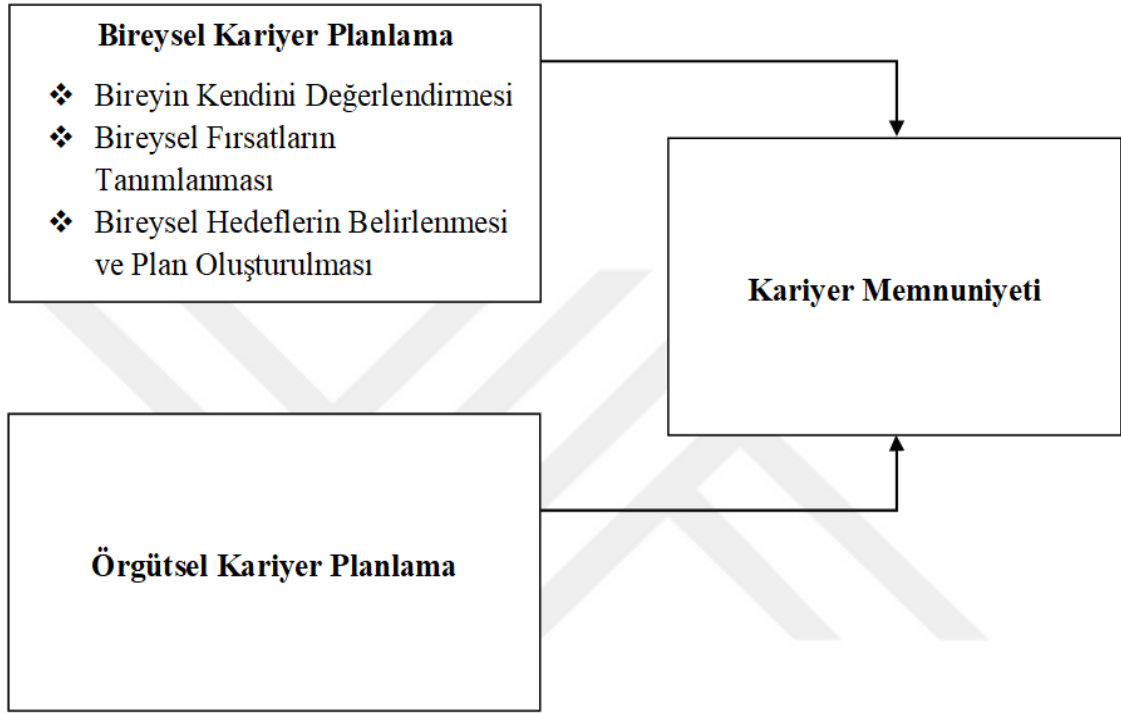
Faktör	Başlangıç Özdeğer			Kareli Yüklerin Çıkarım Topamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	3,711	74,219	74,219	3,711	74,219	74,219
2	,504	10,086	84,305			
3	,339	6,784	91,089			
4	,253	5,068	96,158			
5	,192	3,842	100,000			

Tablo 11. Kariyer Memnuniyeti Ölçeği Bileşen Matrisi

	Faktör
	1
Kariyer Memnuniyeti2	,897
Kariyer Memnuniyeti3	,868
Kariyer Memnuniyeti4	,863
Kariyer Memnuniyeti5	,850
Kariyer Memnuniyeti1	,829

3.2.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Açımlayıcı faktör analizleri sonrası araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:



Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

H₁: Bireysel kariyer planlama, kariyer memnuniyetini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H_{1a}: Bireyin kendini değerlendirmesi, kariyer memnuniyetini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H_{1b}: Bireysel fırsatların tanımlanması, kariyer memnuniyetini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H_{1c}: Bireysel hedeflerin belirlenmesi ve plan oluşturulması, kariyer memnuniyetini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H₂: Örgütsel kariyer planlama, kariyer memnuniyetini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

3.2.4. Model Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim Ölçüleri

Model değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de gösterilmiştir. Bireysel kariyer planlama değişkeninin genel ortalaması 3,90’dır. Bu değişkende en yüksek ortalamaya sahip boyut 4,32 ile bireyin kendini değerlendirmesi, en düşük ortalamaya sahip boyut ise 3,52 ile bireysel fırsatların tanımlanmasıdır. Örgütsel kariyer planlama ortalaması 2,62 olup, bu değişkenin tüm değişkenler arasında en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların kariyer memnuniyeti ortalaması ise 3,06’dır.

Tablo 12. Model Değişkenlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bireyin Kendini Değerlendirmesi	401	4,32	0,75
Bireysel Fırsatların Tanımlanması	401	3,52	0,82
Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi ve Plan Oluşturulması	401	3,86	0,75
Bireysel Kariyer Planlama	401	3,90	0,66
Örgütsel Kariyer Planlama	401	2,62	1,17
Kariyer Memnuniyeti	401	3,06	1,05

3.2.5. Model Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Model değişkenlerinin güvenilirliklerini tespit etmek üzere hesaplanan Cronbach Alpha (α) değerleri Tablo 13’te yer almaktadır.

Yıldız ve Uzunsakal (2018: 19) güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerlerini şu şekilde ifade etmektedir:

- $0 < \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $.40 < \alpha < .60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,

- $.60 < \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Buradan hareketle bireysel kariyer planlama ölçeğinin genel itibariyle ve “bireyin kendini değerlendirmesi” ile “bireysel hedeflerin belirlenmesi ve plan oluşturulması” boyutlarının güvenilirliğinin yüksek, “bireysel fırsatların tanımlanması” boyutunun ise güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Benzer şekilde, örgütsel kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti ölçeklerinin de güvenilirliği yüksektir.

Tablo 13. Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Bireyin Kendini Değerlendirmesi	4	,851
Bireysel Fırsatların Tanımlanması	4	,782
Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi ve Plan Oluşturulması	9	,902
Bireysel Kariyer Planlama	17	,924
Örgütsel Kariyer Planlama	10	,939
Kariyer Memnuniyeti	5	,912

3.2.6. Model Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

Kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 14’te yer almaktadır.

Pallant (2017: 144), korelasyon katsayısının (r) -1 ile +1 arasında değerler aldığını, katsayı değerinin önündeki + işaretinin değişkenler arasında pozitif korelasyonun, - işaretinin ise negatif korelasyonun varlığını gösterdiğini belirtmektedir.

Bununla birlikte, Pallant (2017: 150), korelasyonun gücüne ilişkin şu değerleri önermektedir:

- $r = .10 - .29$ zayıf ilişki
- $r = .30 - .49$ orta düzey ilişki
- $r = .50 - 1.0$ yüksek düzey ilişki

Bu açıklamalar doğrultusunda Tablo 14'teki sonuçlar incelendiğinde,

- Bireyin kendini değerlendirmesi ile kariyer memnuniyeti arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ($r = .104$; $p < 0,05$),
- Bireysel fırsatların tanımlanması ile kariyer memnuniyeti arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ($r = .375$; $p < 0,01$),
- Bireysel hedeflerin belirlenmesi ve plan oluşturulması ile kariyer memnuniyeti arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ($r = .327$; $p < 0,01$),
- Örgütsel kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ($r = .613$; $p < 0,01$) görülmektedir.

Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bireyin Kendini Değerlendirmesi (1)	1				
Bireysel Fırsatların Tanımlanması (2)	,451**	1			
Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi ve Plan Oluşturulması (3)	,645**	,634**	1		
Örgütsel Kariyer Planlama (4)	,055	,426**	,300**	1	
Kariyer Memnuniyeti (5)	,104*	,375**	,327**	,613**	1

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Tek kuyruk).

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Tek kuyruk).

3.2.7. Model Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

Bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlamanın kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 15’te yer almaktadır.

Öncelikle değişkenler arasında çoklu ortak doğrusallık olup olmadığı incelenmiş olup, Tablo 14’teki korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi ($r = .9$ ve daha yüksek; Pallant, 2017: 167) yoktur. Ayrıca, VIF değerinin 10’dan küçük olması ve tolerans değerinin .10’dan büyük olması (Pallant, 2017: 176), değişkenler arasında çoklu ortak doğrusallık olmadığını göstermektedir. Tablo 15’te yer alan VIF ve tolerans değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin belirtilen referans değerleri karşıladığı görülmektedir.

Regresyon modelinin 66,739 F değeri ile anlamlı sonuç vermiş olması ($p < 0,05$), kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkendeki değişimin %39,7’si bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Sonuçlar, bireysel kariyer planlamanın “bireysel hedeflerin belirlenmesi ve plan oluşturulması” boyutunun kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğunu ($B = ,223$; $p < 0,05$) göstermektedir. Örgütsel kariyer planlamanın da kariyer memnuniyetini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği ($B = ,480$; $p < 0,05$) saptanmıştır. Diğer yandan, bireysel kariyer planlamanın “bireyin kendini değerlendirmesi” ($B = -,085$; $p > 0,05$) ile “bireysel fırsatların tanımlanması” ($B = ,091$; $p > 0,05$) boyutlarının kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, **H₁ hipotezi kısmen desteklenmiş (H_{1c} hipotezi desteklenmiş; H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri desteklenmemiştir) ve H₂ hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 15. Kariyer Planlamanın Kariyer Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Beta	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	,985		3,842	,000		
Bireyin Kendini Değerlendirmesi	-,085	-,061	-1,168	,243	,551	1,815
Bireysel Fırsatların Tanımlanması	,091	,071	1,330	,184	,526	1,900
Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi ve Plan Oluşturulması	,223	,160	2,694	,007	,426	2,350
Örgütsel Kariyer Planlama	,480	,538	12,199	,000	,775	1,290
R	,635					
Düzeltilmiş R²	,397					
F	66,739					
Model (p)	,000					

SONUÇ

Günümüzde hızla değişen bir dünya, bireylerin kendilerine ve örgütlere ilişkin beklentilerini de farklılaştırmaktadır. Kariyer, bireylerin yaşamlarında giderek daha önemli bir gündem konusu haline gelmekte; dolayısıyla örgütlerden kariyer planlamasına yönelik talepleri de artmaktadır. Bireylerin iş yaşamından beklentilerini tespit etmek üzere yapılan birçok yerli ve yabancı çalışma, maddi ödüller ile kıyaslandığında kariyer geliştirme fırsatlarının öncelikli bir husus olarak bireyler tarafından belirtildiğini ortaya koymaktadır. Bireysel ve örgütsel düzeyde kariyer planlamanın pek çok değişken üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bu değişkenlerden biri de kariyer memnuniyeti olup, bireyin kariyerini planlama ve örgütün bu süreçte bireye yardımcı olmak üzere ortaya koyduğu uygulamalar, kariyer memnuniyetini arttırmaktadır.

Bu bağlamda, kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi tespit etme amacı taşıyan çalışmanın, ilgili sektör işletmelerine ve çalışanlarına kariyerin nasıl daha etkin ve verimli şekilde yönetileceği, kariyer planlamada bireysel ve örgütsel düzeyde hangi hususlara odaklanılması gerektiği ve kariyer planlamanın başta kariyer memnuniyeti olmak üzere pek çok değişken üzerindeki etkisinin fark edilmesi açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın sonuçlarının yalnızca yer hizmetleri işletmelerine değil, sektörün diğer alanlarında faaliyet gösteren işletmeler ve çalışanlara konuya ilişkin bilgi, farkındalık, anlayış kazanmada yardımcı olması beklenmektedir. Yerli literatürde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye sınırlı çalışmada yer verilmiş olması dolayısıyla, özellikle bu literatürün gelişimi açısından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya kolayda örnekleme yöntemi ile İstanbul, Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından A sınıfı ruhsata sahip yer hizmeti işletmelerinde çalışan 401 kişi katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılım incelendiğinde, %57,6’sının erkek, %42,4’ünün kadın; %87’ye yakınının maksimum 40 yaşında; yarıdan fazlasının evli ve yarıya yakınının en az lisans düzeyinde eğitim derecesine sahip olduğu görülmektedir. Mesleki özelliklere ilişkin dağılım ise, %67,1’i memur pozisyonunda görev yapan, toplam %61,2’si Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü ve İdari Müdürlüklerde çalışan,

%56,4'ü en az 6 yıllık kurum deneyimine, %57,9'u en az 11 yıllık toplam çalışma süresine sahip bir katılımcı profilini göstermektedir. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, örneklemin ağırlıklı olarak erkek, genç, evli, nispeten eğitim düzeyi yüksek, memur pozisyonunda çalışan, Yolcu Hizmetleri Koordinasyon Müdürlüğü ve İdari Müdürlüklerde görevli, kurumda ve iş yaşamında geçirdiği süre nispeten yüksek katılımcılardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın sonuçları, bireysel kariyer planlamaya ilişkin ortalamanın 3,90 ile ortalama değerin üzerinde ve yüksek sayılabilecek bir değerde olduğunu göstermektedir. Bireysel kariyer planlama alt boyutlarının tamamı ortalamanın üzerinde olup, en yüksek ortalama bireyin kendini değerlendirmesi, en düşük ortalama ise bireysel fırsatların tanımlanması boyutuna aittir. Örgütsel kariyer planlama ortalamasının 2,62 olarak tespit edildiği araştırmada, bu değişkenin ortalamanın altında ve tüm değişkenler arasında da en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların kariyer memnuniyeti ortalaması ise 3,06 olup, bu değerin ortalamanın üzerinde ancak yüksek bir değer olmadığı söylenebilir. Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, bireysel kariyer planlamaya ilişkin farkındalığı yüksek, özellikle kariyerinde nasıl ilerleyebileceğine odaklanan, bu çerçevede kendini tanıma, yeteneklerini, ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirleme üzerine çalışmalar yapan, öte yandan, örgütsel kariyer planlama sürecinden memnun olmayan ve kariyer memnuniyeti ortalamanın üzerinde ancak yüksek olmayan bir katılımcı profili görülmektedir.

Kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti ilişkisini tespit etmek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmada, bireyin kendini değerlendirmesi ile kariyer memnuniyeti arasında zayıf düzeyde ve pozitif yönde, bireysel fırsatların tanımlanması ile kariyer memnuniyeti arasında orta düzeyde ve pozitif yönde, bireysel hedeflerin belirlenmesi ve plan oluşturulması ile kariyer memnuniyeti arasında orta düzeyde ve pozitif yönde, örgütsel kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

Hipotezlerin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi, bireysel kariyer planlamanın bireysel hedeflerin belirlenmesi ve plan oluşturulması

boyutunun kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğuna ilişkin sonuçlar ortaya koyarken, diğer iki boyutun kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Araştırmanın bir diğer sonucu da örgütsel kariyer planlamanın kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğudur.

Araştırma bu sonuçları ile Aburumman, Omar ve Barhem (2022: 1-22), Andreevna (2021: 1-76), Aydın (2021: 1-117), Korankye (2020: 416-434), Salleh vd. (2020: 218-232), Farla vd. (2020: 367-370), Çiçek ve Işık (2019: 2805-2827), Edinsel (2018: 1-314), Çetin ve Mavisu (2018: 219-241), Kaya (2018: 1-176), Ussher, Roche ve Cable (2015: 24-43), Ismail vd. (2015: 97-110), Spurk vd. (2015: 134-144), Irem, Rehman ve Rehman (2014: 37-51), Abele ve Wiese (2008: 733-749), Raabe, Frese ve Beehr (2007: 297-311) ve Ng vd. (2005: 367-408) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile benzerlik taşımaktadır.

Yukarıdaki sonuçlar ışığında, kişilerin bireysel kariyer planlamaya yönelik yapacağı çalışmaların gerek iş yaşamı gerekse yaşamın diğer alanlardaki başarısı ve mutluluğu için gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede, bireylerin, ben kimim? nasıl bir kariyer inşa etmek istiyorum? hedeflerim neler? güçlü, zayıf yönlerim, yeteneklerim, becerilerim neler ve bu kariyer yolculuğunda bana nasıl eşlik edebilirler? şeklindeki soruların cevaplarını doğru şekilde vermek üzere kendilerini geliştirmeleri, kişisel kaynaklarını güçlendirmeleri, etkin hedef belirleme, plan yapma, vb. konularda eğitim programlarına katılmaları, iş dünyasındaki gelişmeleri yakından takip etmeleri ve bu doğrultuda iş yaşamının beklentileri ile bireysel hedefleri nasıl uyumlu hale getireceklerine yönelik değerlendirme yapmaları büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın ortalama değerinin altında kalan örgütsel kariyer planlama puanları ve örgütsel kariyer planlamanın bireysel kariyer planlamaya kıyasla kariyer memnuniyeti üzerindeki daha yüksek düzeydeki etkisini gösteren sonuçları, örgütlerin bu çerçevede yapmaları gereken çalışmaları da oldukça önemli bir noktaya taşımaktadır. Bu doğrultuda, sivil havacılık sektörü yer hizmeti sağlayıcıları, çalışanlarının bireysel kariyer planlarını dikkate alarak örgütsel amaçlar ile uyumlu hale getirmelidir. Birey şirkete adım attığı andan itibaren kariyer geleceğine ilişkin

bilgilendirilmeli ve yol haritası çizilmelidir. Uygun eğitim programları yürütülmeli, belirli periyodlar ile bu eğitimler güncellenerek tekrarlanmalıdır. Çeşitli rotasyon programları uygulanmalı ve bireyin yetenek keşfine yardımcı olunmalıdır. Ayrıca, uluslararası havayolu şirketlerine hizmet sağlayan yer hizmeti işletmeleri, çalışanlarına yabancı dil eğitimi ile ilgili kurumsal anlaşmalarla katkı sunmalıdır. Sektörde lider pozisyonunda yer alan kişiler ile sivil havacılıkta kariyer konulu etkinlikler düzenlenmeli, bireylere kariyer hedefleri ile ilgili yol gösterici bir tutum sergilenmelidir. Bununla birlikte, işletmelerin objektif performans yönetimi sistemleri oluşturması, gelecekte oluşabilecek pozisyonları belirleyerek muhtemel adaylar yetiştirmesi ve kariyer danışmanlığı hizmeti sağlamasının da sektör açısından gerekli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın araştırmacılara yönelik de birtakım önerileri bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi dolayısıyla elde edilen sonuçların yalnızca araştırma örnekleme için geçerli olduğunu, evrene genelleme yapma imkanı olmadığını belirtmek gerekmektedir. Çalışmanın bu kısıtı dikkate alınarak, gelecekteki araştırmaların, aynı sektörde farklı hizmet sağlayıcılarını kapsayan ve genelleme yapma olanağı tanıyan örnekleme yöntemleri ile tasarlanmasının, kariyer planlama ve kariyer memnuniyeti ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak şekilde liderlik tarzları, yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi çeşitli değişkenlerin araştırmalarda yer almasının literatüre önemli katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 5. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. 2. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Basım. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Basım. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Bingöl, D. (2020). Örgütlerde Kariyer Planlaması. Edt: Günay, A., Çelik, R., Çarıkçı, İ. H., Yalçın, A., & Özdemir, K., *Tüm Yönleriyle Kariyer Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 241-260.
- Börü, D. E. (2020). Kariyer Kavramı ve Aşamaları. Edt: Günay, A., Çelik, R., Çarıkçı, İ. H., Yalçın, A., & Özdemir, K., *Tüm Yönleriyle Kariyer Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 27-58.
- Çakan, S. (2020). Kariyer Memnuniyeti. Edt: Tutar, H., *Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 261-273.
- Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2018). *Kariyerin Değişen Kuralları*. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelik, A. (2016). Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları. Edt: Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akatay, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, 3. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, 125-152.
- Çiçek, B. (2020). *Kariyer Yönetimi İş Dünyasına Giriş Rehberi*. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demirel, Y., & Çetinkaya, Z. (2020). Kariyer Planlaması. Edt: Tutar, H., *Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 159-179.

- Doğan, S. (2020). Kariyer Başarı Süreci. Edt: Günay, A., Çelik, R., Çarıkçı, İ. H., Yalçın, A., & Özdemir, K., *Tüm Yönleriyle Kariyer Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 153-191.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, N. (2021). *Teori ve Uygulamada Kariyer*. 2. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Basım. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Halis, M., Sav, D., & Baysal, C. (2020). Kariyer Geliştirme. Edt: Tutar, H., *Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 239-256.
- Kaya, A. (2019). *Örgütlerde Kariyer Gelişim Süreci*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Kaya, Ş. D., & Zerenler, M. (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış*. 1. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçak, D. (2019). Kariyer Planlama. Edt: Kaygın, E., & Zengin, Y., *Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*, 1. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, 107-121.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*. India: New Age International Publisher.
- Odabaşı, S. (2008). *Kariyer Yönetimi*. 1. Basım. İstanbul: Kumsaati Yayın.
- Okutan, E., & Göncü Akbaş, M. (2019). Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Boyutları. Edt: Kaygın, E., & Zengin, Y., *Kariyer Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*, 1. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, 9-20.
- Öge, S., & Karasoy, H. A. (2016). *Meslek Yüksek Okulları için İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

- Özgen, H., & Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. 3. Basım. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Pallant, J. (2017). *SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi*. 6. Basımdan Çeviri, S. Balcı & B. Ahi (Çev.), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Palmer, M., & Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. Doğan Şahiner (Çev.). 1. Basım. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2013). *İşletme Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., & Soysal, A. (2016). Örgütlerde Kariyer Yönetimi. Edt: Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akatay, A., *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, 3. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi, 211-292.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2020). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. 6. Basımdan Çeviri, M. Baloğlu (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tutar, H. (2020). Kariyer Kavramı. Edt: Tutar, H., *Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 25-48.
- Vasudevan, V., Subasree, R., Ravindranath, S., & Thomas, J. R. (2015). *Do Organizational Stress Really Matters in Career Satisfaction?*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Yalçın, A., & Uyan, U. (2020). Kariyer Kavramı ve Aşamaları. Edt: Günay, A., Çelik, R., Çarıkçı, İ. H., Yalçın, A., & Özdemir, K., *Tüm Yönleriyle Kariyer Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 87-107.
- Yeşilyaprak, B. (2015). Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığına Giriş. Edt: Yeşilyaprak, B., *Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya*, 6. Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2-36.

Sürelî Yayınlar

- Abele, A. E., & Wiese, B. S. (2008). The Nomological Network of Self-Management Strategies and Career Success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 733-749.
- Aburumman, O. J., Omar, K., & Barhem, B. (2022). Joint Responsibility for Careers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-22.
- Acar, R., & Özdaşlı, K. (2017). Bireysel Kariyer Planlama Yapmanın Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi: SMBYO Öğrenci Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 301-314.
- Aktaş, H. (2014). Kariyer Safhaları ile Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti ve Mesleki Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26, 195-212.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Bir Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Anafarta, A., & Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959.
- Arslan, E. (2020). Çalışanların Paraya Olan Tutum, Kariyer Bağlılığı ve Kariyer Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1475-1488.
- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Baskoro, B. D. (2020). The Impact of Career Management on Turnover Intention at Construction Companies: The Mediation Role of Career Satisfaction. *Maker: Jurnal Manajemen*, 6(2), 187-199.

- Bedük, A., & Yıldız, E. (2016). Mobbing (Psikolojik Şiddet) ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 77-87.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Yönetim Dergisi*, 14(45), 3-19.
- Boyar, E., & Güngörmüş, A. H. (2016). Muhasebe Meslek Mensuplarının Proaktif Kişilik Özelliklerinin, Kariyer Memnuniyeti ile UFRS'ye Bakış Açıları ve Bilgi Düzeyleri Üzerine Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 70, 55-66.
- Büyükyılmaz, O., Vargün, H., & Uygurtürk, H. (2020). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleği Bırakma Niyeti Üzerinde İş Stresinin Etkisi: Kariyer Memnuniyetinin Düzenleyici Rolü. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 20(61), 105-124.
- Cedfeldt, A. S., Bower, E. A., English, C., Grady-Weliky, T. A., Girard, D. E., & Choi, D. (2010). Personal Time Off and Residents' Career Satisfaction, Attitudes and Emotions. *Medical Education*, 44(10), 977-984.
- Çankaya, M. (2020). Kadın Sağlık Çalışanlarında Kültürel Değerler ile Kariyer Bağlılığı Arasındaki İlişkide Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Rolü. *Turkish Studies – Social Sciences*, 15(4), 1779-1804.
- Çavuş, M. F., & İmadoğlu, T. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 98-103.
- Cingöz, A., & Çolak, S. (2019). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma: THY Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 203-225.
- Çelik, M. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 99-122.

- Çelik, M., Turunç, Ö., & Bilgin, N. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 491-508.
- Çetin, C., & Mavisu, H. (2018). Hedef Belirleme = Nesnel Kariyer Başarısı???. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(20), 219-241.
- Çiçek, B., & Işık, M. (2019). Bireysel Kariyer Planlamasının Kariyer Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirme Faaliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2805-2827.
- Demirdelen, D., & Ulama, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Demirel, Z. H. (2019). Banka Çalışanlarının Kariyer Bağlılık Düzeylerinin Öznel Kariyer Başarıları Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1332-1345.
- Deniz, M., & Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *Social Sciences*, 2(2), 101-119.
- Denizli, A. A., & Dündar, G. İ. (2020). Kariyer Tatmininin Mutluluk Düzeyi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İş'te Davranış Dergisi*, 5(1), 17-25.
- Durmuş, İ., & Akyüz, A. M. (2021). Akademisyenlerin Kariyer Memnuniyeti Düzeylerine, Çalışma Ortamı Memnuniyeti ve Organizasyona Güven Değişkenlerinin Etkisi: Kişisel Gelişim Düzeyinin Aracı Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(3), 997-1016.
- Elmas Atay, S. (2021). Kariyer Başarısının Öncüleri: Literatür İncelemesi ve Teorik Bir Model Önerisi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 131-162.
- Er Ülker, F. (2020). İşgörenlerin Kariyer Güvencesizliği Algılarının Kariyer Tatminlerine Olan Etkisi. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(6), 295-306.

- Er Ülker, F., & Özdemir, G. (2021). Destekleyici Çalışma Koşulları, Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Kooperatif Çalışanları Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 87-101.
- Eseadi, C., & Diale, B. M. (2020). Correlation of Career Satisfaction with Burnout Among Nigerian Nurses. *International Medical Journal*, 27(4), 447-449.
- Farla, W., Diah, Y. M., & Hadjri, M. I. (2020). Individual Career and Employee Career Satisfaction. In *5th Sriwijaya Economics, Accounting and Business Conference (SEABC 2019)*, 367-370.
- Gerçek, M., Elmas Atay, S., & Dünder, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Gökdeniz, İ. (2017). Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(32), 123-131.
- Göz, F., & Gürbüz, K. (2005). Hemşirelikte Kariyerinizi Keşfedin!. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 8(2), 82-87.
- Gözüm, P. (2021). Kamu Çalışanlarının Kariyer Memnuniyetlerinin İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-26.
- Güldü, Ö., & Ersoy Kart, M. (2017). Kariyer Planlama Sürecinde Kariyer Engelleri ve Kariyer Geleceği Algılarının Rolü. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 72(2), 377-400.
- Gün, G. (2018). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(35), 78-97.
- Gürkan, G. Ç., & Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 588-602.

- Gürlek, M. (2020). Kişi-Çevre Uyumu ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 255-281.
- Güven, A. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Süreci ve İİBF Öğrencilerinin Özel Sektör ve Kamu Sektörü Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 264-285.
- Hamid, S. F., & Ishak, N. A. (2019). Emotional Intelligence on Career Satisfaction. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 4(1), 55-63.
- Irem, K., Rehman, M., & Rehman, C. A. (2014). The Impact of Career Planning on Career Satisfaction: A Mediation Analysis of Career Development. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 3(1), 37-51.
- Ismail, A., Adnan, N. H., Awang, A. H., Rani, N. S. A., & Ismail, Y. (2015). Interlinkages Between Career Development, Career Needs, Career Satisfaction and Career Commitment: Case Study of a Military-Oriented Tertiary Educational Institution in Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space*, 11(3), 97-110.
- Işık, M. (2019). Algılanan Aşırı Vasıflılık ve Bireysel Kariyer Planlaması İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyicilik Etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(18), 1015-1041.
- Işık, M., & Çiçek, B. (2019). İş Memnuniyeti ve Kariyer Tatmini İlişkisinde İK Uygulamaları ve Çalışma Koşullarının Düzenleyici Rolü. 27. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 830-845.
- Kahraman, H. B., & Fındıklı, M. A. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 51-68.
- Kale, E. (2019). The Impact of Proactive Personality and Locus of Control on Career Satisfaction and Innovative Work Behavior. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 144-154.

- Kale, E., & Özer, S. (2020). The Relationship Among Protean Career, Boundaryless Career, Career Satisfaction, Perceived Employability and Turnover Intention. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 11(41), 956-1003.
- Karataş, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla İli Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-16.
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and Performance Outcomes: A Study of Hotel Employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.
- Karavardar, G. (2014). Career Commitment, Subjective Career Success and Career Satisfaction in the Context of Hazelnut Processing Industry in Giresun/Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 98-105.
- Kendir, H., & Özkoç, A. G. (2018). Otel İşletmelerinde Çalışanların Kariyer Tatmini ve Kariyer Bağlılığı İlişkisinde Öz Yeterliliğin Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 78-112.
- Kenek, G., & Sökmen, A. (2018). İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 622-639.
- Kılınç, M., Tortumlu, M., & Uzun, K. (2021). Öğretmenlerin Kariyer Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(24), 231-252.
- Kırkbeşoğlu, E., & Özder, E. H. (2015). The Effects of Organizational Performance on the Relationship between Perceived Organizational Support and Career Satisfaction: An Application on Insurance Industry. *Journal of Management Research*, 7(3), 35-50.
- Kızılırmak, G. S. (2015). Otel İşletmelerinde Kariyer Planlaması Uygulamaları: Kırgızistan-Bişkek Örneği. *Reforma*, 3(67), 48-61.
- Koçakoğlu, M. G., & Yalçın, S. B. (2020). Kariyer Planlamanın Başarı Üzerindeki Etkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 6(75), 5612-5617.

- Koçmar, S., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2019). Politik Beceri ve Kariyer Tatmini İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 71, 170-190.
- Korankye, B. (2020). Exploring the Mediating Role of Work Engagement, Career Management and Career Satisfaction among Small and Medium Enterprise in Ghana. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(7), 416-434.
- Kula, Ö., & Adıgüzel, O. (2015). Lisansüstü Öğrencilerinin Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 291-315.
- Lartey, F. M. (2021). Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(02), 135-158.
- Lau, A., & Pang, M. (2000). Career Strategies to Strengthen Graduate Employees' Employment Position in the Hong Kong Labour Market. *Education + Training*, 42(3), 135-149.
- Lee, C., Bosco, F. A., Steel, P., & Uggerslev, K. L. (2017). A MetaBus-Enabled Meta-Analysis of Career Satisfaction. *Career Development International*, 22(5), 565-582.
- Lounsbury, J. W., Park, S. H., Sundstrom, E., Williamson, J. M., & Pemberton, A. E. (2004). Personality, Career Satisfaction, and life Satisfaction: Test of a Directional Model. *Journal of Career Assessment*, 12(4), 395-406.
- Nalcioğlu, A. U., Kemer, H., & Avuklu, M. A. (2019). Alman Dili Edebiyatı Bölümü Öğrencilerinin Kariyer Planlarının Tespiti. *Diyalog*, 7(2), 297-303.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2014). Subjective Career Success: A Meta-Analytic Review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.

- Ofluoğlu, G., & Bayraktar, A. S. (2021). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 37-52.
- Orçanlı, K., Bekmezci, M., & Görmən, M. (2020). Yetkinlik Geliştirmenin Kariyer Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Aracılık Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 55, 35-76.
- Özkişi, Z. G. (2012). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiye’de Kadınların Bestecilik Eğitime Erişimi ve Bestecilik Kariyeri. *Turkish Studies*, 7(3), 2105-2114.
- Pathardikar, A. D., Sahu, S., & Jaiswal, N. K. (2016). Assessing Organizational Ethics and Career Satisfaction Through Career Commitment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(1), 104-124.
- Pelenk, S. E. (2020). Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Algılanan Güç Mesafesinin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(3), 25-45.
- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action Regulation Theory and Career Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 297-311.
- Rençber, İ., & Paşaoğlu Baş, D. (2021). X ve Y Kuşağı Beyaz Yakalı Çalışanların Kariyer Tatminlerinin Karşılaştırılması. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 17-29.
- Ritesh, J. (2014). Career Planning Is Essential Process and Element For Employees and Organizational Development. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, 1(8), 112-115.
- Sakal, Ö., & Yıldız, S. (2015). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 10(40), 6612-6623.
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat. N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The Impact of Career Planning and Career Satisfaction on

- Employees' Turnover Intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218-232.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-114.
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. R. (2015). Fostering Networking Behavior, Career Planning and Optimism and Subjective Career Success: An Intervention Study. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 134-144.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Taşlıyan, M., Özyaşar, K., & Gökyar, A. (2022). Pandemi (Covid-19) Döneminde, Kariyer Tatmini, Kariyer Platosu, Örgütsel Bağlılık ve İşe Yabancılaşma Değişkenlerinin Etkileşimi: Akademisyenler Üzerine Bir Alan Araştırması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(17), 141-158.
- Taşpınar, Y., & Eryeşil, K. (2021). Erdemli Liderlik Algısının, Birey-Örgüt Uyumu ve İş Tatminine Etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18, 1223-1255.
- Tortumlu, M., & Uzun, K. (2021). Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ile Kariyer Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(3), 1314-1325.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Turunç, Ö., & Alkan, Z. (2020). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 90-107.

- Ussher, S., Roche, M., & Cable, D. (2015). Women and Careers: New Zealand Women's Engagement in Career and Family Planning. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(3), 24-43.
- Uzunbacak, H. H., Zengin, S., & Çelik, Y. (2019). Sınırsız Kariyerin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Bağlılığının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 629-642.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 256-265.
- Yavuz, A., & Akgemici, T. (2021). Birey-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sessliliği ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 99-114.
- Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.
- Yılmaz, H. (2016). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(3), 291-315.
- Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.
- Zikic, J., & Klehe, U. C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-409.

İnternet Yayınları

Oxford Learner's Dictionary. "career". <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>,

Erişim Tarihi: 11/04/2021.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. "kariyer". <https://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi:

20/02/2021.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. "memnuniyet". <https://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi:

20/09/2021.



Diğer Yayınlar

- Andreevna, S. P. (2021). Career Strategies as Factors of Subjective Career Success: Business School Graduates' Example. *Master Thesis*, Saint Petersburg: St. Petersburg State University Graduate School of Management.
- Aydın, Y. (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kariyer Planlama ve Kariyer Tatminine Etkisi: Bankacılık ve Finans Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Konya: KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Edinsel, S. (2018). Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama İle Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Er Ülker, F. (2018). Aile Dostu Politikaların İşgörenlerin Kariyer Tatminleri ve Yaşam Doyumlarına Olan Etkisi. *Doktora Tezi*, Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- İmadoğlu, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kariyer Tatmini ve İş Performansı: Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, A. (2018). Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi. *Doktora Tezi*, Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, B. (2012). Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Ş. D. (2012). Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi. *Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kol, E. N. (2011). İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama. *Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mavisu, H. (2010). Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rençber, İ. (2019). Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Doktora Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tavlan Soydan, N. (2021). Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Öz-Yeterlilik ve Kariyer Tatmini İlişkisi. *Doktora Tezi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yadmaa, N. (2020). Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Moğolistan Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın Özyurt, A. (2021). Kariyer Tatmini, İşe Adanmışlık ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Giresun: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yerlikaya, H. (2019). Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Kariyer Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Zorver, C. E. (2018). Kariyer Grup Rehberliği Programının Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Uyum Düzeylerine Etkisi. *Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Bu araştırma, Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Programı öğrencisi Nigar FİDE KESKİN tarafından Dr.Öğr.Üyesi Ebru YILDIZ danışmanlığında yürütülmektedir. Araştırmanın amacı, kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırmaya katılımınız **gönüllülük** esasına dayanmakta olup bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelmektedir. Ancak, katılımınız sırasında istediğiniz takdirde araştırmadan ayrılabilirsiniz. Araştırmada sizden tahminen **5 dakika** ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya katılmayı kabul ettiğinizde sizden, araştırmanın amacına ulaşması için soruları içtenlikle cevaplamanızı bekliyoruz.

Bu araştırmadan elde edilecek bilgiler tamamen veri analizi ve bilimsel yayın yapma amacı ile kullanılacak ve kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır.**

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı veya sözlü açıklama, adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı

☐ Kabul ediyorum

Cinsiyetiniz:

Kadın ()

Erkek ()

Yaşınız:

30 yaş ve altı ()

31-40 ()

41-50 ()

50 üzeri ()

Medeni Durumunuz:

Bekar ()

Evli ()

Eğitim Durumunuz: (Lütfen en son mezun olduğunuz düzeyi belirtiniz.)

İlköğretim ()

Lise ()

Önlisans ()

Lisans ()

Lisansüstü ()

Görev Yaptığınız Birim:

Pozisyonunuz:

İşçi ()

Memur ()

Uzman ()

Şef ()

Müdür ()

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

1 yıldan az ()

1-5 yıl ()

6-10 yıl ()

11-15 yıl ()

15 yıldan fazla ()

İş yaşamındaki toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az ()

1-5 yıl ()

6-10 yıl ()

11-15 yıl ()

15 yıldan fazla ()

BİREYSEL KARIYER PLANLAMA ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerde sizin için en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kendimi iyi tanıyor, ihtiyaçlarımı ve yeteneklerimi biliyorum.	()	()	()	()	()
2. Yapacağım işi ve ilerleyeceğim pozisyonu seçmek, bana bağımsızlık ve özgürlük duygusu kazandırıyor.	()	()	()	()	()
3. Yeteneklerimin fark edilmesi ve uygun alanlarda kullanılması beni motive eder.	()	()	()	()	()
4. Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.	()	()	()	()	()
5. Seçtiğim kariyer alanı bireysel beklentilerime cevap veriyor.	()	()	()	()	()
6. Çalıştığım örgüt kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.	()	()	()	()	()
7. Bulduğum çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi kariyer fırsatlarımı belirlememde önemli bir etkidir.	()	()	()	()	()
8. Dünyadaki ve ülkemdeki çevresel (sektörel ve mesleki) kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.	()	()	()	()	()
9. Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	()	()	()	()	()
10. Kariyer planlaması, çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçerek hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlıyor.	()	()	()	()	()
11. Kariyer hedeflerime ulaşmamda örgütüm eğitim ve gelişme imkanlarını sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
12. Kariyer hedeflerimi belirlerken bireysel vizyonumu ve yetkinliklerimi göz önünde bulundururum.	()	()	()	()	()
13. Kariyerimle ilgili planımı yaptım.	()	()	()	()	()
14. Kariyerimi planlamak ve geliştirmek etkinlik ve verimliliğimi artırıyor.	()	()	()	()	()
15. Kariyer planı yapmamda işimde kalıcı olma isteğimin rolü büyüktür.	()	()	()	()	()
16. Çalıştığım organizasyon bünyesindeki kariyer yollarını biliyorum.	()	()	()	()	()
17. Bireysel kariyer planlamada kullanılan özel teknik ve uygulamalar hakkında yeterli bilgiye sahibim.	()	()	()	()	()
18. Kariyer planlamanın sadece terfi ile ilgili olmadığını ve yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili bir kariyer yatırımı olduğunun farkındayım.	()	()	()	()	()

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki kurumunuz ile ilgili ifadelerde sizin için en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.	Hayır	Hemen hemen	Kısmen	Genellikle	Evet
1. Performansa değer verilmekte ve performans yönetimi uygulanmaktadır.	()	()	()	()	()
2. Gelecekte boşalabilecek stratejik pozisyonlar belirlenmektedir.	()	()	()	()	()
3. Arkadan gelenlerin yeterlilikleri bir üst göreve getirilmeleri için sınanmaktadır.	()	()	()	()	()
4. Kurumda yetenekleri ortaya koyacak iş fırsatları yaratılmaktadır.	()	()	()	()	()
5. Yetenek ve eğitim durumuna göre değerlendirme yapılarak rotasyon imkanı sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
6. Örgüt içi eğitim ve seminer programları düzenlenmektedir.	()	()	()	()	()
7. Yüksek potansiyele sahip olduğu belirlenen elemanlar için özel gelişme programları düzenlenmektedir.	()	()	()	()	()
8. İşe uyum ve oryantasyon programları düzenlenmektedir.	()	()	()	()	()
9. İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
10. Kariyer yönetimi ve planlaması çabalarına rehberlik için yazılı prosedür ve politika oluşturulmaktadır.	()	()	()	()	()
11. Eşit ve adil terfi fırsatı sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
12. Yönetmelikte yer alan terfi ve maaş hakkındaki maddeleri doğru buluyorum.	()	()	()	()	()
13. Kurum kariyer danışmanlığı hizmeti vermektedir.	()	()	()	()	()
14. İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye aldığına inanıyorum.	()	()	()	()	()

KARİYER MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerde sizin için en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kariyerimde elde ettiğim başarılarımdan memnunum.	()	()	()	()	()
2. Tüm kariyer hedeflerim düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	()	()	()	()	()
3. Maddi kazanımlarım düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	()	()	()	()	()
4. Atama ve terfi durumu düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	()	()	()	()	()
5. Yeteneklerimdeki gelişim düzeyi düşünüldüğünde kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.	()	()	()	()	()

Ek-2: Etik Kurul İzin Belgesi

“Kariyer Planlama ve Kariyer Memnuniyeti İlişkisi: Sivil Havacılık Sektörü Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi için Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 20/05/2021 tarihinde izin alınmıştır. Bu belge, 6698 Sayılı Kişisel Verileri Koruma Kanunu kapsamında gizlenmiştir.



