

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİREYSEL KARİYER PLANLAMANIN
AŞAMALARINDAN BİRİ OLARAK HEDEF
BELİRLEME
VE KARİYER BAŞARISI İLİŞKİSİ**

Habibe MAVİSU

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Cemile GÜRÇAY ÇETİN

2010

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2007800257

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Habibe MAVİSU
Tez Başlığı : Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi
Savunma Tarihi : 25.11.2010
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Cemile GÜRÇAY ÇETİN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.Cemile GÜRÇAY ÇETİN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Pınar Sürat ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (✓)

Oy Çokluğu ()

Habibe MAVİSU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi**" başlıklı Tezi () / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../....../.....

Habibe MAVİSU

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi

Habibe Mavisu

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı

Bu çalışmanın amacı bireysel kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme ile kariyer başarısı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu kapsamda öncelikle yapılan literatür taraması doğrultusunda kariyer ve kariyer planlama kavramları tanımlanmış, bireysel kariyer planlama ve hedef belirleme süreçlerine değinilmiştir. Daha sonra hedef kavramı ele alınmış, hedeflerin birey ve çalışma yaşamına etkileri ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Son olarak da kariyer başarısı kavramı tanımlanmış ve kariyer başarısına etki eden unsurlara değinilmiştir.

Çalışmanın araştırma boyutunda, merkezi İstanbul'da bulunan bir özel şirketin beyaz yaka çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcıların bireysel kariyer planlama ve hedef belirleme düzeylerini ölçmek amacı ile Gould'un Kariyer Planlama Ölçeği, kariyer başarılarının nesnel boyutunu ölçmeye yönelik olarak aylık brüt maaş, terfi sayısı, pozisyon, kıdem gibi sorular, öznel boyutunu ölçmeye yönelik olarak da Kariyer Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Son olarak da katılımcılara, kariyer hedeflerini belirlemelerinde içsel faktörlerin ne ölçüde etkili olduğunu ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Analiz sonuçları incelendiğinde cinsiyet, yaş, eğitim gibi sosyodemografik verilerin nesnel kariyer başarısını etkilerken, öznel kariyer başarısına anlamlı bir etkisinin olmadığı, diğer yandan bireysel kariyer planlama ve hedef belirlemenin nesnel kariyer başarısını olumlu yönde ancak düşük düzeyde etkilerken öznel kariyer başarısını yüksek düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Ek

olarak kariyer hedeflerini belirlerken içsel faktörlerin etkili olduğunu belirten çalışanların, içsel faktörlerin etkili olmadığını belirtenlere oranla kariyerlerinden daha fazla memnun oldukları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer planlama, hedef belirleme, kariyer başarısı.

ABSTRACT

Master Thesis

Goal Setting as a Process of Individual Career Planning and Career Success Relationship

Habibe Mavisu

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labor Economics and Industrial Relations
Human Resources Program**

The aim of this study is to investigate the relationship between career success and goal setting as a process of individual career planning. After reviewing the literature, firstly career and career planning concepts were defined, then individual career planning and goal setting processes are handled. Secondly, goal concept and its effects on individual and work life domain is discussed. Finally career success concept and factors effecting career success were discussed.

In this study survey instrument was used to collect data from the white collar workers of a private company founded in İstanbul. In order to measure worker's career planning and goal setting attitudes Gould's Career Planning Scale was used. Career success was measured with objective variables like salary, promotion and status and with career satisfaction scale as a subjective variable. Finally questions were asked to measure how much effective are internal factors on goal setting in career planning.

The results indicate that sociodemographic variables, like sex, age and education were significantly related with objective career success but not with subjective career success. On the other hand individual career planning and goal setting had a positive but low effect on objective career success while had a significantly positive effect on subjective career success. In addition people considering internal factors more effective on goal setting were more satisfied

with their careers than people not considering internal factors as effective on goal setting.

Key words: Career planning, goal setting, career success.

**BİREYSEL KARIYER PLANLAMANIN
AŞAMALARINDAN BİRİ OLARAK HEDEF BELİRLEME VE KARIYER
BAŞARISI İLİŞKİSİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KARIYER VE BİREYSEL KARIYER PLANLAMA**

1.1. KARIYER KAVRAMI VE GELİŞİMİ	4
1.1.1 Kariyer Kavramı	4
1.1.2 Kariyer Kavramının Gelişimi	6
1.1.3. Kariyer Yaklaşımları	12
1.1.3.1.Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	13
1.1.3.2. Çağdaş Kariyer Yaklaşımları.....	14
1.1.3.2.1.Esnek (Self- resilient) Kariyer Yaklaşımı	14
1.1.3.2.2.Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı	15
1.1.3.2.3.Portföy Kariyer (Portfoilo Career) Yaklaşımı.....	15
1.1.3.2.4.Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı.....	16
1.2. BİREYSEL KARIYER PLANLAMA VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	17
1.2.1. Kariyer Yönetimi	18
1.2.2. Kariyer Geliştirme	19

1.2.3. Kariyer Planlama	21
1.2.3.1.Örgütsel Kariyer Planlama	21
1.2.3.2.Bireysel Kariyer Planlama	23
1.3. BİREYSEL KARİYER PLANLAMANIN AŞAMALARI.....	23
1.3.1. Kendini Değerlendirme	23
1.3.2. Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi	25
1.3.3. Hedef Belirleme.....	26
1.3.4. Kariyer Planının Hazırlanması ve Uygulanması	32
1.3.5. Geribildirim	33

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF BELİRLEME VE KARİYER BAŞARISI

2.1. HEDEFLERİN TANIMI ÖNEMİ VE SINIFLANDIRILMASI	34
2.1.1. Hedeflerin Tanımı ve Önemi	35
2.1.1.1.Kişiliğin Bir Boyutu Olarak Hedefler	36
2.1.1.2.Güdüleyici Unsurlar Olarak Hedefler	37
2.1.1.3. Günlük Faaliyetler Olarak Hedefler.....	41
2.1.2. Hedeflerin Sınıflandırılması	42
2.1.2.1.Hedeflerin Hiyerarşik Olarak Sınıflandırılması	42
2.1.2.2.Hedeflerin İçeriklerine Göre Sınıflandırılması	44
2.1.2.3.Hedeflerin Genel Özelliklerine Göre Sınıflandırılması	47
2.2. BİR SÜREÇ OLARAK HEDEF BELİRLEME	48
2.2.1. Hedef Belirleme Süreci.....	48
2.2.2. Hedef Belirleme Sürecine Etki Eden Unsurlar	52
2.3. HEDEFLERİN BİREY VE ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ	55
2.3.1. Hedef Belirlemenin Motivasyon ve Performans Üzerindeki Etkileri.....	56
2.3.2. Hedeflerin Öz-Düzenleme Süreci Üzerindeki Etkileri	58
2.3.3. Hedeflerin Öğrenme ve Kişisel Gelişim Üzerindeki Etkileri	59
2.3.4. Hedeflerin İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkileri.....	64
2.3.5. Hedef Belirlemenin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkileri.....	69
2.4. KARİYER BAŞARISI.....	73
2.4.1. Başarının Tanımı	73

2.4.2. Kariyer Başarısı Kavramı ve Ölçütleri	76
2.4.2.1.Nesnel Kariyer Başarısı ve Ölçütleri.....	77
2.4.2.2.Öznel Kariyer Başarısı ve Ölçütleri	80
2.4.3. Kariyer Başarısını Etkileyen Unsurlar.....	85
2.4.3.1.Sosyal ve Demografik Unsurlar	85
2.4.3.2.Örgütsel ve Sektörel Unsurlar.....	86
2.4.3.3.Bireysel Unsurlar	88
2.4.3.3.1.İnsan Sermayesi Unsurları	88
2.4.3.3.2.Kişilik Özellikleri.....	89
2.4.3.3.3.Motivasyonel Unsurlar.....	91
2.4.3.4.Kariyer Başarısına Yönelik Tutumlar	92
2.4.3.4.1.Kariyer Yetkinlikleri	92
2.4.3.4.2.Kariyer Stratejileri.....	95
2.4.3.4.3.Kariyer Planlama.....	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR ÖZEL KURUM UYGULAMASI

3.1. YÖNTEM.....	101
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	101
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	101
3.1.3. Örneklem	103
3.1.4. Veri Toplama Araçları	103
3.1.4.1. Demografik Bilgi Formu.....	104
3.1.4.2. Kariyer Planlama ve Hedef Belirleme Ölçeği.....	104
3.1.4.3. Kariyer Tatmini Ölçeği	105
3.1.4.4. Hedef Belirlemeye Etki Eden İçsel Faktörler Ölçeği.....	108
3.1.5. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	109
3.2. BULGULAR.....	109
3.2.1. Değişkenlere İlişkin Tanımsal İstatistik Bulgular	110
3.2.1.1.Demografik Özelliklere İlişkin Tanımsal İstatistik Bulgular.....	110
3.2.1.2.Nesnel Başarı Ölçütlerine İlişkin Tanımsal İstatistik Bulgular.....	111
3.2.1.3.Ölçek Puanlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Bulgular	112

3.2.2. Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular.....	114
3.2.2.1.Demografik Özelliklerin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkileri	114
3.2.2.1.1.Cinsiyet Unsurunun Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Bulgular.....	116
3.2.2.1.2.Yaş Unsurunun Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Bulgular ...	118
3.2.2.1.3. Medeni Durumun Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Bulgular	119
3.2.2.1.4.Eğitim Düzeyinin Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Bulgular	121
3.2.2.1.5.İş Deneyiminin Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Bulgular....	123
3.2.2.2 Nesnel Başarı Ölçütleri ve Kariyer Tatmini İlişkisi.....	126
3.2.2.3.Kariyer Planlamanın Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Bulgular .	127
3.2.2.4.Hedef Belirlemenin Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Bulgular...	128
3.2.2.5. İçsel Faktörler Doğrultusunda Hedef Belirlemenin Kariyer Tatminine Etkisi ile İlgili Bulgular.....	129
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	132
KAYNAKLAR	148
EKLER.....	164

KISALTMALAR

TDK: Türk Dil Kurumu

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İşletme Yetkinlikleri, Kariyer Yetkinlikleri ve İlgili İK Uygulamaları.....	94
Tablo 2: Kariyer Planlama Ölçeği Güvenirlilik Katsayıları.....	105
Tablo 3: Kariyer Tatmini Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	107
Tablo 4: Kariyer Tatmini Ölçeği İçin Güvenirlilik Katsayıları	108
Tablo 5: Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi.....	110
Tablo 6: Nesnel Kariyer Başarısına İlişkin Frekans Analizi.....	111
Tablo 7: Kariyer Planlama Boyutuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi	112
Tablo 8: Kariyer Tatmini Boyutuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi	113
Tablo 9: Pozisyona Göre Demografik Özelliklerin Dağılımı	115
Tablo 10: Cinsiyet ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Sıralama Tablosu.....	116
Tablo 11: Cinsiyet ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Test İstatistikleri	117
Tablo 12: Cinsiyete Göre Kariyer Tatmini Ölçeği İçin T Testi Sonuçları.....	117
Tablo 13: Yaş ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Sıralama Tablosu	118
Tablo 14: Yaş ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Test İstatistikleri	119
Tablo 15: Yaşa Göre Kariyer Tatmini İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	119
Tablo 16: Medeni Durum ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Sıralama Tablosu...	120
Tablo 17: Medeni Durum ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Test İstatistikleri....	120
Tablo 18: Medeni Duruma Göre Kariyer Memnuniyeti İçin T Testi Sonuçları	120
Tablo 19: Eğitim ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Sıralama Tablosu	121
Tablo 20: Eğitim ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Test İstatistikleri	122
Tablo 21: Eğitime Göre Kariyer Tatmini İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	122
Tablo 22: Eğitim Düzeyine Göre Kariyer Tatmini İçin Tanımsal İstatistikler	123
Tablo 23: İş Deneyimi ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Test İstatistikleri.....	124
Tablo 24: İş Deneyimi ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Sıralama Tablosu.....	124
Tablo 25: İş Deneyimine Göre Kariyer Tatmini İçin Varyans Analizi Sonuçları ...	125
Tablo 26: İş Deneyimine Göre Kariyer Tatmini İçin Tanımsal İstatistikler	125
Tablo 27: Nesnel Başarı Faktörleri ile Kariyer Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi	126
Tablo 28: Kariyer Planlama ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Korelasyon Analizi	127

Tablo 29: Kariyer Planlama ile Kariyer Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi	127
Tablo 30: Hedef Belirleme ile Nesnel Başarı Faktörleri İlişkisi Korelasyon Analizi	128
Tablo 31: Hedef Belirleme ile Kariyer Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi.....	128
Tablo 32: İçsel Hedeflerle Kariyer Tatmini İlişkisi	129
Tablo 33: İçsel Olmayan Hedeflerle Kariyer Tatmini İlişkisi	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Kariyer: Dikey Kariyerden Yatay Kariyer Yollarına.....	8
Şekil 2: Çağdaş Kariyer; Örgütsel Destekten Ayrılma	9
Şekil 3: Geleneksel Kariyer	13
Şekil 4: Kariyer Yönetimi Modeli	17
Şekil 5: Kariyer Geliştirme Modeli.....	18
Şekil 6: Kariyer Yönetimi Modeli	30
Şekil 7: Motivasyon Süreci	40
Şekil 8: Hedef Belirleme Süreci.....	48
Şekil 9: Bireysel Hedeflerin Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü.....	57
Şekil 10: Psikolojik Başarı Modelinin Basit Bir Versiyonu	72

EKLER LİSTESİ

EK 1 Anket Formu

EK 2 Kariyer Planlama Ölçeği

EK 3 Kariyer Tatmini Ölçeği

GİRİŞ

Günümüzde, küreselleşmenin tüm sınırları ortadan kaldırması ve rekabet olgusunun tüm dünyayı kapsayacak şekilde yayılması ile birlikte kırılğan hale gelen ekonomik yapı bir yandan sosyal devlet anlayışını zayıflatmış, diğer yandan da işletmelerin küçülme, kademe azaltma, dış kaynak kullanma, esnekleşme gibi personel maliyetlerini düşürmeye yönelik politikalara yönelmelerine neden olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda, çalışanına uzun süreli istihdam olanağı sunan ve çalışanını kariyer geliştirme faaliyetleri ile destekleyen örgüt olgusunun giderek ortadan kalkmaya başladığı ve kariyer yaşamının büyük ölçüde bireyin sorumluluğuna bırakıldığı söylenebilir.

Teknoloji ve bilişim alanında yaşanan gelişmeler sonucunda emeğe olan ihtiyacın da azalması ile birlikte özellikle vasıfsız çalışanlar daha da olumsuz şekilde etkilenmekte ve büyük kitleler işsizlikle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle bireyin büyük ölçüde yalnız bırakıldığı çalışma yaşamında sadece mevcut işyeri için değil tüm emek piyasası için aranan bir çalışan olabilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İstihdam edilebilirlik olarak tanımlanan bu olgu bireyin mevcut işi ya da örgütü için gerekli bilgi ve beceri birikimini değil mevcut ve gelecekte olası emek taleplerinin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmasını dolayısıyla ömür boyu süren bir öğrenme, kendini geliştirme ve planlama sürecini gerektirmektedir.

Diğer yandan özellikle bilişim alanında yaşanan dönüşümlerle birlikte çalışma ve istihdam biçimleri de değişmiş, ofis-ev ayırımı giderek ortadan kalkmış bilgi ve becerisi emek piyasası açısından değerli hale gelen bilgi işçileri ortaya çıkmıştır. Bu olgular çalışanların da örgüte bağlılıklarını zayıflatmış, kendi işlerine, mesleklerine, çıkar ve beklentilerine olan bağlılıklarının güçlenmesine neden olmuştur. Bu nedenle günümüzde bireyin kariyerini mevcut durumunu, işini ve işyerini aşacak ve tüm yaşamını kapsayacak şekilde, kişisel hedefleri doğrultusunda planlaması gereğinin ortaya çıktığı söylenebilir.

Çalışma yaşamında yaşanan dönüşümlerle birlikte günümüzde kariyer başarısının anlamının da giderek değişmeye başladığı söylenebilir. Bir örgüt içerisinde uzun yıllar çalışarak terfi etmenin ve maddi kazanç sağlama olgusunun değişen örgütsel yapılarla birlikte imkansız hale geldiği, bilgi işçilerinin ortaya çıkması ile birlikte ise böyle bir başarı tanımının cazibesini yitirdiği söylenebilir. Günümüzde çalışanlar giderek daha fazla bilgi ve beceri birikimlerini sürekli olarak geliştirebilecekleri, çalışma sürelerini kendilerinin belirleyebileceği, özel yaşamlarının göz ardı edilmediği, yaşamlarını anlamlı kılan, kendilerini mutlu eden işlerde çalışmayı istemektedir. Dolayısıyla kariyer başarısının anlamının da değiştiği ve bireyin belirli bir örgüt içerisindeki gelişiminden memnun olmasını değil, kariyerin tüm yaşamına yayılan etkilerinden memnun olmasını gerektirdiği söylenebilir. Böyle bir başarı tanımı ise örgüt uygulamalarını aşan ve bireyin kendisinin belirlediği başarı ölçütlerine yönelik bir kariyer planlamayı gerektirmektedir. Bireyin başarı ölçütleri ise yine ancak kendisinin belirleyeceği hedefleri ile ilintilidir.

Son otuz yılda yaygınlaşan hedeflerle ilgili araştırmalar, hedef belirlemenin bireyi arzuladığı sonuca yönelik olarak güdülediğini açık bir şekilde göstermektedir. Araştırmalar kişisel hedefleri doğrultusunda ilerleyen bireylerin iş ve yaşam doyumlarının da olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Dolayısıyla bireyin öncelikle kariyerini kendisi için önemli ve anlamlı olan hedefler doğrultusunda planlamasının kariyer başarısını da olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Ancak literatürde hedef belirleme ile doğrudan kariyer başarısı ilişkisinin irdelendiği çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu nedenle bu çalışmada hem bu eksikliği gidermek hem de kariyer planlama sürecine hedef belirleme ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiden elde edilen bulgulardan hareketle işlerlik kazandırmak adına literatürden elde edilen bulgulara yer verilmiş ve bu bulgular ülkemizde faaliyet gösteren bir özel kurum çalışanlarına uygulanan bir anketle irdelenmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede, ilk bölümde tarihsel süreç içerisinde meydana gelen değişimlerle birlikte şekillenen kariyer kavramına ve çağdaş kariyer yaklaşımlarına değinilmekte, kariyerde giderek artan bireysel sorumluluktan hareketle ön plana

ıkan kariyer planlama ve kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme süreçleri ele alınmakta, hedef belirlemenin kariyer planlama sürecindeki rolüne değinilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kariyer planlamada hedef belirleme sürecinin etkinliğini arttırmak adına hedef belirleme ile kariyer başarısı ilişkisine değinilmektedir. Bu kapsamda öncelikle hedef kavramının tanımı ve önemine değinilmekte, hedef belirleme bir süreç olarak ele alınmakta, yapılan literatür taramasından hareketle hedeflerin birey ve çalışma yaşamı üzerindeki etkileri irdelenmektedir. Sonrasında kariyer planlama ve hedef belirlemenin yöneldiği durum olarak kariyer başarısı belirli ltler ışığında tanımlanmakta ve kariyer başarısına etki eden unsurlar kariyer planlama sürecine işlerlik kazandıracak şekilde sunulmaktadır.

Son olarak çalışmanın üçüncü bölümünde özel bir kurumda yapılan bir anket çalışması ile bireysel kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme ile kariyer başarısı ilişkisi irdelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE BİREYSEL KARİYER PLANLAMA

1.1. KARİYER KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1.1 Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde, *bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık* olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da yola çıkarak kariyerin, *genellikle meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir mesleğe sahibi olma şeklinde*¹ ele alındığı söylenebilir. Bu yönüyle kariyer, belirli bir konuda uzmanlık gerektiren meslek şeklinde algılanmakta ve fazla uzmanlık gerektirmeyen meslekler ise iş olarak görülmektedir².

Bir başka tanıma göre kariyer, seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir³. Kariyer başarısının terfi ve maddi getiriler ile ölçüldüğü bu görüşe göre kariyerden söz edebilmek için çalışılan pozisyonların birbiri ile ilgili olması ve dikey olarak ilerlemenin kat edilmesi gerekmektedir⁴. Oysa kariyer, sadece üst düzeyde ilerleme olanağı bulunan şahısları değil, tüm çalışanların iş yaşamları boyunca yaptıkları işler düzeyini içermektedir. Kariyer sadece dikey anlamda yukarı tırmanma değil, yatay olarak kişinin hoşnut olabileceği çalışma alanlarına yönelmesini de kapsamaktadır⁵. Dolayısıyla kariyer, *bireyin yaşamı boyunca işle ilgili görev aldığı pozisyonlar*⁶ ve *deneyimlediği işe ilişkin görevler, roller, faaliyetler ve tecrübeler dizisi*⁷ olarak da tanımlanmaktadır.

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, Bursa, 2005, s.168.

² Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Akis Kitap, İstanbul, 2007, s. 25.

³ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.152.

⁴ Özden, s. 25.

⁵ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s. 10.

⁶ Robert L. Mathis ve John H. Jackson, **Human Resource Management**, West Publishing Co., New York, 1997, s. 327.

⁷ John Arnold, **Managing Careers Into the 21st Century**, Paul Chapman Publishing Ltd., London, 1997, s. 16.

Hall'e göre kariyer bireyin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyimleri ve faaliyetleri ile ilgili algıladığı tutumlar ve davranışlar dizisi olup daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir⁸:

- Kariyer kavramı ile başarı veya başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmemektedir.
- Kariyer başarısı veya başarısızlığını en iyi şekilde değerlendirebilecek kişiler, araştırmacılar, işveren, eş ya da arkadaşlar değil, söz konusu kariyere sahip olan bireyin kendisidir. Çünkü kariyer değerlendirmesinde mevcut bir standart bulunmamaktadır. Ek olarak bir kişinin başka birinin kariyerini değerlendirmesi günümüzde etik açıdan uygun bulunmamaktadır.
- Kariyer bir kişinin yaptığı ve hissettiği şeyler olarak, davranış ve tutumların her ikisini birden içerir. Bu nedenle kariyerin bir yönünü değerlerde, tutumlarda ve bireyin motivasyonunda zamanla oluşan değişiklikler (öznel kariyer) oluştururken, diğer yönünü bireyin gözlemlenebilen seçimleri ve faaliyetleri oluşturmaktadır (nesnel kariyer). Bu nedenle kariyerin doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için her iki yönünün göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
- Kariyer bireyin işle ilgili deneyimlerinden oluşan bir süreçtir. Dolayısıyla belli bir zaman içerisinde yapılan her türlü çalışma –ücret karşılığı olan ya da olmayan- bireye kariyer sağlamaktadır (gönüllü yapılan işler, ev işleri, politik faaliyetler, okul işleri vb.).

Kariyer, aynı zamanda bireyin işverenlerle, kurumlarla ya da örgütlerle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin zaman içerisindeki seyrini de kapsayan bir süreçtir⁹. Bu anlamda kariyer kavramı hem bireysel hem de örgütsel boyutu olan bir kavramdır.

Küreselleşme bağlamında ise günümüzde kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı olan ve

⁸ Douglas T. Hall, **Careers In and Out of Organizations**, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 2002. ss. 11-12.

⁹ Michael B. Arthur, Douglas T. Hall ve Barbara S. Lawrence, **Handbook of Career Theory**, Cambridge University Press, New York, 1989 (Handbook), s. 8.

psikolojik olarak bireyi tatmin eden, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir¹⁰.

Kariyer, bir ömür boyu yaşanan olaylar dizisi, mesleklerin ve diğer yaşam rollerinin birbirini izlemesi sonucu oluşan genel görünüm ve mesleki gelişim çizgisinde ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden bir kavramdır. Yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Sadece mesleğe ya da işe yönelik faaliyetleri değil, mesleğe hazırlanma, meslek görevlerini yerine getirme, hizmet içi eğitim, boş zaman faaliyetlerini, toplumda üstlenilen diğer rolleri ve bütün bu görevlerdeki gelişimi de içeren bir kavramdır¹¹.

Bu bölümde ele alınan kariyer tanımlarından hareketle kariyer, bireyin yaşamında ulaşmak istediği hedeflerine yönelik olarak edindiği bilgileri, becerileri, tutum ve davranışları ifade eden, her türlü eğitim, öğrenme ve çalışma deneyimlerini ve bu süreçte geliştirdiği ilişkileri içeren, bireyin değişimi ve gelişimi ile şekillenen devamlı bir süreç olarak tanımlanabilir.

Tüm bu farklı tanımlardan yola çıkarak kariyer kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için tarihsel süreç içerisindeki gelişiminin incelenmesi gerektiği söylenebilir. Çünkü kariyerin anlamı, sürekli değişen ve dönüşüm içerisinde olan çalışma yaşamı ile birlikte değişmekte ve farklılaşmaktadır.

1.1.2 Kariyer Kavramının Gelişimi

Yönetim tarihine bakıldığında zaman zaman kariyer kavramının, modern kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı 16.y.y. yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp gelişme gösterdiği görülmektedir¹². Kariyere yönelik kuramsal çalışmalar ise 1900'lü yıllarda başlamıştır. Bu dönemde kariyer olgusunun bütününe açıklamakta birey merkezli kariyer açıklamaları üzerinde

¹⁰ Nihat Erdoğan, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, 10-11.05.2002 (Yeni Kariyer), s. 529.

¹¹ Yıldız Kuzgun, **Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006 (Meslek Rehberliği), s. 3.

¹² Adnan Çelik, "Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları", **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, ss. 4-5.

durulmuş; çalışmalar, bireyler ile meslekleri eşleştirmek, bireysel kariyer aşamaları ve bireylerin kariyer seçimi kararı üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak 1970’li yıllarla birlikte kariyer çalışmaları birey merkezli olmaktan örgüt merkezli olmaya doğru evrilmiştir. Birey-meslek eşleştirmesi yerine birey-örgüt eşleştirmesi yapılmış, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve bu bütünleşmeyi sağlayacak somut örgütsel sistemlerin ve araçların geliştirilmesi üzerinde durulmuştur¹³. Bu nedenle kariyer kavramının gelişiminin, kökleri 19. y.y.’ın sonunda ve 20. y.y.’ın başında atılmaya başlanan ve yirminci yüzyılın ortasında muazzam şekilde gelişen bürokratik tipi örgütlerin varlığına dayandırıldığı söylenebilir. Bu örgütler klasik piramit tipi organizasyon yapıları ile iyi performans gösteren çalışanlara doğal yükselme olanakları sunabilmekte ve uzun dönem istihdam güvencesi sağlayabilmektedir¹⁴. Ancak günümüzde kariyerin açık bir örgütsel hiyerarşi içerisinde yükselme anlamına geldiği bürokrasiye dayalı kariyer sisteminden, yeni, dinamik ve sınırsız kariyer anlayışına geçilmiştir¹⁵.

Kökleri 1970’li yıllara dayanan ve 1980’li yılların sonrasında çalışma yaşamını derin bir şekilde etkileyen dönüşümlerle birlikte kariyer anlayışında da önemli değişimler yaşanmış ve kariyerde başarı kavramının içeriği de sorgulanmaya başlanmıştır.

Batı ekonomilerinin ilk petrol şoku ile sarsılmasından hemen sonra, 1970’li yılların ortasında şirketlerin dikey yapılanmadan yatay yapılanmaya doğru geçtikleri bir süreç yaşanmaya başlanmıştır. Bu sürece etki eden faktörler dört başlık altında toplanabilir¹⁶:

- Ekonomik durgunlukla birlikte dikey kariyer yollarına olanak sağlayan piramit yapı için gerekli olan büyüme durmuştur.

¹³ Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003 (Kariyer), ss. 1-2.

¹⁴ Maury Peiperl ve Yehuda Baruch, “Back to Square Zero: The Post-Corporate Career”, **Organizational Dynamics**, Cilt:25, 1997, s. 8.

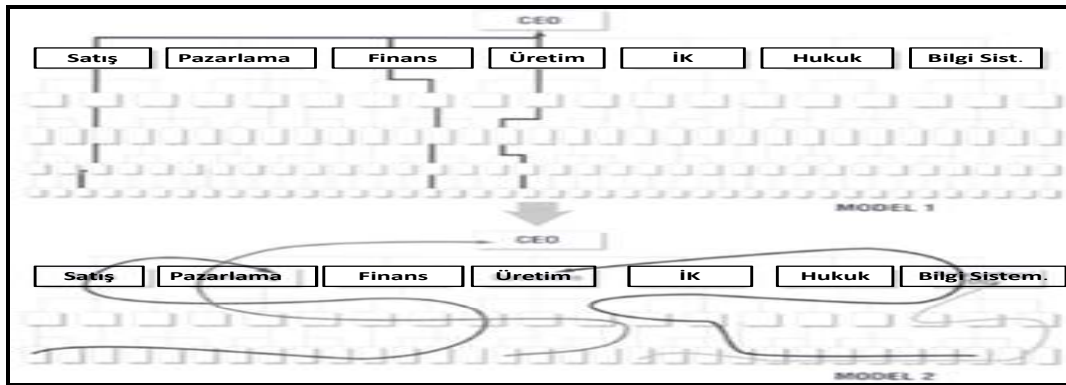
¹⁵ Yehuda Baruch, **Managing Careers: Theory and Practice**, Financial Times/Prentice-Hall/Pearson Education, Harlow, 2004, s. 38.

¹⁶ Peiperl ve Baruch, ss. 9-10.

- 2. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan nüfus patlaması sonucunda oluşan baby boom kuşağının ilk temsilcileri yönetim kademelerini doldurmuş ve geriden gelenler için yükselme olanakları önemli ölçüde azalmıştır.
- Yoğun rekabete cevap verebilmek ve maliyetleri azaltmak amacıyla şirketler yönetim kademelerinde azaltmaya gitmiş, dolayısıyla şirket içerisindeki terfi olanakları da azalmıştır.
- Değişime cevap verebilmek amacıyla şirketler, alanında uzman çalışanlar yerine şirketin bütününe bilen generalistler yetiştirmeye yönelmişlerdir.

Bu dönemde şirketler generalistleri yetiştirmek ve terfinin olmadığı bir kariyer yolu sunabilmek adına görevler arası geçişlerin, farklı iş deneyimlerinin, coğrafi değişimlerin yoğun olarak yaşandığı, esnekliği yüksek ve terfi yerine çalışanın ufkunun ve becerilerinin geliştirilmesi gibi ödüllere dayanan yatay tipi bir yapılanmaya yönelmişlerdir¹⁷. Örgütlerdeki yataylaşma eğiliminin yaygınlaşması ile birlikte, kariyer gelişiminde yalnız dikey ilerleme değil, profesyonel anlamda beceri, yetki ve sorumlulukların artması da önemli bir olanak haline gelmiştir¹⁸. Bu yeni durumu dikey kariyerdan yatay kariyere geçiş ve pozisyon gücü yerine bilgiye dayalı gücün önem kazanması olarak da ifade etmek mümkündür¹⁹.

Şekil 1: Örgütsel Kariyer: Dikey Kariyerden Yatay Kariyer Yollarına



Kaynak: Peiperl ve Baruch, 1997, s. 10.

¹⁷ Peiperl ve Baruch, s. 10.

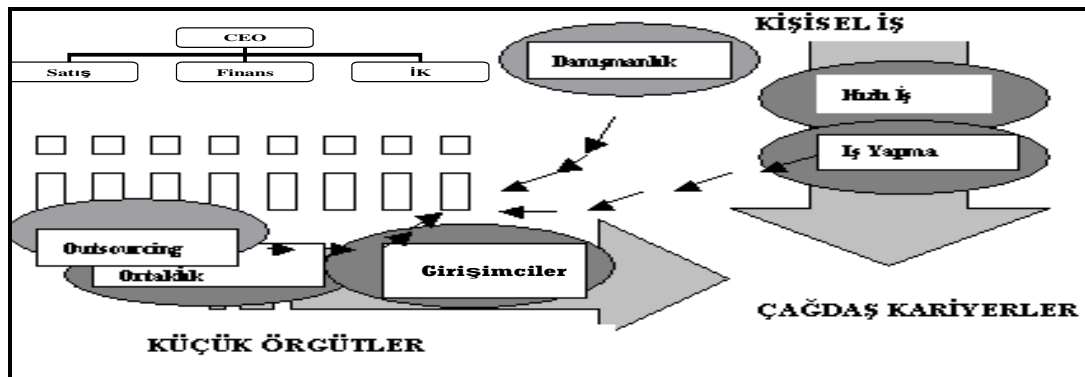
¹⁸ Temel Çalık ve Figen Ereş, **Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 79.

¹⁹ Erdoğan, Kariyer, s. 142.

Tüm esnekliğine rağmen yatay kariyer anlayışının bir ölçüde istihdam güvencesi anlayışını sürdürdüğü ve bu süreçte kuruluşların çalışanlarına uzun dönemli iş imkanı ve şekli değişse de kariyer geliştirme olanakları sunmaya devam ettikleri söylenebilir. Ancak son yıllarda meydana gelen değişimlerle birlikte geniş organizasyonlar içerisinde ele alınan kariyerin giderek organizasyonların sınırlarını aşmaya başladığı gözlenmektedir²⁰. Bu sürece etki eden faktörler kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Küreselleşme olgusu sonucunda ortaya çıkan belirsizlik, yoğun rekabet ve finansal duyarlılıkla birlikte, sosyal politika uygulamaları zayıflamış, iş güvencesi ve istihdam garantisi ortadan kalkmıştır.
- İşletmeler, küreselleşen dünyada ayakta kalabilmek ve yoğun rekabete cevap verebilmek için küçülme, kademe azaltma, dış kaynak kullanma gibi uygulamalara yönelmişlerdir.
- Teknolojik ve bilimsel alanda ortaya çıkan gelişmeler hem yeni iş imkanlarının hem de evde çalışma, kısmi süreli çalışma gibi yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.
- Bilgi ve teknolojiye dayalı iş imkanları aynı zamanda işgücünün vasıf seviyesinde de değişimlerin yaşanmasına neden olmuş, vasıfsız işçilerin yerini bilgi işçileri almıştır.

Şekil 2: Çağdaş Kariyer: Örgütsel Destekten Ayrılma



Kaynak: Peiperl ve Baruch, 1997, s. 12.

²⁰ Peiperl ve Baruch, s. 11.

Tüm bu gelişmelerin sonucunda kariyer olgusu yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi örgütleri aşan bir nitelik kazanmıştır. Peiperl ve Baruch'a göre günümüzde hakim olan çağdaş kariyer anlayışının temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir²¹:

- Yeni kariyerler, bireylerin kendi isteğiyle ya da zorunluluk nedeni ile ayrıldıkları örgütün dışında ya da çevresinde şekillenmektedir.
- Örgütten ayrılan bireyler genellikle güvenilir tedarikçiler olarak ayrıldıkları örgüte hizmet sunmaya devam etmektedir.
- Bu tür bir kariyer olgusu, bireye, taleplere ve fırsatlara hızla cevap verebilmesi için daha fazla özgürlük ve esneklik imkanı sunmaktadır. Kendi seçimlerini kendisinin yapması, aynı zamanda bireyi büyük ölçüde güdülemektedir. Bu tür bir yapı içerisinde terfi ve atanmalar ödül olmaktan çıkmakta ve bireyin ticari başarısını kendisinin değerlendirdiği gelir yaratma, gelirin arttırılması, kendi işini geliştirmek gibi ölçütler önemli hale gelmektedir.
- Bu yeni kariyer olgusunda, örgüt dışına itilen bireyler, kendilerini tek bir örgütle değil meslekleri ya da sektörleri ile özdeşleştirmektedir. Daha küçük organizasyonların tipik karakteri olan müşteri hizmetleri üzerinde daha fazla odaklanma ihtiyacının ortaya çıkması, rekabetçi unsurların daha derin bir sektörel bilgi, danışmanlık ve aracılık gibi hizmetleri gerektirmesi ile birlikte daha önce de var olan bu tür bir özdeşleştirmenin giderek daha fazla ön plana çıkmaya başladığı söylenebilir. Bu nedenle finans ya da hukuk firmaları gibi uzun dönemli kurulan mesleki birlikler, mesleki kimlik oluşturmak ve hizmet kültürü gibi kavramlar da örgüt sonrası kariyeri karakterize eden kavramlar haline gelmişlerdir.
- Son olarak yeni kariyer anlayışının iş ve ev yaşamı arasındaki dengenin daha rahat kurulması için olanak sağlayacağı söylenebilir. Kendi işlerini yapan bireyler çalışma planlarını da kendileri belirleyebilmektedir. Aynı zamanda iş, ofis ile ev ortamı ayırımının ortada kalkması ile birlikte, bireyler özel

²¹ Peiperl ve Baruch, ss. 11-13.

yaşamları ile daha dengeli bir çalışma planı yapma olanağı bulabilmektedirler.

Kariyerin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi göz önünde bulundurulduğunda kariyerin ve kariyer başarısının giderek örgütü aştığı ve bireyin tüm yaşamına yayıldığı, dolayısıyla kariyerin bireysel boyutunun giderek ön plana çıkmaya başladığı söylenebilir. Kariyerin bireysel boyutunu ön plana çıkaran olgular aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

- Yeni kariyer yaklaşımlarının sonucu olarak profesyonellik ve mesleğe bağlılığı vurgulayan bir kariyer anlayışı gelişmektedir. Bu anlayışa göre nitelikli işgörenlerin örgütlerarası geçişleri kolaylaşmaktadır. Bu da işgörenlerin girişimci ve pazar yönelimli olmalarını gerektirmektedir²². Örgütsel kariyer uygulamalarının bireyi örgütsel süreç içerisinde ele aldığı düşünülürse bu süreci etkin bir şekilde yönetecek kişinin yine bireyin kendisinin olduğu söylenebilir.
- Kariyer, sadece örgütün çalışanlarına sunduğu kariyer yolu olmaktan çıkmakta ve kişinin kendini geliştirip istihdam edilebilirliğini arttırması olarak yeniden tanımlanmaktadır²³. Bu nedenle bireyin örgütü aşan ve günün koşullarına göre sürekli yenilenen bir bilgi ve beceri birikimine sahip olması önemli bir gereklilik haline gelmektedir.
- Örgütlerin dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) eğilimleri artmakta, çalışanlara sunulan iş garantisi azalmakta, örgüt değişimleri sıklaşmakta, kariyerde boşlukların artması olgusu ortaya çıkmaktadır. Tüm bu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan sağlık harcamaları, sosyal güvenlik, iş arkadaşlarını kaybetmenin getirdiği stres ve geleceğin belirsiz olması gibi sorunlar işgörenleri zorlamaktadır. Yeni kariyer anlayışında ait olma ve sosyal destek gibi temel insan ihtiyaçları gözden kaçırılmaktadır²⁴. Bu nedenle bireyin mevcut iş ya da örgütteki durumunun ötesinde tüm yaşamını değerlendirecek şekilde kariyerini planlaması gereği hayati bir önem kazanmaktadır.

²² Erdoğan, Kariyer, ss. 163, 174.

²³ Çalık ve Ereş, s. 79-80.

²⁴ Erdoğan, Kariyer, ss. 163, 174.

- Kariyer başarısının sadece yüksek başarı ve mesleki statü ile ölçülemeyeceği, birçok insanın kariyer başarısına yönelik olarak, işleri dışındaki ilişkilerini sürdürmelerine ve sosyal faaliyetleri için boş zaman ayırabilmelerine olanak sağlayan bir mesleğe sahip olmak şeklinde bir anlayış geliştirdiği söylenebilir²⁵. Bu nedenle kariyer başarısı bireyin belirli bir örgüt ya da meslekteki gelişimini değil tüm yaşamı içerisindeki mutluluğunu gerektiren bir nitelik kazanmaktadır.
- Kariyerin öznel yönü ön plana çıkmaya başlamış, bireyin kariyerinin dışarıdan görünen yüzünün veya başkalarının bireyin kariyerini nasıl değerlendirdiğinin önemi gittikçe azalmış, buna karşılık kişinin kendi kariyerini nasıl algıladığı daha önemli hale gelmeye başlamıştır.²⁶ Kariyer başarısı ancak kişilerin kendi değer, yetenek, ilgi, başarı hissi vb. gibi faktörleri çok iyi kullanarak ulaşabileceği bir hedef haline gelmiştir²⁷.

Yukarıda özetlenen çalışma yaşamındaki değişimlere paralel olarak kariyer kavramının da sürekli değişmesi kariyer olgusunun tanımlanmasında birçok yaklaşımın geliştirilmesine neden olmuştur. Kariyer kavramının gelişiminin daha iyi anlaşılması ve günümüzde birey üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi için bu yaklaşımların temel özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

1.1.3. Kariyer Yaklaşımları

Günümüzün belirsiz, sınırları kalkmış ve sürekli değişen dünyasında hem işletmelerin hem de bireylerin kariyer beklentilerinde sürekli değişmelerin olduğu bir gerçektir. İşverenler ve işçiler arasında karşılıklı beklentilerin dikkate alındığı ve yeni kariyer anlaşması olarak adlandırılan bu gelişme yeni kariyer yaklaşımları adı altında bilim adamları ve gelecek bilimcileri arasında güçlü bir şekilde tartışılmaktadır. Bu anlamda gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin gelecekteki kariyer beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri yeni kariyer yaklaşımları

²⁵ Çelik, s. 9.

²⁶ Nihat Erdoğan, Yeni Kariyer, s. 529.

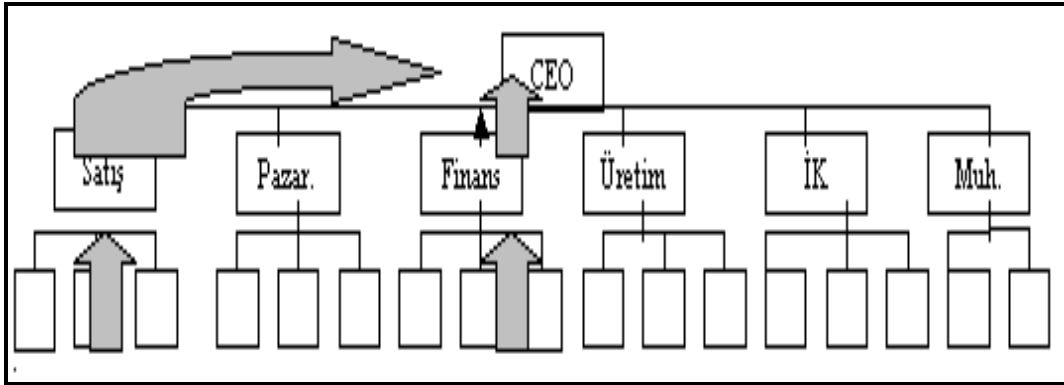
²⁷ Tahir Akgemci, “Gelecekte Kariyer Yönetimi ve Güncel Sorunlar”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 282.

karşısında hazır olmaları ile mümkün olabilecektir²⁸. Ancak yeni kariyer yaklaşımlarını tanımlamadan önce kariyerin geleneksel anlamına değinmek gerekmektedir.

1.1.3.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Geleneksel anlamdaki kariyer büyük, istikrarlı ve hiyerarşik olarak yapılanmış bir ya da iki örgüt içerisinde, örgütsel basamaklarda yükselmeyi ifade eden ve doğrusal bir şekilde ilerleyen gelişim aşamalarından oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu anlayışa göre kariyer başarısı da terfi ve ücret artışı ile ölçülen ve örgütler tarafından belirlenen bir süreç olarak ele alınmaktadır. Örgütsel kariyer olarak da tanımlanan bu anlayış, dönemin örgüt yapılarının da desteklemesi ile 1980’ler boyunca istihdam biçimlerine hakim olmuştur²⁹.

Şekil 3: Geleneksel Kariyer



Kaynak: Peiperl ve Baruch, 1997, s. 10.

Geleneksel kariyer anlayışında çalışanlar, aynı meslek alanı içerisinde ve genellikle hizmet süresine bağlı olarak yukarıya doğru hareket etmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki ilerleme olanakları da açık ve düz bir şekilde belirlenmektedir (Şekil 3). Bu nedenle geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu olmamaktadır. Bu yönüyle

²⁸ Abdullah Soysal, “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232#_ftn1 (26.10.08).

²⁹ Sherry E., Sullivan, “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, **Journal of Management**, Cilt:25, 1999, s. 457; Michael B. Arthur ve Denise M. Rousseau, **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**, Oxford University Press Inc., New York, 1996, ss. 3-4.

geleneksel kariyer insanlara olayların bütününe tanıma ve kariyerlerini planlama olanağı vermemektedir³⁰.

1.1.3.2.Çağdaş Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde kariyer olgusunun tanımlanmasında birçok yaklaşım kullanılmaktadır. Farklı yazarlar kariyerin farklı özelliklerini vurgulamış ve ön plana çıkardıkları bu özelliklerden yola çıkarak farklı şekilde tanımlar kullanmışlardır. Bu nedenle bu bölümde yeni kariyer yaklaşımlarına kısaca değinilecek ve tüm bu kariyer yaklaşımlarının ortak özellikleri üzerinde durulacaktır.

1.1.3.2.1.Esnek (Self- resilient) Kariyer Yaklaşımı

İş yaşamındaki değişimler ve gelişmeler sonucunda ortaya çıkan esnek yapılanma, esnek çalışma biçimleri, esnek örgütler, geçici iş ve geçici işçiler, yeni bilgi işçileri kariyer modellerinde de değişimlerin yaşanmasına neden olmuşlardır. Örgütsel yapının esnek, yatay, dinamik ve akıcı bir şekil alması ile birlikte çalışanların tek bir işe ya da uzmanlığa sahip olmaktansa var olan potansiyellerini değerlendirebilecekleri farklı iş ve organizasyon seçeneklerine yöneldikleri gözlenmektedir³¹. Örgüt ve bireyin birbirine katkı sağladığı sürece devam eden bir ilişkiye dayanan, işgörenlerin değişen iş gereklerine uygun bilgi ve becerileri kazanmasını vurgulayan bu kariyer anlayışına esnek kariyer denilmektedir³². Bu tür bir kariyer anlayışının temel gereklilikleri hiyerarşik organizasyon yapısının yatay yapıya dönüştürülmesi, iş tanımının zenginleştirilmesi, görev bazlı çalışmalar yerine, proje bazlı uygulamaya geçilmesi, uzun vadeli kariyer planlamaları yerine sorumluluk artışının gerçekleştirildiği kısa vadeli planlamalara yönelinmesi ve çalışanların yetkilendirilmesidir³³.

³⁰ Aytaç, ss. 179-180.

³¹ Aytaç, ss. 242-243.

³² Erdoğan, Kariyer, s. 169.

³³ Aytaç, s. 242.

1.1.3.2.2.Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer, kariyer olgusunun geleneksel kariyer ilkelerinden ve örgütten bağımsız olarak ele alınmasını içeren bir yaklaşımdır³⁴. Geleneksel kariyer modeli çalışanları elde tutmak üzerinde dururken, bu model organizasyonlarda kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini de beraberinde getirmiştir. İşe alımdan emekliliğe kadar geçen süre boyunca aynı kurum içerisinde belli bir işi yürütmek yerine farklı şirketler ve meslek grupları arasında yapılan seçimlere bırakmıştır³⁵.

Arthur ve Rousseau'ya göre sınırsız kariyer kavramı genel olarak aşağıdaki anlamları içermektedir³⁶:

- Sınırsız kariyer tek bir örgüt içerisinde değil farklı örgütler arasındaki hareketliliği içermektedir (Silikon Vadisi),
- Birey sadece çalıştığı örgüt içinde değil, örgüt dışında da kalifiye özelliklere ve istihdam edilebilir niteliklere sahiptir (akademisyen, marangoz vb.).
- Örgütü aşan bir iletişim ağı ve bilgi akışını gerektirmektedir (emlakçılık vb.).
- Hiyerarşik yükselme ve ilerlemeye dayalı geleneksel örgütsel kariyer yolları yerine birey geleceğini örgütsel sınırlar olmadan planlamaktadır.
- Ailevi ve kişisel nedenler birey için kariyer fırsatlarından daha önemli hale gelebilmektedir.

1.1.3.2.3.Portföy Kariyer (Portfolio Career) Yaklaşımı

Handy'ye göre gelecekte, bireylerin özellikle yaşamlarının son evrelerine portföy kariyer hakim olacaktır³⁷. Çalışanlar bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışmak ve oradan düzenli olarak ücret almak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan, aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı kalmadan gerçekleştiren kişiler

³⁴ Erdoğan, Kariyer, s. 162.

³⁵ Aytaç, ss. 243-244.

³⁶ Arthur ve Rousseau, s. 6.

³⁷ Charles Handy, **Ruhun Arayışı Kapitalizmin Ötesi: Ruhun Amaç Arayışı**, çev. Nurettin Elhüseyni, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1998, s. 156.

haline gelmiştir. Bu anlamda kariyer pozisyon merkezlilikten, portföy merkezliliğe dönüşmüştür³⁸.

Templer ve Cawsey, kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda, portföy kariyer yaklaşımının varsayımlarını şu şekilde tanımlamıştır³⁹:

- Çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için işe alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak işe alınmaktadır.
- Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilmektedir.
- Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılmaktadır.
- Yedekleme ve kariyer geliştirme programları daha çok çekirdek personel için oluşturulmaktadır.

1.1.3.2.4.Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı

Bireyin psikolojik başarıya yönelik olarak kariyerini kendisinin yönlendirdiği, esnek, uyarlanabilir, çok yönlü kariyer anlayışıdır. Çok yönlü kariyerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁴⁰:

- Kariyer örgüt tarafından değil birey tarafından yönlendirilmektedir.
- Kariyer yaşam boyunca devam eden deneyimler, beceriler, öğrenme süreçleri, dönüşümler ve kimlik değişimlerinden oluşmaktadır (kronolojik yaş değil, kariyer yaşı önemli hale gelmiştir)
- Gelişme, çalışma yaşamındaki zorluklar karşısında, bireyin kendisinin yönettiği, ilişkisel, sürekli bir öğrenme sürecidir.
- Formal eğitim, yeniden eğitim ve dikey hareketlilik gelişmenin olmazsa olmazları olmaktan çıkmıştır.
- Başarı için gerekli unsurlar değişmiştir: Bilginin yerini öğrenme, iş güvencesinin yerini istihdam edilebilirlik, örgütsel kariyerin yerini çok yönlü kariyer, çalışan kimliğinin yerini kimlik bütünlüğü almıştır.

³⁸ Erdoğmuş, Kariyer, s. 170.

³⁹ Aytaç, s. 247.

⁴⁰ Hall, s. 24.

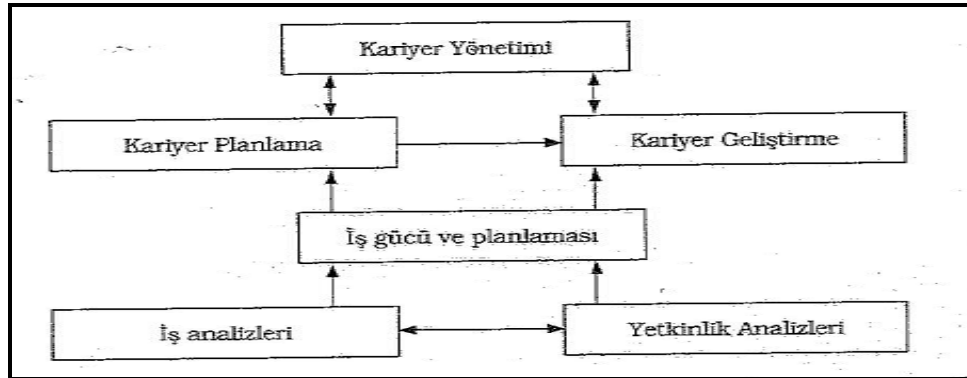
- Örgütün çalışanlarının kariyer gelişimine ilişkin sunduğu faaliyetler ise zorlayıcı atamalar, geliştirmeye yönelik ilişkiler, bilgi ve beceri gelişimine yönelik faaliyetlerdir.
- Hedef psikolojik başarıdır.

Kariyer olgusunu farklı şekillerde ele alan yeni kariyer yaklaşımlarının temel olarak bir noktada birleştikleri söylenebilir: Günümüzde kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğuna bırakılan bir süreç haline gelmiştir. Dolayısıyla bu sürecin etkin bir şekilde planlanmasının, çalışma yaşamında başarılı olmak isteyen bireyler için önemli bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

1.2. BİREYSEL KARİYER PLANLAMA VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Literatürde bireysel kariyer planlama ile ilgili temel kavramlar olan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile ilgili üzerinde fikir birliğine varılan genel bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Kariyerle ilgili bazı kaynaklarda kariyer yönetimi *kariyer geliştirme* ve *kariyer planlama* olarak iki bileşenden oluşan⁴¹ bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır (Şekil 3).

Şekil 4: Kariyer Yönetimi Modeli



Kaynak: Budak, 2008, s. 253.

Bazı kaynaklarda ise bütüleştirici unsur olarak kariyer geliştirme kavramı üzerinde durulmakta, kariyerin örgütsel boyutunu ifade etmek için kariyer yönetimi,

⁴¹ Çalık ve Ereş, s. 81.

bireysel boyutunu ifade etmek için de kariyer planlama kavramları kullanılmaktadır (Şekil 4)⁴².

Şekil 5: Kariyer Geliştirme Modeli



Kaynak: Erdoğan, 2003, s. 14.

Yönetim, planlama ve geliştirme faaliyetlerinin birbiri ile ilişkili ancak birbirinden farklı süreçler olması nedeni ile bu çalışmada kariyerle ilgili temel kavramların tanımlanmasında belirli bir sınıflandırmaya gidilmemiş, her kavram kendi içerisinde ayrı bir süreç olarak ele alınmıştır. Ancak yönetim, planlama ve geliştirme gibi süreçlerin hem örgütü hem de bireyi ilgilendirdiği ve dolayısıyla kariyerle ilgili bu kavramların hepsinin hem örgütü hem de bireyi kapsayan boyutlarının olduğu ve birbirini etkileyen süreçler olarak birbiri ile iç içe geçtiği söylenebilir.

1.2.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesi, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Kariyer yönetimi, kariyer kavramına yönelik bireysel ve kurumsal bakış açılarını bütünleştirmektedir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirini destekleyici roller, sorumluluklar üstlenmektedir⁴³.

Kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları ile kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları örgütün sistemi ile bütünleştiren

⁴² Erdoğan, Kariyer, s. 14.

⁴³ Özden, s. 26.

bir süreçtir⁴⁴. Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, bireyin iş ve iş dışı yaşamını etkileyen, yeteneklerinin analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmalarını sağlayan ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır⁴⁵. Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine olanak sağlamaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatminin, örgütte ise etkinliğin ve verimliliğin artması sağlanmaktadır⁴⁶.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kariyer yönetimi, birey ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması için gerekli faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, uygulanması, koordinasyonu ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel boyutta kurum, hedeflerinin çalışanlar tarafından içselleştirilmesine yönelik faaliyetler üzerinde odaklanırken, bireysel boyutta çalışan, örgütsel kariyer fırsatlarını değerlendirmeye ve kişisel hedeflerine ulaşmaya yönelik süreci yönetmeye çalışmaktadır.

1.2.2. Kariyer Geliştirme

Bireyler ve örgütler oldukça karmaşık ve sürekli değişen bir çevrede yaşamakta ve aralarındaki ilişki bu çevrenin doğurduğu çeşitli dış etmenlerden etkilenmektedir. Dinamik olan ve her iki tarafın da değişen ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan bu ilişki, kariyer geliştirme olarak adlandırılmaktadır⁴⁷.

Kariyer geliştirme, örgüt tarafından şekillendirilen, insan kaynağının hem çalışan hem de örgüt ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi üzerinde odaklanan ve sürekli devam eden bir süreçtir. Bu süreçte örgütün başlıca sorumlulukları, örgüt içerisindeki kariyer olanaklarını geliştirmek ve

⁴⁴ M. Şerif Şimşek ve Abdullah Soysal, “Örgütlerde Kariyer Yönetimi”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 50.

⁴⁵ M. Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 259.

⁴⁶ Erdoğan, Kariyer, s. 16.

⁴⁷ Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2008, s. 274.

bu olanaklar hakkında çalışanları bilgilendirmektir. Örgüt, bu süreçte bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlayacak muhtemel kariyer yolları konusunda dikkatli bir biçimde çalışanına tavsiyelerde bulunmalıdır. Bu nedenle kariyer geliştirme ve kariyer planlama birbirini destekleyen süreçler olmalıdır. Kariyer geliştirme bireysel kariyerlere örgütsel bakış açısı ile yaklaşırken, kariyer planlama, kariyere çalışan bireylerin gözü ile bakmaktadır⁴⁸. Diğer bir deyişle kariyer geliştirme, kariyer kavramına kurumsal bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Organizasyon içinde çalışanların mesleki gelişimlerinin, organizasyonun hedeflerine uygun olarak yapılması için kullanılan araç ve yöntemleri ifade etmektedir. Bu kavramın içinde kariyer haritası, oryantasyon, terfi, yer değiştirme, yönetici geliştirme, yedekleme planı, değerlendirme merkezi gibi kariyer geliştirme yöntem ve uygulamaları bulunmaktadır⁴⁹.

Kariyer geliştirmede, kişinin, eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesi hedeflenmektedir⁵⁰. Bir kariyer geliştirme programının yürütülmesinde dört temel aşama izlenmektedir. Bu aşamalar⁵¹:

- Sahip olduğu becerilerin, ilgi alanlarının ve kariyer hedeflerinin bireyin kendisi tarafından değerlendirilmesi,
- Bireyin becerilerinin ve sahip olduğu potansiyelin örgüt tarafından değerlendirilmesi,
- Örgüt içerisindeki kariyer olanaklarının ve fırsatların bildirimi, karşılıklı değerlendirilmesi,
- Başarıya ulaşacak gerçekçi hedefler ve planların oluşturulması için kariyer danışmanlığı sunulmasıdır.

⁴⁸ Lloyd L. Byars ve Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, Mc Graw Hill Co., Boston, 2004, ss. 227-228.

⁴⁹ Özden, s. 26.

⁵⁰ Aytaç, s. 198.

⁵¹ Byars ve Leslie, s. 242.

Örgütlerde kariyer geliştirme programlarının oluşturulması, çalışanın iş tatminini ve çalışan bağlılığını arttırmakta, çalışanların becerilerinin geliştirilmesine imkan tanımaktadır⁵².

1.2.3. Kariyer Planlama

Günümüzde kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak değerlendirilmektedir⁵³. Artık bireyler, örgütlerin sağladığı güvencenin giderek azaldığı ya da tamamen ortadan kalktığı bir dünyada nasıl ilerleyeceklerini ve kalabalıktan nasıl sıyrılacaklarını düşünmek zorundadırlar⁵⁴. Dolayısıyla çalışanlar iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi anlarılarsa, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimleri olduklarını daha iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlaması sağlayabilmektedir⁵⁵. Ancak her ne kadar bireyin sorumluluğunda olsa da kariyer planlamanın hem bireyi hem de örgütü içeren boyutları göz önünde bulundurulmalıdır.

1.2.3.1.Örgütsel Kariyer Planlama

Genellikle bireysel boyutu ile ele alınan kariyer planlama oldukça zor bir süreç olup birey açısından bilinçli bir çaba gerektirmektedir. Bireylerin teşvik ve yönlendirme olmaksızın, kendi kariyer planlarının hazırlanması konusunda sorumluluk aldıkları durumlarda genellikle çok az gelişme kaydettikleri gözlenmektedir⁵⁶. Yine bireysel kariyer beklentilerinin örgüt tarafından fark edilmemesi, çalışanların er ya da geç kurumu terk etmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle her ne kadar günümüzde kariyer planlamanın sorumluluğu büyük ölçüde bireye bırakıldı ise de örgütün, bireyin beklentileri yanında kendi örgütsel

⁵² Abdullah Soysal, “Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 147.

⁵³ Aytaç, s. 233.

⁵⁴ Baruch, s. 167.

⁵⁵ Nilgün Anafarta, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Say02/Anafarta.pdf (28. 12. 2008), s. 3.

⁵⁶ Byars, ss. 228-229.

ihtiyaçlarını da dikkate alarak çalışanı bu yönde desteklemesi gerekmektedir⁵⁷. Çalışanlar işverenler tarafından teşvik edildiğinde ve desteklendiğinde kariyer hedeflerini belirlemeye ve bu doğrultuda ilerlemeye daha istekli davranmaktadır. Bunun sonucuna da çalışanlar daha fazla eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılmak konusunda motive olmakta, bu da kuruma nitelikli bir çalışan havuzunun oluşturulmasına imkan tanımaktadır⁵⁸.

Örgütsel kariyer planlama, *yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması*⁵⁹, *örgütsel kariyer yollarını ve faaliyetlerini oluşturması*⁶⁰ süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte örgütün yürüttüğü faaliyetler aşağıdaki şekilde özetlenebilir⁶¹:

- Örgütün sahip olduğu insan kaynağının kurumsal olarak değerlendirilmesi ve çalışanların gelişme ihtiyaçlarının saptanması,
- Örgüt içerisindeki kariyer olanaklarının tespit edilmesi,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi,
- Çalışanlara kariyer olanakları ile ilgili danışmanlık faaliyetlerinin sunulması,
- Kariyer olanakları ve performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda gerekli eğitimlerin verilmesidir.

Bazı görüşlere göre örgütün bireyin kariyer planlamasına katılması ve bireyi yönlendirmesi birtakım etik sorunları da beraberinde getirmektedir. Örneğin geçmişte örgütlerin sunduğu yaşam boyu iş güvencesi olanağı, günümüzde giderek ortadan kalkmaktadır. Yaşam boyu istihdam güvencesi anlayışının olmadığı bir örgütte bireylere yönelik bir kariyer planlaması uygulaması işgörenin geleceği ile ilgili gerçekçi olmayan beklentilere kapılması riskini taşıyabilmektedir. İşgörenin yapabileceği en iyi kariyer hareketinin örgütten ayrılmasının olduğu bir durumda ise daha da önemli bir sorun ortaya çıkmaktadır. Bu noktada işgörenin örgüt için gerekli

⁵⁷ Şimşek ve Öge, s. 270.

⁵⁸ William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996, s. 315.

⁵⁹ Çalık ve Ereş, s. 95.

⁶⁰ Şimşek ve Öge, s. 269.

⁶¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s. 347.

olduğu bir durumda İnsan Kaynakları personeli ya da yöneticisinin çalışana kariyeri ile ilgili gerçeği söyleyip söylemeyeceği önemli bir sorundur⁶². Bu nedenle günümüzde örgütün kariyer gelişimi ile ilgili bireyi destekleyen çok önemli bir rol üstlendiği ancak bireyin tüm yaşamını kapsayacak şekilde kariyerinde başarılı olabilmesi için kendi kariyerini kendisinin planlamasının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir.

1.2.3.2.Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır⁶³.

Kariyer planlama bir insanın diğeri için yapabileceği bir şey değildir. Birey kariyeri ile ilgili gerçek isteklerini ancak kendisi bilmekte ve bu istekler de bireyden bireye önemli derecede farklılık göstermektedir⁶⁴. Bu nedenle kendi kariyer planına sahip olan bireylerin, kariyer yolu boyunca ilerleme kaydetmesi durumunda tatmin olma olasılığı artmaktadır. Çünkü iyi bir kariyer planı, yol üzerindeki önemli kilometre taşlarını tanımlamakta, bireyin bu kilometre taşlarının bilinçli bir şekilde farkına varması ve onlara ulaşması durumunda da, başarı duygusunu yaşama olasılığı artmaktadır⁶⁵. Bu nedenle bir sonraki bölümde bireysel kariyer planlamanın aşamaları ve bu aşamalardan biri olarak hedef belirleme süreci ele alınacaktır.

1.3. BİREYSEL KARİYER PLANLAMANIN AŞAMALARI

1.3.1. Kendini Değerlendirme

Özdeğerleme olarak da ifade edilen ve kariyer planlamanın ilk aşaması olan kendini değerlendirme süreci oldukça sıkıntılı bir süreç olabilmektedir. Bu konuyla ilgili birçok kitabın bulunmasına karşın yine de kitaplar bir grubun vereceği duygusal destek, motive etme ve doğru eyleme yönlendirme gücünden yoksun

⁶² Mathis ve Jackson, s. 327.

⁶³ Erdoğan, Kariyer, s. 15.

⁶⁴ Byars, ss. 228-229.

⁶⁵ Byars, s. 227

kalabilmektedir⁶⁶. Bu nedenle bireyin bu aşamada etkili bir özdeğerleme yapabilmesi için çevresinden de destek alması gerekmektedir (Danışmanlık, koçluk, örgüt desteği, kişilik, ilgi envanterleri vb.). Kendini değerlendirme aşamasında bireyin;

- Bireysel vizyonunu,
- Kişilik özelliklerini,
- Güçlü ve zayıf yanlarını,
- Bireysel ihtiyaçlarını,
- İlgi alanlarını,
- Değerlerini,
- Sahip olduğu yetkinliklerini

değerlendirmesi gerekmektedir.

Bireysel vizyon, bireye yaşamı boyunca yön gösteren bir rehber, bir anlamda hayatın bir pusulası niteliğindedir. Bireysel vizyonu netleştirmek için birey, şu iki sorunun yanıtını bulmak durumundadır : "Ben kimim (neyim)?" ve "Ben ne olmak istiyorum?". İlk soru bireyin kendisini tanımasıyla, ilke ve değerlerini belirlemesi ile ilgili bir süreçtir. İkincisi ise "Ne için yaşıyorum ?" ya da "Yaşamımın anlamı ne?" sorularının özel bir halidir. Birey, bu soruların yanıtını soyut insan için değil, "kendisi" için bulmalıdır. Görüldüğü üzere bu sorulara bir yanıt bulmadan girişilen faaliyetlerde "neyin doğru, neyin yanlış" olduğunu anlamak mümkün değildir⁶⁷. Bu sorulara verilen cevaplar aslında bir ölçüde bu çalışmanın da konusu olan hedef kavramına uzanmaktadır. Çünkü hedefler, bireyin vizyonu ile belirlediği noktalara doğru atılan adımlardır. Hedefler kısa ve uzun dönemli olarak saptanabilir ve hedeflere ulaşıldıkça, yenileri belirlenebilir. Ancak bireyin yaşam felsefesi değişmedikçe bireyin vizyonunda önemli değişiklikler olmamaktadır⁶⁸. Bu bağlamda bireyin etkin bir kariyer planlamasını yapabilmesinin en temel koşullarından biri de bireyin vizyonu ile uyumlu kişisel hedeflerini belirlemesidir.

⁶⁶ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2003, s. 377.

⁶⁷ Özden, s. 57.

⁶⁸ Özden, s. 58.

1.3.2. Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi

Bireyin gerçekçi kariyer hedefleri belirleyebilmesi için mevcut olanakları ve fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir⁶⁹. Birey bu süreçte çalışma yaşamı ile ilgili birçok alanda araştırma yapmak ve karar vermek durumunda kalmaktadır. Bu alanlar⁷⁰:

- Meslek seçimi,
- Hedef uzmanlık alanlarının belirlenmesi,
- Hedef çalışma ortamlarının belirlenmesi,
- Hedef pozisyonların belirlenmesi

şeklinde ele alınabilir.

Kariyer olanaklarının gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi belirli bir bilgi ve deneyim birikimini gerektirmektedir. Günümüzde bireyi bu konuda destekleyen birçok unsur bulunmaktadır. *Danışmanlık kuruluşları, mesleki dergiler, internet, gelir araştırmaları, meslek kuruluşları ve meslek üyeleri, üniversiteler*⁷¹, kitaplar, yakın çevrenin bilgi ve deneyimleri gibi birçok kaynak aracılığı ile birey ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşabilmektedir. Bu süreçte ilgi duyulan meslek ya da kariyer alanı ile ilgili iş görüşmelerine katılmak, staj yapmak, dönemsel işlerde çalışmak gibi faaliyetlerin de bireyin ihtiyaç duyduğu alanlardaki deneyimlerini geliştirmesinde, gerekli bilgi ve yetkinlikleri kazanmasında, çalışma yaşamına ilişkin gerçekçi bilgiler ışığında kariyer olanaklarını değerlendirmesinde etkili olmaktadır⁷².

Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi aşamasında dünyadaki ve ülkedeki ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeler, sektörel ve mesleki unsurlar yakından izlenmelidir. Ancak günümüzde yaşanan örgütsel değişimler ve mesleklerin gerektirdiği niteliklerin hızla değişmesi karar vermeyi ve tercihte bulunmayı zorlaştırmaktadır. Bugün cazip görülen meslek ve sektörler zamanla cazibesini yitirebilmektedir. Bu nedenle olanakların değerlendirilmesi süreci dinamik

⁶⁹ Byars, s. 231.

⁷⁰ Özden, ss. 60-63.

⁷¹ Mehmet Öner, **Kişisel Kariyer Planlaması**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2001, s. 143.

⁷² Öner, ss. 139-174.

bir şekilde ele alınmalı ve sadece mevcut durum değil, çalışma yaşamında hakim olan, olması beklenen eğilimler de göz önünde bulundurulmalıdır⁷³.

1.3.3. Hedef Belirleme

Planlama kavramı, hedefi gerçekleştirmeye yönelik belirli davranışsal stratejiler geliştirme sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır. Planlama süreci ile hedefler belirli davranış komutlarına, taktiklere, alternatif stratejilere dönüştürülmektedir. Bu nedenle planlama farklı hedefler arasında öncelik belirleme, geribildirim değerlendirme ve gerektiğinde hedefe yönelik faaliyetleri yeniden gözden geçirme imkanı sunmaktadır⁷⁴. Dolayısıyla planlama, uzun vadeli hedef belirleme ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kısa vadeli alt hedefleri oluşturma aşamalarının birbirini izlediği sürekli bir süreç olarak tanımlanabilir.

Kariyer planlama Kuzgun'a göre yetenek ve becerileri gerçekçi bir tutumla değerlendirmeye niyet etmeyi ve bunu sürdürmek için gerekli güce donanıma sahip olmayı gerektirmektedir. Ancak kariyer planlamaya hazır olmak için bireyin hedeflerini ve değerlerini tutarlı bir şekilde belirlemiş olması gerekmektedir⁷⁵.

Kariyer hedefleri bireyin gelecekte çalışma yaşamında hangi noktada bulunmak istediğidir, bir anlamda bireyin çalışma yaşamındaki rotasıdır⁷⁶. Ancak bu süreçte birey birçok faktörün etkisinde kalmakta ve bazen yanlış hedefler belirleyebilmektedir.

Kariyer hedeflerinin belirlenmesi aşamasında birey birtakım tuzaklara düşebilmektedir. Bu tuzaklardan biri, ilk işe girilen pozisyona dayalı bir kariyer alanı seçmek gibi tesadüfen yapılan seçimlerdir. Bu tuzağa düşen bireyler sonrasında daha mutlu ya da başarılı olabilecekleri kariyer olanaklarının da bulunduğunu pişmanlık içinde öğrenebilmektedir. Bir diğer düşülen hata ise para, prestij, güç ve güvenlik

⁷³ Erdoğan, Kariyer, s. 239.

⁷⁴ James T. Austin ve Jeffrey B. Vancouver, "Goal Constructs in Psychology: Structure, Process, and Content", *Psychological Bulletin*, Cilt:120, 1996, s. 351.

⁷⁵ Yıldız Kuzgun, "Meslek Seçiminde Kararsızlık", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6529.pdf> (19.07.2009)(Meslek Seçimi), s. 220.

⁷⁶ Özden, ss. 60-63.

gibi dışsal kazançları elde etmek amacı ile belirli bir kariyer alanını seçmektir. Oysa uzun vadede bireyin nesnel kazançlarının yanı sıra işinden zevk alması da önem kazanmaktadır. Yeterli bir bilgi birikimine sahip olmadan kararlar vermek ise yapılan bir diğerk hatadır. Birçok birey 20’li yaşlarında verdiğı kariyeri ile ilgili kararlarını sonradan değıştirebilmektedir. Diğerk yandan kariyer kararını sürekli erteleyen bireyler de 30’lu yaşlara geldiklerinde gerçekçi kariyer hedefleri belirlemek için ihtiyaç duydukları çalışma deneyiminden yoksun kalabilmektedir. Bu nedenle kariyer hedeflerini belirlerken bireyin fırsatları iyi tanımlaması ve hedeflerini edindiğı bilgi ve deneyimlerle gözden geçirmesi gerekmektedir⁷⁷. Yine bireyin aşağıda özetlenen kariyer hedeflerine etki eden faktörlerin farkında olması da gerçekçi ve doğru kararlar almasında etkili olmaktadır⁷⁸:

- **İçsel Faktörler:** Kişilik, kariyer sürecinin oluşumunda en önemli içsel faktördür. Yaşam boyunca bireyi etkileyen ve kişiliğinin gelişimine katkıda bulunan duygular, düşünceler, başarılar ve psikolojik unsurlar ile bunlara dayalı olarak oluşmuş güdüler bireyi kariyer seçim sürecinde etkilemektedir. Özellikle bireyin ihtiyaçları arasında yer alan “kendini gerçekleştirme güdüsü” kariyer sürecinde en önemli içsel g olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bireyde kişilik oluşumu sonucunda ortaya çıkacak “ilgi alanları” da onun kariyer yönetiminin lokomotifini oluşurmaktadır. Bu nedenle kariyer hedefleri bireyin kişiliğı, ilgi alanları ve kişisel değerleri ile uyumlu olmalıdır. Bunun için birey yapmaktan hoşlandığı aktiviteleri, geçmişte başaralı olduğu alanları göz önünde bulundurarak ilgi alanlarını ya da yetenekli olduğu alanları belirleyebilir. Yine bireyin kendini tanıması, kişisel özellikleri, gereksinimleri, güdüleri ve değerleri ile uyumlu bir çalışma yaşamına yönelik kariyer hedefleri belirlemede etkili olmaktadır⁷⁹. Kariyer hedefleri bireyin yaşam hedefleri ile uyumlu olmalıdır (yaşam hedeflerinin bir alt kümesi olmalıdır). Sağlıklı bir insanın her zaman işi dışında sahip olduğu ilgi alanları vardır. Kariyer planı bu ilgi alanlarını göz önünde bulundurarak ve bunları destekleyecek şekilde

⁷⁷ Karen Grover Duffy ve Eastwood Atwater, **Psychology for Living Adjustment, Growth, and Behavior Today**, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s. 277.

⁷⁸ Aytaç, s. 136.

⁷⁹ Duffy ve Atwater, ss. 271-272.

hazırlanmalıdır. Ancak sıklıkla, kariyer hedefleri yaşam hedeflerini desteklemek yerine onlarla çatışmaktadır⁸⁰.

- **Dışsal Faktörler:** Dışsal faktörlerin en belirleyici olanı bireyin sosyal özgeçmişidir. Sosyal özgeçmiş, aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular vb. öğelerden oluşan geniş bir yelpazeyi oluşturmaktadır. Bu faktörler zaman içerisinde bireyi etkilemek sureti ile onun motivasyonunu ve kariyer hedeflerini yönlendirmektedir. Yıldırım'a göre sosyal ve ekonomik faktörleri göz önünde bulundurmadan başarı (hem kişisel hem de mesleki) peşinde koşmak boş bir çabadır. Bu süreçte bireyin toplumsal konumunun, ailesinin, eğitiminin, sosyal çevresinin kendisine sağladığı fırsat ya da tehditlerin, fırsatları nasıl değerlendireceğinin ya da zorlukların üstesinden nasıl geleceğinin bilincinde olması gerekmektedir. Çünkü toplumsal faktörler bireyi birçok yönden etkilemektedir⁸¹:

- ✓ Farklı toplumsal şartlar farklı bireysel gelişmelere yol açmaktadır.
- ✓ Ekonomik koşullar zeka ve bireysel yetenekleri etkilemektedir.
- ✓ Kültürel ortam bireylerin düşünme, anlama ve problem çözme yeteneklerini geliştirmektedir.
- ✓ Aile gibi toplumsal yapıların insan varlığı üzerinde derin etkileri bulunmaktadır.

Kariyer hedeflerinin belirlenmesinde önemli olan bireyin içsel faktörlerle dışsal faktörler arasındaki dengeyi çok iyi kurabilmesidir. İçsel faktörleri göz ardı etmek yaşam boyu devam eden bir süreç olan kariyerde bireyin mutsuzluğuna, motivasyon düşüklüğüne neden olabilmekte, dışsal faktörleri göz ardı etmek de bireyin gerçekçi olmayan hedefler belirlemesi ve dolayısıyla hayalkırıklıkları yaşaması olasılığını arttırmaktadır.

Zajas'a göre hedeflerini belirleme sürecinde bireyin, aşağıdaki sorulara ölçülebilir, belirli ve ayrıntılı cevaplar verebilmesi gerekmektedir⁸²:

⁸⁰ Byars, s. 236.

⁸¹ Ergün Yıldırım, **Kişisel Gelişimin Sosyolojisi**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2008, ss. 22, 24, 130.

⁸² Jay J. Zajas ve Jann R. Mitchener Zajas. "Planning Your Total Career and Life Portfolio", **Executive Development**, Cilt:7, 1994, s. 19.

- Neyi başarmak için plan yapıyorum?
- Hedeflerimi gerçekleştirmek için ne kadar zamana, maliyete ve çabaya ihtiyaç duymaktayım?
- Yaşamımda nereye ulaşmayı istiyorum ve bu hedefim beni istediğin noktaya nasıl ulaştıracak?
- Hedefe ulaştığımda neye sahip olacağım ya da ne olacağım?

Tüm bu sorulara cevap veren hedeflerin en azından aşağıdaki alanların bir kısmını içermesi gerekmektedir⁸³:

- İş başarımlı hedefleri,
- Terfi yolları hedefleri,
- İlişki hedefleri,
- Eğitim hedefleri,
- Finansal hedefler,
- Aile ve özel yaşam hedefleri,
- Sosyal/ toplumsal hedefler,
- Sağlık ve zindelik hedefleri,
- Manevi ve dini hedefler.

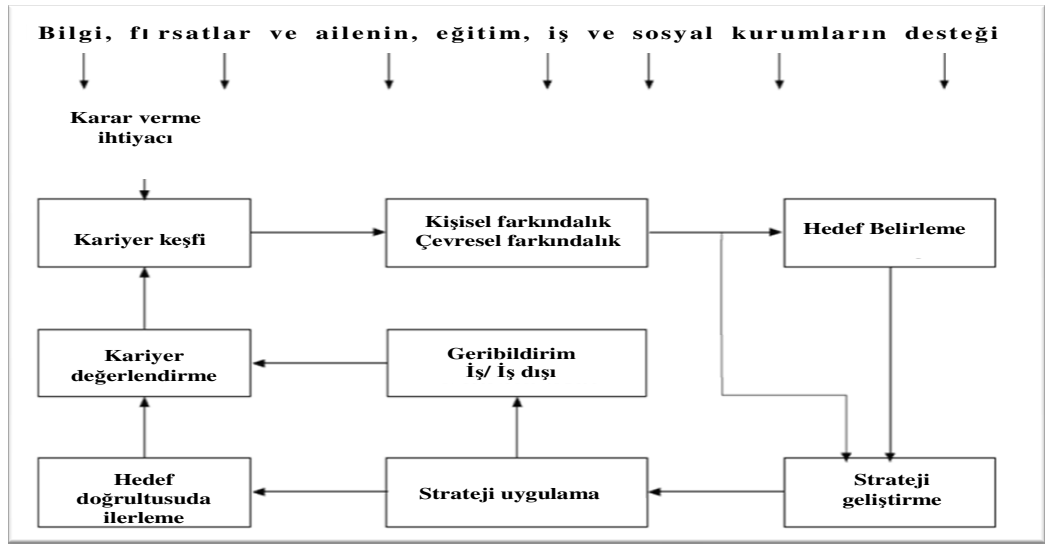
Greenhause ve diğerkleri, geliştirdikleri kariyer yönetimi modelinde bireylerin kariyerlerini nasıl yönlendirmeleri gerektiği ve hedef belirlemenin kariyer planlamadaki rolü üzerinde durmuşlardır⁸⁴.

Bu modele göre bireyler öncelikle kendileri (değerkleri, ilgi alanları, yetenekleri, seçtikleri yaşam biçimleri) ve çevreleri (meslekler, işler, kariyer yolları, örgütler, sektörler, ailevi sınırlamalar) ile ilgili farkındalığa ulaşmak için kariyer keşif süreçlerinden geçmektedirler.

⁸³ Zajas ve Zajas, s. 20.

⁸⁴ Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan ve Eileen Kaplan, "The Role of Goal Setting in Career Management", **The International Journal of Career Management**, Cilt:7, 1995 (The Role), ss. 3–12.

Şekil 6: Kariyer Yönetimi Modeli



Kaynak: Greenhaus ve diğerleri, 1995, s. 4.

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

Zajas'a göre bireyin ihtiyaç ve isteklerinden kaynaklanan hedefler, kariyer planlama sürecinin etkinliğini arttırmaktadır. Hedef belirlemek, bireyin farkındalığının artmasına, daha disiplinli bir şekilde hareket etmesine, sorumluluklarının bilincine varmasına ve ertelemelerin, düşük performansın belirlenmesine ve üstesinden gelinmesine yardımcı olmaktadır⁸⁵.

⁸⁵ Zajas ve Zajas, s. 19.

Kariyer planlama sürecinde hedeflerin belirlenmesine yönelik yapılan eleştirilerde, her şeyin hızla değiştiği günümüz dünyasında bireyin kariyerini planlamasının ve anlamlı kariyer hedefleri belirlemesinin imkansız bir hale geldiği; değişime uyum sağlamayı ve esnekliği engellediği; kariyer hedeflerini izleyen bireyin geleceğe çok fazla odaklandığı ve dolayısıyla mevcut işindeki performansını ve iş doyumunu göz ardı ettiği; giderek yatay hale gelen örgütlerde terfi fırsatlarının ve ulaşılacak hedeflerin de azaldığı, bu nedenle de düş kırıklığı yaşama riskinin arttığı ileri sürülmektedir⁸⁶.

Kariyer planlama ve hedef belirlemeye yönelik yapılan eleştirilerden hareketle bireyin hedeflerinin genel bir rehber niteliğinde olması ve bu süreçte aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir⁸⁷:

- Birey kendi değerleri, yetenekleri, ilgi alanları ve yaşam biçimi ile uyumlu hedefler belirlemelidir. Başkalarının etkisi ile belirlenen hedeflerin bireyin değer ve arzularını tatmin etmesi mümkün değildir. Kariyer hedefleri anne babayı, işvereni, eş, ya da herhangi başka birini memnun etmek için değil, bireyin kendi memnuniyeti için seçilmelidir.
- Birey hem şimdiki hem de gelecekteki doyumunu göz önünde bulundurmalıdır. Sürekli geleceğe odaklanan bireyin mevcut işinden zevk alması oldukça güçtür. Anlamlı ve ilgi çekici olan bir işin yerini hiçbir şey alamaz. Birçok çalışan uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmek için kısa dönemli sıkıcı ve önemsiz görevleri üstlenebilir. Ancak bu tarz işlerin istisna olmaktan çıkıp sürekli hale gelmesi doyumun yerini gelecek beklentisinin almasına neden olmaktadır.
- Kariyer hedefleri bireyin yaşamını bir bütünlük içinde ele almalı, bireyin iş ve iş dışı yaşamı arasında bir denge kurmalıdır.
- Birey, kariyerini planlarken esnek olmalıdır. Yetenekler deneyim ve olgunlaşma ile birlikte gelişmekte, kariyer değerleri ve ilgi alanları, aile ya da bireysel konulardaki öncelikler zamanla değişebilmektedir. Bu nedenle birey

⁸⁶ Greenhaus ve diğerleri, The Role, s. 6.

⁸⁷ Greenhaus ve diğerleri, The Role, s. 6-7.

önem kazanan ihtiyaçlarının farklı pozisyonlarda ve farklı örgütlerde de karşılanabileceğini göz önünde bulundurmalı ve esnek davranmalıdır.

Bu bölümde ele alınan bulgulardan hareketle gerçekçi ve esnek bir yaklaşımla yapılandırılan bir hedef belirleme sürecinin kariyer planlamadaki rolü ve önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Hedef belirleme, kariyer planlamanın temel bir amacıdır: Kariyer planlama her şeyden önce bireyin çalışma yaşamında gerçekleştirmek istediği şeylere ulaşmaya yönelik gerçekleştirdiği bir faaliyettir. Dolayısıyla hedef belirleme aynı zamanda kariyer planlama sürecinin varlığının dayandığı bir süreçtir.
- Hedef belirleme kariyer planlamaya işlerlik kazandırmaktadır. Uzun ve kazançları gelecek zamanda elde edilen bir süreç olan kariyer planlama hedefler aracılığı ile kısa vadeli hedeflere ve günlük faaliyetlere bölünerek hem bireyin güdülenmesine hem de davranışlarını gelecekteki beklentileri doğrultusunda organize etmesine yardımcı olmaktadır.
- Geribildirim aracıdır: Hedefler bireye kıyaslama yapabileceği ölçütler sunarak planlamanın başarısı ya da başarısızlığı ile ilgili bildirim sağlamaktadır.
- Değerlendirme ve yeniden düzenleme aracıdır: Geribildirim doğrultusunda hedefler aracılığı ile plan değerlendirilir ve gerektiğinde hedefler yeniden oluşturulur.
- Motive etme aracıdır: Hedeflere ulaşıncaya birey başarı duygusunu hisseder ve yeni hedefler belirlemeye yönelir.

1.3.4. Kariyer Planının Hazırlanması ve Uygulanması

Kariyer planı, bireyin kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli her türlü faaliyeti içermektedir. Bu aşamada, iş hayatındaki deneyimlere dayanarak uygun kısa vadeli planlarla başlamak ve başarı sağladıkça daha büyük ve uzun vadeli gelişme programları hazırlamak yerinde olacaktır⁸⁸. Kariyer planının hazırlanması bireyin

⁸⁸ Aytaç, s. 156.

belirlediği kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik alt hedeflerini ve uygun kariyer stratejilerini geliştirmesini gerektiren bir süreçtir. Geliştirilen alt hedeflerin ve stratejilerin de günlük faaliyetlerle desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü davranışa dönüşmeyen bir hedefin ve planlamanın kariyer planlama sürecinin başarı üzerindeki etkisini önemli ölçüde azaltacağı söylenebilir.

1.3.5. Geribildirim

Günümüzde kariyer planlama yaşam boyu devam etmesi gereken dinamik bir süreç haline gelmiştir. Sürecin dinamikliği ise geribildirim aracılığı ile sağlanmaktadır. Çalışanların, kariyer geliştirme çabalarına ve kişisel farkındalıklarına ilişkin geribildirim yapılmaksızın, gereksinim duydukları kariyer hedeflerine ulaşması oldukça zorlu bir süreç olabilmektedir. Bu nedenle bu son aşama, çalışanların performanslarını ve kariyer planlarını düzenlemede önemli bir role sahiptir. Performans değerlendirme sonuçları, meslektaş ve yöneticilerin görüşleri bireyin kariyer planını gözden geçirmesinde ve şekillendirmesinde önemli olabilmektedir⁸⁹.

Kariyer planlama aşamaları göz önünde bulundurulduğunda hedef belirlemenin hem bir aşama olarak hem de diğer kariyer planlama aşamalarını bütünleştiren bir süreç olarak kariyer planlamanın etkinliğini arttırdığı söylenebilir. Bu bağlamda bir sonraki bölümde hedeflere ayrıntılı bir şekilde değinilecek, hedeflerin birey ve çalışma yaşamına etkileri üzerinde durulacaktır.

⁸⁹ Anafarta, s.8.

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF BELİRLEME VE KARIYER BAŞARISI

Sağlıklı insan çalışarak, üreterek kapasitesini kullanır, geliştirir, bundan haz ve doyum sağlar. Bu nedenle yaşamak için paraya ihtiyacı olmayan insanların da bir meslek edinip çalıştıkları, bazı kimselerin az gelir getiren meslekleri daha çok gelir sağlayabilecek mesleklere tercih ettikleri görülmektedir. O halde meslek para kazanmanın ötesinde, kapasiteyi kullanma ve kendini (özünü) gerçekleştirme yoludur⁹⁰. Maslow’a göre kendini gerçekleştirme bir kimsenin potansiyel olarak ne olmaya elverişli ise ne olabileceksa giderek daha çok o olmasıdır⁹¹. Bu nedenle çalışan her bireyin öncelikle kendini gerçekleştirme ve insan olma özelliğinden kaynaklanan ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. Nitekim Eric Fromm’a göre insan davranışlarını güdüleyen en önemli güçler, onun varoluş koşullarından yani “insanlık durumundan” kaynaklanmaktadır. Bu güçlerin üretim yönünde harekete geçirilmesi, bireyin işe olan ilgisini ve performansını arttırmaktadır⁹². Fromm’a göre bireylerin yaşamlarını sürdürürken ve ilerisi için planlar yaparken göz önünde bulundurdıkları bu güçlerin en önemlisi ilgi ve amaç edinmedir. İnsanlar yaşamlarını sürdürürken bir hedefi gerçekleştirir daha sonra yaşamının geriye kalanında başka hedefler edinirler. Birey için her bir hedef hayata bağlanma ve hayata tekrar motive olmaktır⁹³.

2.1. HEDEFLERİN TANIMI ÖNEMİ VE SINIFLANDIRILMASI

Hedefler psikolojik araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılan kavramlardır. Ancak hedeflerle ilgili araştırmalar bilişsel psikoloji, kişilik psikolojisi ve motivasyonla ilgili çalışmaların içerisinde dağınık bir şekilde yer almaktadır. Bireyin arzuladığı sonuçların içsel bir ifadesi olarak hedefler bir yandan fiziksel ihtiyaçların

⁹⁰ Yıldız Kuzgun, **Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2006 (Meslek Gelişimi), s. 1.

⁹¹ Yıldız Kuzgun, “Psikolojide İnsancı Yaklaşım”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/519/6495.pdf> (09.01.2010)(İnsancı Yaklaşım), s. 8.

⁹² Fatma Serbest, “İş Yaşamı Niteliği (QWL), **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2, 2000, ss. 28-29.

⁹³ Gökhan Bayraktar, “Güreşçilerin Psikolojik İhtiyaçları ile Atılganlık Düzeylerinin Bireysel Başarılarına Etkisi”, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007, s.20.

bir ifadesi olarak kullanılabildiği gibi kariyer başarısı gibi bilişsel kavramlara yönelik istenen sonuçları ifade etmekte de kullanılmaktadır⁹⁴.

Hedeflerle ilgili çalışmalardan yola çıkarak hedeflerin belirli bir tanımını ve sınıflandırmasını yapmak oldukça güç bir çabadır. Birçok farklı alandan etkilenen bu araştırmalar aynı zamanda hedefleri farklı şekillerde tanımlamakta ve sınıflandırmaktadır. Bu bölümde hedeflerle ilgili yapılan tüm bu farklı araştırmalardan yola çıkarak hedeflerin tanımı ve sınıflandırılmasına yönelik genel bir çerçeve sunulacaktır.

2.1.1. Hedeflerin Tanımı ve Önemi

Hedef, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “nişan alınacak yer, nişangâh”, “yapılması tasarlanan iş, amaç”, “varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta” şeklinde tanımlanmaktadır. Çoğunlukla hedefle eş anlamlı olarak kullanılan amaç da “ulaşılabilmek istenilen sonuç, maksat”, “ümit”, “gaye”, “bir kimseye veya bir kurula verilen özel amaçlı görev, misyon”, “bir edim, işlem ya da sürecin yöneldiği ve gerçekleştirmek istediği sonuç”, “erişilmek istenen sonuç, maksat” olarak tanımlanmaktadır.

Hedefler organizmanın elde etmeye çalıştığı son durumlardır. Her hedefin kendisi ile bütünleşen bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri vardır. Hedefin bilişsel öğesi, hedefin zihinsel temsili, hedef hiyerarşisinin oluşturulması ve hedefe giden yolların belirlenmesi ile ilgilidir. Hedefin duygusal öğesi hedefle bütünleşen duygusal tepkilerdir. Davranış öğesi ise hedefin gerçekleştirilmesine yönelik planla bütünleşen eylemleri kapsamaktadır⁹⁵. Bu verilerden ve literatür taramasından elde edilen bulgulardan hareketle hedeflerin tanımlanmasında temel olarak üç boyutun ön plana çıktığı söylenebilir.

⁹⁴ Austin ve Vancouver, s. 338.

⁹⁵ Ünsal Yetim, “Kişisel Projelerin Organizasyonu ve Örüntüsü Açısından Yaşam Doyumu”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1991, ss. 37-40.

2.1.1.1. Kişiliğin Bir Boyutu Olarak Hedefler

İnsanlar, kişisel olarak tanımlanmış, anlamlı hedefler doğrultusunda çaba gösteren ve hareket eden kasıtlı, genellikle rasyonel varlıklardır. Hedefler insan davranışlarına tutarlılık kazandıran ve insan davranışlarını şekillendiren, yaşamı anlamlı kılan kişiliğin anahtar bir boyutudur⁹⁶.

Hedefleri, kişiliğin bir boyutu olarak ele alan çalışmaların, büyük ölçüde *yaşamı oluşturmada asıl faktör olarak insan zihninin gerçekliğini ele alan ve insanın oluşturduğu temsillerin, onun yaşamını ve davranışını belirlediği*⁹⁷ varsayımına dayanan biliş araştırmalarından etkilendiği söylenebilir. Bu varsayım göre insan, yaşamını geçmiş deneyimlerinden edindiği temsillerden oluşan bir zihinsel çerçeve aracılığı ile yorumlamakta ve kurmaktadır. Dolayısıyla insanın yaşamını ve davranışlarını bu zihinsel çerçevenin oluşturduğu içsel idealler ve standartlarla yönlendirdiği ve kıyasladığı söylenebilir. Yapılan araştırmalar, mutluluğun ve yaşam doyumunun bu tür karşılaştırmalar sonucunda ortaya çıktığını göstermektedir⁹⁸.

Bireyin yaşamını ve davranışlarını etkileyen, bilinçli olarak belirlenmiş ya da bilinçsiz olan bu tür ideallerin bireyin yaşamını anlamlı kılan en soyut düzeydeki kişisel hedeflerini oluşturduğu söylenebilir.

Kişisel hedefler, *insanın eylemlerinin temelindeki gaye*⁹⁹, *gerçekleştirmek istediği şeylerin arkasında yatan maksat, niyet*¹⁰⁰ olarak tanımlanmaktadır. Kişisel hedefler aynı zamanda bireyin *içsel güdülerinin*¹⁰¹, *arzuladığı durumların*¹⁰² içsel bir ifadesi olarak da ele alınmaktadır.

⁹⁶ Robert A. Emmons, "Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern", **International Journal for the Psychology of Religion**, Cilt:10, 2000 (Is Spirituality), s. 5.

⁹⁷ Yetim, s. 31.

⁹⁸ Yetim, ss. 30-39.

⁹⁹ Edwin A. Locke ve Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation", **American Psychological Association**, Vol. 57, 2002 (Bulding), s. 705.

¹⁰⁰ Ruth Kanfer ve Phillip L. Ackerman, "Work Competence: A Person-Oriented Perspective", **Handbook of Competence and Motivation**, der. Andrew J. Eliot ve Carol S. Dweck, The Guilford Publications Inc., New York, 2005, s. 346.

¹⁰¹ Joachim C. Brunstein ve Oliver C. Schultheiss. "Goal Imagery: Bridging the Gap Between Implicit Motives and Explicit Goals", **Journal of Personality**, Cilt:67, 1999, s. 30.

Kişisel hedefler, bireyin belirgin ve kendine özgü bir şekilde ne yapmaya çalıştığıdır¹⁰³. Hedefler, insanların sahip olduğu istek ve arzularını, yaşamda gerçekleştirmek istedikleri şeyleri ifade etmektedir. Hedefler sadece geleceğe ilişkin beklentiler değildir, bireyin ulaşmaya ya da sürdürmeye çalıştığı sonuçları ifade eden, davranışlarını ve seçimlerini yönlendiren kişiliği ile ilintili beklentileridir. Bu yönüyle kişisel hedefler bireyi diğerlerinden ayıran belirgin özelliklerinden biridir¹⁰⁴.

Amaçlı hareket eden bir varlık olan insan yaşamı boyunca kalıcı bir amaç olarak eylemlerini düzenlemede “kendi olma” hedefini göz önünde bulundurarak alt hedefler koymakta ve davranışlarını organize etmektedir. Davranışın organize olması aynı zamanda ona örüntü kazandırmaktadır¹⁰⁵. Dolayısıyla hedeflerin, “kendi olma” gibi en soyut düzeydeki idealleri gerçekleştirmeye yönelik birçok ana ve alt hedeflerden ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik davranışlardan oluşan belirli bir hiyerarşik sistem oluşturduğu ve bu sistemin bireye özgü ve kişiliğinin bir boyutu olduğu söylenebilir.

Kişiliğin bir boyutu olarak hedefler kariyer planlamanın özdeğerleme aşamasında etkili olan unsurlardır. Bu süreçte sadece kişiliğin, ilgi alanlarının, değerlerin belirlenmesi yetersiz bir yaklaşım olacaktır. Önemli olan bu verilerden hareketle bireyin yaşamını kıyasladığı içsel idealleri ile uyumlu kişisel hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerle uyumlu bir vizyona yönelik kariyer hedefleri oluşturmasıdır.

2.1.1.2.Güdüleyici Unsurlar Olarak Hedefler

Hedeflerin bir diğer anlamı “bir edim, işlem ya da sürecin yöneldiği ve gerçekleştirmek istediği sonuç”, “erişilmek istenen sonuç, maksat” tanımlarında da

¹⁰² Austin ve Vancouver, s. 338.

¹⁰³ Robert A. Emmons, “Personal Strivings, Daily Life Events and Psychological and Physical Well-Being”, **Journal of Personality**, Cilt:59, 1991, ss. 454-455.

¹⁰⁴ Ed Diener ve Richard E. Lucas, “Explaining Differences in Societal Levels of Happiness: Relative Standards, Need Fulfillment, Culture, and Evaluation Theory”, **Journal of Happiness Studies**, Cilt:1, 2000, s. 56.

¹⁰⁵ Yetim, s. 35-37.

ifade edildiği üzere bireyin davranışlarının yöneldiği sonucu, arzuladığı durumları ifade etmektedir. Bu yönü ile hedefler bireyin ulaşmak istediği sonucu belirleyen ölçütler olarak değerlendirilmekte ve bireyi motive eden unsurlar olarak ele alınmaktadır.

Temelde insan motivasyonuna etki eden iki sistemin varlığından söz edilebilir. İhtiyaç ve güdülerden oluşan duygu güdümlü içsel sistem ve değerleri, hedefleri içeren bilişsel, dışsal sistem¹⁰⁶. İçsel güdüler bireyin fizyolojik ve duygusal ihtiyaçlarını, güdülerini yansıtırken, değerler ve hedefler daha çok sosyal çevrenin bir yansımasıdır. Dışsal motivasyon unsurları bireyin bilinçli olarak kabul ettiği birçok hedeften ve bu hedefleri gerçekleştirme yönünde geliştirdiği strateji ve planlardan oluşmaktadır¹⁰⁷. Emmons'a göre hedefler, güdüler ve değerler gibi motivasyonel unsurlar, çevresel uyarıcılara bağlı olarak çeşitli düzeylerde harekete geçirilebilecek hiyerarşik bir sistem oluşturmaktadırlar¹⁰⁸. Bu nedenle hedeflerin motivasyon sürecindeki rolünün anlaşılabilmesi için bu sisteme etki eden unsurların belirli bir ilişki içerisinde tanımlanması gerekmektedir:

- **İhtiyaçlar:** İhtiyaçlar organizmanın gidermeye çalıştığı fizyolojik ya da psikolojik eksiklikleridir¹⁰⁹. Her davranışın gerisinde, giderilmeye çalışılan bir ihtiyaç vardır ve her davranış bu ihtiyaçları gidereceği düşünülen objelere (insan, nesne, durum) yöneliktir¹¹⁰. Psikolojinin bu temel ilkesi mesleki faaliyetler için de geçerlidir. Bireyin iş veya mesleğinden hoşnut olabilmesi, meslek ve/veya işin en güçlü olandan başlayarak sırası ile ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verebildiği ile ilintilidir¹¹¹.
- **Güdüler:** Güdüler, davranışa enerji ve yön veren, organizmayı bir amaca yönelik olarak harekete geçmeye sevk eden güç olarak tanımlanmaktadır¹¹². İhtiyaçlar belirdikleri anda organizmada bir uyanış olur ve hareketi sağlayan

¹⁰⁶ Brunstein ve Schultheiss, s. 2-3.

¹⁰⁷ Brunstein ve Schultheiss, s. 3.

¹⁰⁸ Emmons, Is Spirituality, s. 5.

¹⁰⁹ Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003. s. 185.

¹¹⁰ Kuzgun, Meslek Gelişimi, s. 36.

¹¹¹ Kuzgun, Meslek Gelişimi, s. 36.

¹¹² Ziya Selçuk, **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 210.

enerji ortaya çıkar. Böylece birey belirli bir hedefe yönelik olarak harekete hazır olma durumuna geçer. Bu nedenle güdüler, organizmayı belirli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici güç olarak da tanımlanabilir¹¹³.

- **Değerler:** Beliren bir ihtiyaç karşısında organizmayı harekete geçiren güdünün belirli bir hedefe yönelmesi gerekmektedir. Ancak bu süreçte güdünün yöneleceği hedefin ne olacağını belirleyen unsurlar etkili olmaktadır. Her insanın yaradılışından kaynaklanan ve çevrenin etkisi ile biçimlenen, kendine özgü bir değerlendirme sistemi, ihtiyaçları sıraya koyma esnasında başvurduğu bir ölçütler takımı bulunmaktadır. Değerler, bireyin karar verirken seçenekler arasında hangisine yöneleceğine, davranışları ve olayları önem sırasına koymasında yardım eden kavramlar takımıdır¹¹⁴. Değerler, bireyin ihtiyaçlarından kaynaklanmakta ve hedeflerin ana temelini oluşturmaktadır. Değerler bireyin yaşamına kılavuzluk eden temel ilkelerdir. Bu yönüyle durum ötesi hedefler olarak da tanımlanabilir. Davranışa yönelik hareketi başlatma, yönlendirme ve sürdürme kapasitesi açısından her ne kadar ihtiyaçlarla benzerlik gösterse de değerler deneyim ve öğrenme ile kazanılmaktadır. Muhtemel davranışlar arasından uygun olanın belirlenmesinde kullanılan normlar olarak da değerler ihtiyaçlara oranla davranışa daha yakındırlar¹¹⁵.
- **Hedefler:** Hedefler değerlerin daha belirgin ve özgün hali olarak tanımlanabilir. İhtiyaçlarla değerler arasındaki neden sonuç ilişkisinin değerlerle hedefler arasında da olduğu söylenebilir. Hedefler değerlerin eyleme dönüşmesine neden olan süreçlerdir. Bireyler ihtiyaçları, değerleri ve durumlarına göre hedefler belirlemekte, hedeflere ulaşmak için strateji oluşturmaktadır. Kendileri ve kimlikleri ile ilgili varsayımlar geliştirmektedir¹¹⁶.

Yukarıda belirli bir ilişki içerisinde tanımlanan tüm kavramların nasıl işlediğini Locke belirli bir süreç içinde aşağıdaki şekilde özetlemiştir. İhtiyaçlar

¹¹³ Levent Önen ve M. Burak Tüzün, **Motivasyon**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 27.

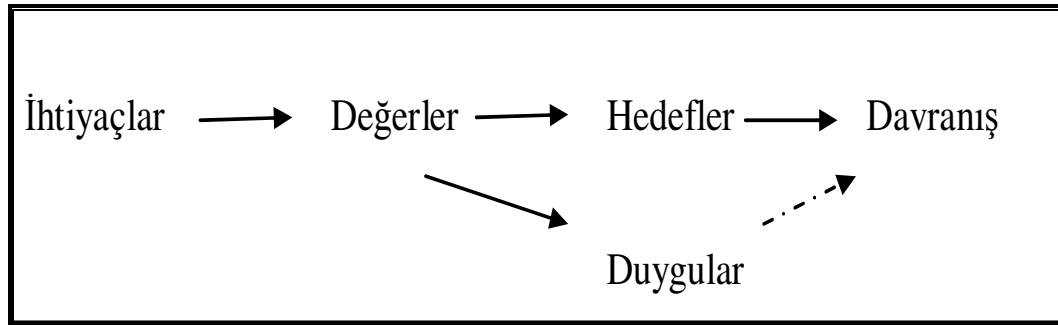
¹¹⁴ Kuzgun, Meslek Gelişimi, s. 63.

¹¹⁵ Gary P. Latham ve Craig C. Pinder, "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", **Annual Review of Psychology**, Cilt:56, 2005, s. 491.

¹¹⁶ Latham ve Pinder, s. 496.

bireyi davranışa yönelik olarak güdülemekte, güdülenmenin ne yönde olacağına bireyin sahip olduğu değerler belirli bir çerçeve sunmakta ve hedeflerle birlikte değerler belirli bir davranışa dönüşmektedir¹¹⁷. Yetim'e göre bu süreçte duygular hedeflerin motivasyonel ögesidir. Duygular olumluluğu en yükseğe çıkarma ve olumsuzluğu en aza indirme ilkesine göre davranışı yönlendirmektedir.¹¹⁸

Şekil 7: Motivasyon Süreci



Kaynak: Locke, 2002, s. 303.

Her ne kadar insan genellikle maksatlı hareket eden bir varlık olsa da insanın toplum ya da grup içindeki davranışları her zaman belli bir amaca yönelik ve rasyonel değildir. Duygusal etkilerin, kollektif bilinçdışı gibi faktörlerin, çevresel ve durumsal etkenlerin de bu sürece etki ettiği unutulmamalıdır¹¹⁹. Bu nedenle yukarıdaki şekilde toplumsal ve çevresel faktörlerin de davranışa etki eden dışsal faktörler olarak ele alınması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Kariyer planlama sürecinde hedeflerin motivasyonel boyutunun göz önünde bulundurulması, hedeflerin bireyi güdüleyecek şekilde belirlenmesinde etkili olacaktır. Bireyin ihtiyaç ve güdülerinin, duygu durumunun farkında olması, değerlerini tanımlamış olması ve kariyer hedeflerini bu doğrultuda belirlemesi bireyin kariyer başarısına yönelik motivasyonunu arttıracaktır.

¹¹⁷ Edwin A. Locke, “Setting Goals for Life and Happiness”, **Handbook of Positive Psychology**, der. C. R. Snyder ve Shane J. Lopez, Oxford University Press, Oxford, 2002 (Setting Goals), s. 303.

¹¹⁸ Yetim, s. 39.

¹¹⁹ Yetim, s. 32.

2.1.1.3. Günlük Faaliyetler Olarak Hedefler

Hedeflerin davranışsal boyutu olarak alınan bu düzeydeki hedefler, hedefe ulaşmayı sağlayacak planlarla bütünleşen eylemleri kapsamaktadır¹²⁰. Hedefler, onlara yönelik çabayı başlattıkları zaman bir anlam kazanmaktadır. Hedefler, literatürde mevcut ilgiler, kişisel projeler gibi farklı kavramlar altında bireylerin erişmek istediği sonuca yönelik olarak yapmayı tasarladıkları işleri, görevleri, günlük faaliyetleri de ifade etmekte kullanılmaktadır. Bu düzeydeki hedefler daha soyut olan kişisel hedefleri, içsel arzuları gerçekleştirmeye yönelik olarak bireyin bilinçli bir şekilde tasarladığı günlük görev ve faaliyetlerden oluşmaktadır.

Araştırmalar hedeflerin günlük faaliyetler ya da kısa süreli planlarla desteklenmesinin başlangıçta bilinçli bir faaliyet olan hedef belirlemeyi alışkanlık haline getirdiğini dolayısıyla hedefe ulaşma olasılığını önemli oranda arttırdığını göstermektedir¹²¹.

Davranışsal boyuttaki hedeflerin belirlenmesi kariyer planlarının hazırlanması ve uygulanması aşamasında plana işlerlik kazandırmaktadır. Çünkü belirlenen hedeflere ulaşmak ancak hedeflere yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Bu süreçte uzun vadeli, soyut kariyer hedeflerinin kısa vadeli eylemlere ve günlük faaliyetlere dönüştürülmesi gerekmektedir.

Bu bölümde ele alınan farklı boyutlarından yola çıkarak hedeflerin ve hedef belirlemenin önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Hedefler, bireyin kişiliğinin bir ifadesi olarak yaşamını anlamlı kılmakta ve ona tutarlılık kazandırmaktadır.
- Arzuladığı ya da belirlediği sonuçlara yönelik olarak insanı motive etmekte dolayısıyla bireyi zorluklar karşısında dirençli kılmaktadır.

¹²⁰ Yetim, s. 40.

¹²¹ Richard Koestner, "Reaching One's Personal Goals: A Motivational Perspective Focused on Autonomy", **Canadian Psychology**, Cilt:49, 2008, s. 61.

- Günlük faaliyetlerin ve davranışların anlamlı ve tutarlı bir şekilde organize olmasını, geleceği şekillendirecek şekilde bugünün düzenlenmesini sağlamaktadır.

2.1.2. Hedeflerin Sınıflandırılması

Hedeflerin sınıflandırılması, hedeflerin birey ve çalışma yaşamına etkilerini anlayabilmek açısından bir çerçeve oluşturmaktadır. Çünkü hedefler ele alındıkları sınıflandırmaya ve özelliklerine göre bireyi ve çalışma yaşamını farklı şekillerde etkileyebilmektedir.

2.1.2.1.Hedeflerin Hiyerarşik Olarak Sınıflandırılması

Hedeflerin, yukarıda değinilen çok boyutlu anlamından yola çıkarak belli bir hiyerarşik yapı içerisinde işlediği ve bulunduğu hiyerarşiye bağlı olarak da anlamının farklılaştığı söylenebilir.

Cropanzano ve diğerleri, kişiliği, insan davranışını yönlendiren ve organize eden birbiri ile belirli bir ilişki içerisinde işleyen hedefler dizisi olarak kavramsallaştırmışlardır¹²². Bu anlayışa göre hedefler en soyut düzeydeki yönelimlerden başlayarak, somut davranışlara yönelik hedeflere kadar uzanan belirli bir hiyerarşi içerisinde işlemekte ve bireyi diğerlerinden ayıran kişiliğin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Hedef hiyerarşisinde en soyut düzeydeki hedefler, yaşamı anlamlı kılmak yaşamdan tatmin olmak, kişisel farkındalığı sağlamak gibi bireyin genel olarak yaşamını organize etmesinde ve yönlendirmesinde etkili olan **üst düzey hedefler** bulunmaktadır¹²³. Bu gruptaki hedefler literatürde genellikle kişisel hedefler olarak ele alınmaktadır. Ancak birçok araştırmada bireyin sahip olduğu değerler, psikolojik gereksinimler, hedef yönelimi gibi büyük ölçüde bilinçdışı ve değişmez olan

¹²² Joan F. Brett ve Don VandeWalle, "Goal Orientation and Specific Goal Content as Predictors of Performance Outcomes in a Training Program", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 84, 1999, s. 863.

¹²³ Austin ve Vancouver, s. 341.

psikolojik faktörlerin de bu düzeydeki hedefler ya da hedef benzeri kavramlar olarak ele alındığı söylenebilir.

Üst düzeydeki soyut hedeflere doğrudan ve kalıcı olarak ulaşabilmek için “gönüllü çalışmalara katılmak” gibi daha somut hedeflerin aracılık etmesi gerekmektedir. Literatürde, mevcut ilgiler, kişisel çabalar ya da kişisel projeler gibi farklı şekilde kavramsallaştırılan bu **orta düzey hedeflerin** üst düzey hedeflerden farklı olarak belirgin bir ulaşma noktası vardır ve genellikle birkaç ay içerisinde elde edilebilmektedir¹²⁴. Bu gruptaki hedefler arzulanan sonuca yönelik belirli standart ve ölçütler sunmakta, bireyin bilinçli olarak çaba göstermesini gerektirmekte, dolayısıyla bireyin motivasyonuna etki etmektedir.

Alt düzey hedefler bireyi davranışa, harekete yönlendiren daha çok kısa dönemli faaliyetleri uygulamaya yönelik planlardan oluşmaktadır¹²⁵. Bu hedefler daha üst düzeydeki hedeflere yönelik davranışların ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını belirlemektedir¹²⁶.

Hedeflerle ilgili araştırmalardan yola çıkarak, hedeflerin belirli bir hiyerarşi içerisinde işlediği ve üst düzey hedeflerle orta düzey ve alt düzey hedefler arasında bir tutarlılığın olduğu ya da olması gerektiği söylenebilir. Belirli bir hedef sistemi içerisinde hareket etmek Kuzgun’a göre aynı zamanda sağlıklı bir insan işleyişinin de gereğidir. Bireyin değerlerinin ve hedeflerinin tutarlı bir şekilde işlediği bir hedef sisteminin olmayışı patolojik bir durum olarak kabul edilmekte ve kendine güvensizlikle ilişkilendirmektedir. Bu da bireyi kararsızlığa ve ideal yokluğuna sürüklemektedir¹²⁷.

Hedeflerin hiyerarşik olarak sınıflandırılması, bireye, kariyerini kişiliği ile uyumlu bir şekilde planlamasına ve kendisi için anlamlı kılacak şekilde

¹²⁴ Sandra N. Boersma ve diğerleri, “Goal Processes in Relation to Goal Attainment Predicting Health-related Quality of Life in Myocardial Infarction Patients”, **Journal of Health Psychology**, Cilt:11, 2006, s. 929.

¹²⁵ Joan F. Brett ve Don VandeWalle, s. 863.

¹²⁶ Koestner, s. 65.

¹²⁷ Kuzgun, Meslek Seçimi, s. 220.

yapılandırmasına olanak sağlamaktadır. Çünkü hiyerarşik sınıflandırma bireyin her şeyden önce kişiliğinin bir ifadesi olan, yaşamını anlamlı kılacak en soyut düzeydeki hedeflerini belirlemesini ve bu hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler için orta ve alt düzeydeki hedefleri birbiri ile tutarlı bir şekilde planlamasını gerektirmektedir.

2.1.2.2.Hedeflerin İçeriklerine Göre Sınıflandırılması

Hedeflerle ilgili çalışmalarda hedeflerin içerikleri açısından da farklı şekillerde ele alındığı söylenebilir. *Neyin hedef olarak belirlendiği ya da hedeflerin neye dayandırıldığı*¹²⁸ sorusu aynı zamanda hedefin niteliğini ve içeriğini belirlemekte ve hedef belirleme ile ilgili süreci ve varılan sonuçları etkilemektedir. Bazı çalışmalarda hedefler *dayandırıldıkları gereksinimlere göre sınıflandırılırken*¹²⁹, bazı çalışmalarda bireyin içsel güdülerini ile ya da *hedef yönelimi*¹³⁰ gibi büyük ölçüde değişmez olan kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmekte, bazı çalışmalarda ise hedeflerin çıkış noktası olarak değerler temel olarak ele alınmaktadır.

Hedefler dayandırıldıkları farklı gereksinimlere göre **içsel ve dışsal hedefler** olarak sınıflandırılmaktadır. Tüm insanlarda evrensel olarak var olan gereksinimlere yönelik belirlenen hedefler içsel hedefleri oluştururken, toplumun empoze ettiği hedefler ise dışsal hedefleri oluşturmaktadır¹³¹.

Deci ve Ryan'a göre insanların evrensel olarak ihtiyaç duyduğu üç temel psikolojik gereksinimi bulunmaktadır. Bu gereksinimler bireylerin eylemlerinde kendi kendine karar verebildiklerini, seçimlerinde özgür olduklarını hissetmeleri (özerklik ihtiyacı); çevreleri ile başa çıkabilecek ölçüde kendilerini yeterli

¹²⁸ Peter M. Gollwitzer ve Gabriele Oettingen, "The Emergence and Implementation of Health Goals", **Understanding and Changing Health Behaviour: From Health Beliefs to Self-Regulation**, der. Charles Abraham, Paul Norman ve Mark Conner, Overseas Publishers Association, Amsterdam, 2000, s. 230.

¹²⁹ Jennifer Z. Gillespie ve Jerald Greenberg, "Are the Goals of Organizational Justice Self-Interested?", **Handbook of Organizational Justice**, der. Jerald Greenberg ve Jason Colquitt, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2005, s. 196.

¹³⁰ Brett ve VandeWolfe, s. 864.

¹³¹ Diener ve Lucas, s. 44.

hissetmeleri (yeterlilik ihtiyacı) ve destekleyici, tatmin edici insan ilişkilerine sahip olduklarını hissetmeleri (ilişki kurma ihtiyacı) şeklinde özetlenebilir ¹³². İçsel hedefler bu gereksinimleri karşılamaya yönelik belirlenen özkabul, sosyal ilişkiler kurma ve gönüllülük gibi faaliyetlere yöneliktir. Dışsal hedefler ise finansal başarı, fiziksel çekicilik gibi belirli ödüllere ulaşma ya da başkalarının takdirini kazanmaya yönelik olan hedeflerdir¹³³. Benzer bir yaklaşımla hedefler, maddi olmayan ve rekabet gerektirmeyen hedeflerle maddi ya da rekabet gerektiren hedefler olarak da sınıflandırılabilir¹³⁴.

Bazı çalışmalarda hedefler ilişkilendirildikleri içsel güdülere göre de sınıflandırılmaktadır¹³⁵. McClelland'a göre insanlar kendi kültürlerinde çeşitli durumlarda kendi yaşantıları ile öğrendikleri ya da kazandıkları üç temel güdü ile hareket etmektedir. **Başarı ihtiyacı** yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler kendi çabaları ile başarılı sonuçlar almaya yönelmektedir. **İlişki ihtiyacı** yüksek olan bireyler, arkadaşça ve sıcak ilişkiler kurmaya önem vermekte, **güç ihtiyacı** yüksek bireyler ise başkalarını etkilemeye, bulundukları ortamda kontrolü sağlamaya yönelmektedir¹³⁶. Dolayısıyla içsel güdülerin bir ifadesi olarak hedefler de başarı, ilişki ve güç yönelimli hedefler olarak sınıflandırılabilir.

Hedefler, hedef belirlemenin temelde bireyin kişiliğinden etkilenen bir süreç olduğu ve hedeflerin, bireyin başarıya yönelik tutumuna bağlı olarak farklılaştığı varsayımına dayanan çalışmalarda, öğrenme hedefleri ve performans hedefleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre başarılı olmak için performans göstermeye yönelen bireyler **performans hedefleri** seçerken, görevi başarmak için gerekli bilgi

¹³² Edward L. Deci ve Richard M. Ryan, "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior ", **Psychological Inquiry**, Cilt:11, 2000 (The What), ss. 227-268.

¹³³ Peter Schmuck, Tim Kasser ve Richard M. Ryan, "Intrinsic and Extrinsic Goals: Their Structure and Relationship to Well-Being in German and U.S. College Students", **Social Indicators Research**, Cilt:50, 2000, ss. 225-226.

¹³⁴ Bruce Headey, "Life Goals Matter to Happiness: A Revision of Set-Point Theory", **Social Indicators Research**, Cilt:86, ss. 213-231.

¹³⁵ Joachim C. Brunstein, "Personal Goals and Subjective Well-Being: A Longitudinal Study", **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt:65, 1993, s. 1069.

¹³⁶ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, ss. 21-22.

ve becerileri geliştirmeye yönelen bireyler **ğrenme hedefleri** seęmektedir¹³⁷. Örneğın ğrenciler sınavlardan yüksek puan almak gibi aynı hedeflere yönelik olarak çok farklı tutumlar içine girebilmektedir. Öğrenciler, yüksek notu zeki olduklarını kanıtlamak ya da edindikleri bilgi ya da beceri düzeyini ölçmek için hedefleyebilmektedir. Yetkinliğın geliştirilmesi ya da yetkinliğın gösterilmesi, kanıtlanması gibi iki farklı yönelim insanların başarıya yönelik olarak farklı hedefler belirlemesine neden olmaktadır¹³⁸.

İçerikleri açısından hedefler kapsadıkları yaşam alanına göre de sınıflandırılabilir. Örneğın yaşam hedefleri temel olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar¹³⁹:

- Maddi, kazanç ve başarı yönelimli hedefler,
- Aile yaşamı (evlilik, çocuklar, ev yaşamı) ile ilgili hedefler,
- zgecil (arkadaşlık, başkalarına yardım etmek ve sosyal ve politik açıdan aktif olmak) hedefler

şeklinde ele alınabilir.

Hedeflerin içeriklerine göre sınıflandırılması bireyin güdülenmesi açısından önem kazanmaktadır. Çünkü yaşamın önemli bir bölümünü kapsayan kariyer yaşamında bireyin içsel olarak güdülenmesi, bireyin içsel gereksinimleri, güdüleri ile uyumlu hedefler doğrultusunda hareket etmesini gerektirmektedir. Bu nedenle hedeflerin içeriğinin belirlenmesinde içsel gereksinimlerin, güdülerin, değeri ve kişisel özelliklerin farkına varılması ve hedeflerin bu doğrultuda belirlenmesi önem kazanmaktadır.

¹³⁷ Gerard H. Seijts ve diğeri, "Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures", **Academy of Management Journal**, Cilt:47, 2004, s. 229.

¹³⁸ Carol S. Dweck, "The Study of Goals in Psychology", **Psychological Science**, Cilt:3, 1992, ss. 165-167.

¹³⁹ Headey, s. 219.

2.1.2.3.Hedeflerin Genel Özelliklerine Göre Sınıflandırılması

Hedeflerin genel özellikleri daha çok hedef belirleme sürecine etki eden belirginlik, zorluk gibi yönleri ile ilgili bir sınıflandırmayı gerektirmektedir. Çünkü hedefler bireyin kişiliği ve hedefin içeriğinden bağımsız olarak da genel özelliklerine göre farklı etkilerde bulunabilmektedir. Örneğin hedeflerle ilgili yapılan çalışmalar, **açık ve belirgin hedeflerle karmaşık ve belirsiz hedeflerin, zorlayıcı hedeflerle kolay hedeflerin** farklı etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Hedef belirleme sürecinde hedefler zaman sınırlaması açısından **yakın ve uzak hedefler** olarak da sınıflandırılmaktadır. Yakın hedefler bireyin şimdiki zamanda ya da yakın gelecekte yaptıkları/yapacakları ile ilgili iken, uzak hedefler ise gelecekle ilgilidir¹⁴⁰.

Hedefler, bireyin kendisinin belirlediği **kişisel hedefler**, başkalarının belirlediği **verilen hedefler** ve bireyin de katılımının sağlandığı **ortak hedefler** şeklinde de sınıflandırılabilir¹⁴¹.

Hedeflerin genel özelliklerine göre sınıflandırılması bir süreç olarak hedef belirlemeye belirli bir sonuca yönelik olarak işlerlik kazandırmaktadır. Dolayısıyla bilinçli bir çabayı gerektiren hedef belirleme sürecinin etkin kılınması için hedeflerin genel özelliklerinin de saptanmış olması gerekmektedir.

Kariyer planlama süreci, etkin bir hedef belirleme ve hedeflere yönelik faaliyetlerin planlanması süreci olarak ele alındığında hedeflerin sınıflandırılmasının bu sürecin yönetilmesinde büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu kapsamda bir sonraki bölümde hedeflerin genel özelliklerinin bir süreç olarak hedef belirlemeye nasıl etki ettiğine değinilecek ve daha sonra hedeflerin genel olarak birey ve çalışma yaşamına etkileri üzerinde durulacaktır.

¹⁴⁰ Albert Bandura ve Dale H. Schunk, "Cultivating Competence, Self Efficacy and Intrinsic Interest Through Proximal Self Motivation", **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt:41, 1981, s. 586.

¹⁴¹ Edwin A. Locke ve Gary P. Latham. "New Directions in Goal-Setting Theory", **Current Directions in Psychological Science**, Cilt:15, 2006 (New Directions), s. 265.

2.2. BİR SÜREÇ OLARAK HEDEF BELİRLEME

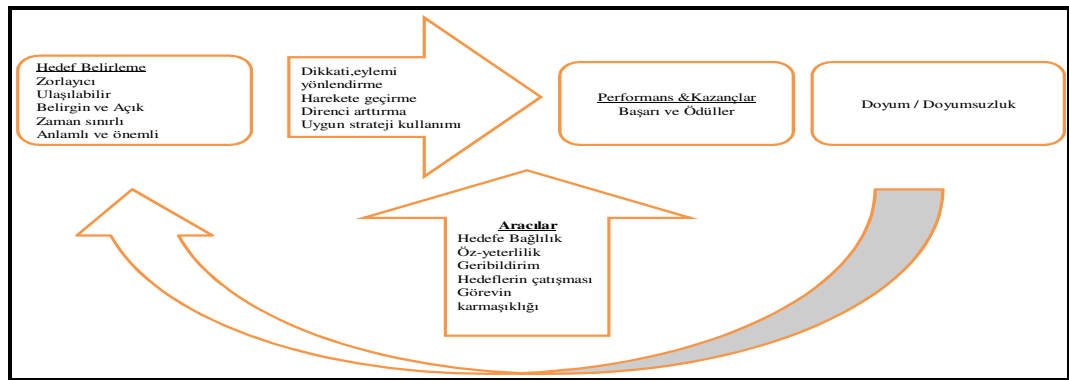
Kariyer planlama ve hedef belirleme kariyer başarısına yönelik olarak geliştirilen süreçlerdir. Dolayısıyla bireyin bilinçli olarak bu süreçlere katılması ve çaba göstermesi gerekmektedir.

Edwin A. Locke tarafından geliştirilen Hedef Belirleme Kuramı ile ilgili yapılan birçok araştırmada zor ve belirgin hedeflerin bireylerin performansını arttırdığı gözlenmiştir. Buradan hareketle Locke ve Latham hedeflerin nasıl etkin bir şekilde belirleneceği ile ilgili önemli verilere ulaşmışlardır.

2.2.1. Hedef Belirleme Süreci

Locke tarafından geliştirilen Hedef Belirleme Kuramına göre hedef belirlemek bireyi belirlediği hedefe ulaşmaya yönelik olarak motive etmektedir. Bu kuram çalışanların hedefleri uğruna bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı tezi üzerine kurulmuştur. Çalışanlar iş yaşamında kendilerine uygun hedefler belirlemekten, hedefe ulaşmak için gerekli çabayı harcamaktan ve belirledikleri hedeflere ulaşmaktan haz duymaktadır¹⁴². Bu sürecin nasıl işlediği Lock'un Amaç Kuramındaki verilerden de yararlanarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

Şekil 8: Hedef Belirleme Süreci



¹⁴² Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, der. M.D. Dunette, Chicago, Rand-Mc Nally, 1976. Aktaran: İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, ss. 90-91.

Etkin bir hedef belirleme süreci için öncelikle seçilen hedeflerin özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü hedeflerin özellikleri aynı zamanda hedef belirleme sürecinin etkinliğini ve elde edilen sonuçları da etkilemektedir. Yapılan araştırmalardan hareketle performans ve motivasyonu arttıran hedeflerin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Hedefin zor ancak ulaşılabilir olması: Yapılan araştırmalar zor hedeflerin, kolay hedeflerden daha yüksek iş performansına neden olduklarını göstermektedir. Ancak zorluk derecesi ile performans ilişkisi arasında doğrusal bir ilişki bulunmamaktadır. Ne çok kolay hedefler ne de ulaşılması imkansız olarak görülen hedefler bireyi motive edebilmektedir¹⁴³. Hedeflerin zor olması ile performans-motivasyon ilişkisi bir noktaya kadar paralellik göstermekte, bir noktadan sonra hedefin zorluk derecesi artmaya devam ettiğinde performans artışı durmakta ve bir noktadan sonra da geriye gitmektedir. Bu nedenle hedefin birey için önemli ve ulaşılabilir olması hedefe bağlılığı güçlendirmektedir. Bireyin bilgi ve beceri düzeyini aşan ya da çevresel, durumsal koşullarla uyuşmayan hedeflerin performansı arttırması beklenmemektedir¹⁴⁴.

Hedefin belirgin ve açık olması: Belirgin ve açık hedefler performansın daha etkin bir şekilde düzenlenmesine neden olmaktadır. Çünkü bu hedefler, başarıya ulaşmak için gerekli olan çabayı tam olarak tanımlamakta, bireye katettiği ilerlemeyi ölçebilmesi için belli bir kriter sunmakta ve dolayısıyla öz yeterliliğin artmasına neden olmaktadır¹⁴⁵. Hedefleri daha belirgin ve açık hale getirmek için ölçme (satışlarda %10 artış vb.) ve listeleme (bitirilmesi gereken işlerin sıralanması vb.) gibi yöntemler kullanılabilir¹⁴⁶. Hedefler yazılı hale getirildiklerinde de belirginlik kazanmaktadır. Bu nedenle birçok kişisel gelişim kitabı hedeflerin mutlaka yazılı bir hale getirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır.

¹⁴³ Dale H. Schunk, "Self-Regulation Through Goal Setting", <http://www.ericdigests.org/2002-4/goal.html> (26.08.2008).

¹⁴⁴ John B. Miner, **Organizational Behavior One: Essential Theories of Motivation and Leadership**, M.E. Sharpe Inc, New York, 2005, s. 167.

¹⁴⁵ Schunk, <http://www.ericdigests.org/2002-4/goal.html>.

¹⁴⁶ Locke ve Latham, Building, ss. 706-707.

Zaman sınırlılık: Zaman sınırlılık özellikle hedeflere ulaşmak için gerekli planlama süreci açısından önemli bir unsurdur¹⁴⁷. Yakın hedeflere uzak hedeflere oranla daha kısa sürede ulaşılabilmektedir. Bu nedenle yakın hedeflerin daha yüksek bir motivasyon düzeyine neden oldukları söylenebilir¹⁴⁸. Yakın hedefler, bireyin performansı ile ilgili anında bir geribildirim sağlar ve bireyin başarı duygusunu hissetmesi ile içsel motivasyonunu ve ilgisini artırır. Uzak hedeflerin sonuçlarını öngörmek oldukça zordur. Bandura ve Shunk'ın matematiğe ilgisi olmayan ve bu alanda başarısız çocuklar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, yakın hedefler belirlenimin, çocukların yetkinliklerinin ve öz yeterlilik algılarının geliştirilmesi ve içsel motivasyonlarının artırılması üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle geleceğe yönelik uzak hedeflerin şimdiki ve yakın zamana yayılan yakın hedeflerle desteklenmesi gerekmektedir¹⁴⁹. Zaman sınırlılık unsuru aynı zamanda hedeflerin hiyerarşik olarak sağlıklı işlemesi açısından da önemlidir. Eğitim, kariyer ya da yaşam hedefleri gibi üst düzey hedefler daha uzun bir zamana yayılırken, sınavı geçmek ya da diyet yapmak gibi daha somut alt düzeydeki hedeflere kısa süre içerisinde ulaşılabilir¹⁵⁰. Bireyin hedeflerine ulaşma zamanını bu hiyerarşik yapının bilincine vararak planlaması, hem tüm hedefler arasındaki uyumluluğun artmasına hem de zamanın daha etkin bir şekilde kullanılmasına neden olacaktır.

Hedefin birey için önemli ve anlamlı olması: Hedeflerle ilgili yapılan araştırmalar, bireyin içsel güduları ile uyumlu, kendisi için önemli ve anlamlı hedefler doğrultusunda ilerlemesinin, bireyin iyilik halini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle bireylere kendi hedeflerini belirleme olanağının verilmesinin, hedefe bağlılığı ve dolayısıyla motivasyonunu arttırdığı söylenebilir¹⁵¹. Koestner'a göre hedeflerini belirlemede özgür olan bireyler daha fazla çaba göstermekte, daha az çatışma hissetmekte ve kendi davranışlarını değiştirebilme gücüne daha fazla sahip olmaktadır¹⁵². Yine bireyin, kendisine verilen

¹⁴⁷ Austin ve Vancouver, ss. 344-345.

¹⁴⁸ Schunk, <http://www.ericdigests.org/2002-4/goal.html>.

¹⁴⁹ Bandura ve Schunk, s. 586.

¹⁵⁰ Austin ve Vancouver, s. 345.

¹⁵¹ Schunk, <http://www.ericdigests.org/2002-4/goal.html>.

¹⁵² Koestner, s. 65.

hedefleri kişiselleştirmesi ya da kendi hedefleri ile uyumlu hale getirmesi, verilen hedeflere bağlılığı daha fazla arttırmaktadır. Locke ve Latham başkalarının belirlediği hedeflerin de birey tarafından içselleştirilmesi, anlamlı ve önemli hale getirilmesi ile etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Örneğin, çalışanları teşvik edici bir vizyon doğrultusunda birleştiren ve onları destekleyen bir lider hedefin önemli olduğu konusunda çalışanları ikna edebilmektedir. Dolayısıyla hedefleri belirlerken çalışanların da katılımının sağlanması hedefe olan bağlılığı arttırmaktadır¹⁵³.

Hedeflerin özelliklerinin belirlenmesi Locke ve Latham'a göre bireyleri hedefe yönelik olarak motive etmektedir. Bu süreç aşağıdaki şekilde işlemektedir¹⁵⁴:

Yönlendirme işlevi: Hedefler dikkati, eylemi ve çabayı hedefle ilintili faaliyetlere yönlendirirken, hedefle ilintili olmayan eylemlerden uzaklaştırmaktadır.

Harekete geçirme ve sürekliliği sağlama işlevleri: Zor hedefler, daha kolay ya da belirsiz hedeflere oranla bireyi daha fazla çaba göstermesi ve dirençli olması yönünde motive etmektedir.

Uygun bilgi ve strateji arayışına / kullanımına yönlendirme işlevi: Performans sadece motivasyonu değil aynı zamanda gerekli yetkinliklere sahip olmayı da gerektirmektedir. Hedefler ayrıca bireyleri mevcut yetkinliklerini kullanma, hedefle ilintili yetkinliklerinin farkında olma ya da gerekli yetkinlikleri kazanmaya yönelik hareket etme yönünde motive etmektedirler. Bu süreç aşağıdaki şekilde işlemektedir:

- Görev yönelimli hedeflerle karşılaşan bireyler daha önce edindikleri ve hedefe ulaşmaya yardımcı olacak bilgi ve becerilerini bilinçli bir ek planlamaya ihtiyaç duymaksızın otomatik olarak kullanmaktadır.
- Bireylerin hedefe ulaşmak için otomatik olarak kullanabilecekleri bilgi ve becerileri yoksa, daha önce benzer durumlarda kullandıkları bilgi ve becerilerden yararlandıkları gözlenmektedir.

¹⁵³ Locke ve Latham, Building, ss. 706, 707, 709.

¹⁵⁴ Locke ve Latham, Building, ss. 706-707.

- Hedef olarak belirlenen görev birey için tamamen yeni ise bireyler hedefe ulaşmak için gerekli donanımları sağlayacak stratejileri dikkatli bir şekilde planlamaktadırlar.

Hedeflerin özelliklerinin belirlenmesi ve bunun sonucunda motivasyonu artan bireyin yüksek performans göstermesi ile birlikte birey arzuladığı sonuca ulaşmakta ve bunun sonucunda doyum sağlamaktadır. Sağlanan doyum aynı zamanda bir geri bildirim niteliği taşımakta ve bireyin yeni hedefler belirlemesi sonucunu doğurmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar hedef belirleme sürecine etki eden birçok unsurun da bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla hedef belirleme sürecine etki eden bu unsurların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

2.2.2. Hedef Belirleme Sürecine Etki Eden Unsurlar

Hedef belirleme birçok faktörün birbirini etkilediği bir süreçtir. Bu süreçte etkili olan başlıca unsurlar ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Hedefe Bağlılık: Hedeflere sahip çıkıldığı ve onlar üzerinde ısrarlı olduğu zaman, hedefler performansı daha fazla etkilemektedir. Bu noktada hedeflerle ilgili yapılan araştırmalarda en çok ele alınan konulardan biri olan hedefe bağlılık kavramı önem kazanmaktadır. Hedefe bağlılık, bireyin hedefe ulaşmak için gösterdiği bağlılık ve kararlılık derecesini ifade etmektedir¹⁵⁵. Hedefe bağlılık bireyin belirli bir hedefe ulaşmak için ne kadar süre çaba göstermeye istekli olduğu ile iltilidir¹⁵⁶. Hedefe bağlılığı yüksek bireyler zorluklar karşısında yılmaz ve hedefe yönelik üstün çaba sarfederken, bağlılığı düşük bireyler hedefi gerçekleştirmek için fazla çaba göstermemekte ve zorluklar karşısında dirençsiz olabilmektedir¹⁵⁷.

Hedefe bağlılık, hedeflerin zor ve belirgin olması durumunda daha kritik bir öneme sahiptir. Kolay hedeflere ulaşmak bir adanmışlık gerektirmemekte, belirsiz hedefler ise düşük performansa uygun bir şekilde yeniden tanımlanabilmektedir.

¹⁵⁵ Edwin A. Locke, "Motivation Through Conscious Goal Setting", **Applied and Preventive Psychology**, Cilt:5, 1996 (Motivation), ss. 117-124.

¹⁵⁶ Austin ve Vancouver, s. 343.

¹⁵⁷ Brunstein ve Schultheiss, s. 4.

Oysa hedeflerin zor ve belirgin olması durumunda bağlılığın yüksek olması, başarımın daha yüksek olmasına neden olmaktadır¹⁵⁸. Yine daha önce de değinildiği gibi hedefin birey için önemli ve anlamlı olması da hedefe bağlılığı arttırmaktadır.

Öz yeterlik: Araştırmalar öz yeterlik inancının motivasyon ve performans üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir¹⁵⁹. Bandura tarafından ortaya atılan ve yetkinlik beklentisi olarak da ele alınan öz yeterlik (self-efficacy) kavramı, bir kimsenin belli bir işi başarı ile yapma hususunda yeterliliğine inancı olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, bir kişinin bir işe girip girilmeyeceği, işi sonlandırmak için ne kadar çaba harcayacağı, engellere ve yıldıracı durumlara ne derece direneceği anlamına gelmektedir. Öz yeterlik, kişinin kendi yetenekleri ile çevreyi etkileyerek, engelleri aşarak hedefine erişeceğine inanmasıdır¹⁶⁰. Bu nedenle, yüksek öz yeterlik duygusuna sahip bireyler, düşük öz yeterliğe sahip olanlara oranla hedefe ulaşmak için daha etkin stratejiler geliştirmekte ve olumsuzluklar karşısında daha dirençli olmaktadır. Öz yeterliğin artırılmasında¹⁶¹:

- Gerekli yetkinlikleri kazandıracak eğitimleri sağlayarak başarı deneyimlerinin artırılması,
- Bireyin kendisi ile özdeşleştirebileceği rol modellerin belirlenmesi,
- Hedefe ulaşılabileceğine dair özgüveni arttıracak ikna edici bir iletişimin kurulması gibi yöntemler yararlı olmaktadır.

Araştırmalar, öz yeterlik inancının hedef belirleme sürecindeki etkinliğinin yanı sıra kariyer kararının verilmesi ve kariyer gelişimi üzerinde de olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Yüksek öz yeterliğe sahip bireyler eğitim ya da çalışma yaşamı ile ilgili gereklilikleri karşılamak için çalışma yaşamına yönelik olarak kendilerini geliştirmek için daha fazla çaba göstermekte, daha fazla kariyer olanağını

¹⁵⁸ Locke, Motivation, ss. 117-124.

¹⁵⁹ Albert Bandura ve Edwin A. Locke, “Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited”, The Journal Of Applied Psychology, Cilt:88, 2003, s. 87.

¹⁶⁰ Kuzgun, Meslek Gelişimi, s.78.

¹⁶¹ Locke ve Latham, Building, s. 708.

değerlendirmekte ve kariyerde yaşanan zorluklar karşısında daha fazla direnç göstermektedir¹⁶².

Hedeflerin çatışması: Hedeflerin çatışması, bireyin belirlediği bir hedefe yönelik ilerlemesinin, genellikle aynı düzeydeki diğer bir hedefine ulaşmasını zorlaştırdığı ya da engellediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak hedef çatışması farklı düzeydeki hedefler arasında da yaşanabilmektedir. Örneğin üst düzey bir hedefin alt düzey hedeflerle desteklenmediği durumda da hedef çatışmasından söz edilebilir¹⁶³. Bireyin hedeflerinin birbiri ile uyumlu olması onlara ulaşma olasılığını arttırmaktadır. Belirlenen hedeflerin birbiri ile çatışması ise hedefe ulaşmayı olumsuz yönde etkilemektedir¹⁶⁴. Hedef çatışmasını mümkün olduğunca en aza indirmek için birey belirlediği hedeflerin uzun vadeli etkilerini ve sonuçlarını düşünmelidir. Yine hedef doğrultusunda ilerlerken birbiri ile çatışan yaşam görevlerinin, kişisel hedeflerinin üstesinden gelmek için, önceliklerini belirlemek, farklı ve alternatif hedefler üzerinde odaklanmak, farklı görevleri aynı anda yapabilecek şekilde birleştirmek gibi belirli stratejiler de geliştirmelidir¹⁶⁵.

Örgütsel boyutta ise bireyin hedeflerinin, örgütün ya da birlikte çalıştığı ekibin hedefleri ile uyuşmaması hem bireyin hem de ekibin performansını olumsuz yönde etkilemektedir¹⁶⁶.

Görevin karmaşıklığı: Belirgin ve zor hedeflerin seçilmesi, hiç hedefin olmamasından ya da “elinden gelenin en iyisini yap” türünden belirsiz hedeflerden çok daha yüksek performans sağlamaktadır. Ancak belirginliğin her zaman istenmeyebileceği (örneğin yaratıcılık gerektiren durumlarda) göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, karmaşık görevlerle karşılaşan bireylere belirli bir performans hedefi seçmek yerine elinden gelenin en iyisini yapmalarının söylenmesi daha iyi stratejilere neden olabilmektedir. Performans hedefleri bireyleri başarıma baskısı altında stres yaşamalarına ve etkin stratejileri öğrenmelerini sağlamak yerine

¹⁶² Bandura ve Locke, s. 90.

¹⁶³ Austin ve Vancouver, s. 355.

¹⁶⁴ Boermsa ve diğerleri, s. 934.

¹⁶⁵ Boermsa ve diğerleri, s. 938.

¹⁶⁶ Locke ve Latham, Building, s. 712.

plansız bir çabalama içerisinde girmelerine neden olmaktadır. Böyle durumlarda görevin üstesinden gelmek için gerekli belirli sayıda farklı stratejilerin bulunması gibi belirli öğrenme hedeflerinin seçilmesi daha uygun bir yaklaşım olacaktır. Yine, uygun olmayan stratejiler kullanan bireye verilen zorlayıcı hedef kolay hedefe oranla daha olumsuz sonuçlara neden olmaktadır¹⁶⁷.

Geribildirim: Hedefler geribildirim sağlanmasını gerektirir. Çünkü insanlar kendi performanslarını hedeflerle karşılaştırmak isterler. Olumlu geri bildirim başarı ve güven duygularını pekiştirir¹⁶⁸. Geri bildirim olmaması durumunda ise insanlar hedef doğrultusunda kat ettikleri ya da kat etmeleri gerekli aşamaları öğrenememekte, dolayısıyla performans ve etkinliği arttıracak düzeltici, düzenleyici faaliyetlerde bulunamamaktadır¹⁶⁹. Araştırmalar ek olarak tekrarlanan olumlu geribildirim bireyi kendisi için daha zorlayıcı hedefler belirlemesi yönünde motive ettiğini göstermektedir¹⁷⁰.

Bu bölümde ele alınan tanımlarından hareketle hedeflerin çok boyutlu kavramlar oldukları ve sadece tek boyutu ile alınmalarının oldukça sınırlı bir yaklaşım olacağı sonucuna varılabilir. Dolayısıyla hedef belirlemeye sadece bir teknik gözüyle bakmak hedeflerin birey ve çalışma yaşamına etkilerini anlayabilmek için yetersiz bir yaklaşım olacaktır.

2.3. HEDEFLERİN BİREY VE ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ

Son yıllarda teorisyenler tarafından kişisel projeler, yaşam görevleri, kişisel çabalar, kişisel hedefler gibi birçok farklı terimle kavramsallaştırılan hedeflerin belirgin özelliği, sadece bireylerin ilgi alanlarının ve motivasyonunun altını çizmesi değil, aynı zamanda kişisel anlamlılık, beklentiler, olumlu ve olumsuz duygular

¹⁶⁷ Locke ve Latham, Building, s. 708-709.

¹⁶⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 378.

¹⁶⁹ Locke ve Latham, Building, s. 708.

¹⁷⁰ Casey J. Spieker ve Verlin B. Hinsz, "Repeated Success and Failure Influences on Self-Efficacy and Personal Goals", **Social Behavior and Personality**, Cilt:32, 2004, ss. 191-198.

üzerindeki etkilerinin de araştırılmasıdır¹⁷¹. Bu nedenle bu bölümde tüm bu çalışmalardan yola çıkarak hedefler, belirli bir yaklaşım içerisinde değil, birçok farklı boyutu ile birey ve çalışma yaşamına etkileri açısından ele alınacaktır.

2.3.1. Hedef Belirlemenin Motivasyon ve Performans Üzerindeki Etkileri

Hedefler, bireyleri istenen görevleri yerine getirmek için gerekli çabayı harcama ve daha fazla gayret gösterme konusunda güdülemektedir. Bireyler herhangi bir görev ya da iş üzerinde çalıştıklarında, kendi performanslarını hedefleriyle karşılaştırmaktadır. Bireylerin bu şekilde kendilerini değerlendirmeleri, kendi yeterliliklerine olan inancı güçlendirmekte ve dolayısıyla güdülenmeyi arttırmaktadır. Hedeflere ulaşma, öz yeterlik beklentisini arttırmakta ve bireyi yeni hedefler seçmesi ve engeller karşısında dirençli olması yönünde motive etmektedir. Dolayısıyla hedefler bireylerin göreve odaklanmasına, uygun stratejiler belirlemesine ve süreci yönetmesine yardımcı olmaktadır¹⁷².

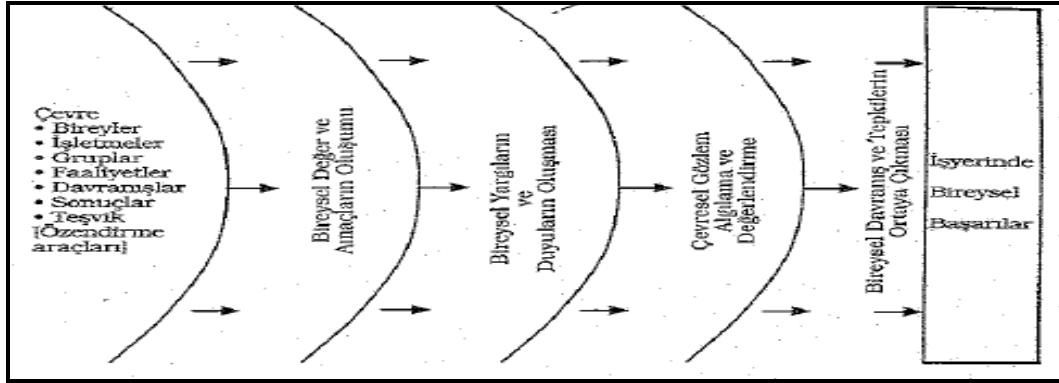
Hedeflerin performans üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra, bireyin çalıştığı örgütteki hedefleri gerçekleştirmeye yönelik davranışları ve tepkileri de bireyin kişisel hedeflerine uygun algılama ve yargılama süreçlerinden etkilenmektedir. Birey önce çevresel bir değerlendirmeye girerek kişisel hedeflerini belirlemekte, bu hedeflere göre belirlediği davranışları da işyerindeki başarılarını etkilemektedir (Şekil 9)¹⁷³.

¹⁷¹ Katarina Salmela-Aro ve Jari-Erik Nurmi, "Positive and Negative Self-Related Goals and Subjective Well-Being: A Prospective Study", **Journal of Adult Development**, Cilt:4, 1997, s. 179.

¹⁷² Schunk, <http://www.ericdigests.org/2002-4/goal.html>.

¹⁷³ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 504.

Şekil 9: Bireysel Hedeflerin Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü



Kaynak: Eren, 2000, s. 505.

Son otuz yılda örgütsel ve endüstriyel psikoloji içerisinde gelişen hedef belirleme kuramı ile ilgili yapılan 400 civarındaki laboratuvar ve saha çalışmalarından yola çıkarak, belirgin ve zor hedeflerin, kolay, belirsiz ya da soyut hedeflere oranla:

- Çalışanların performansını ve dolayısıyla verimliliğini arttırdığını,
- Örgütsel alanda maliyet iyileştirmesi sağladığını,
- Geribildirim ve bir ölçüt aracı olarak daha etkin ve olumlu bir performans değerlendirmesine ve dolayısıyla daha yüksek bir öz yeterlik algısına neden olduğunu,
- Bireyi bir sonraki hedef belirleme süreci için motive ettiğini göstermektedir¹⁷⁴.

Ek olarak hedefler, öz yeterlilikle birlikte kişilik özellikleri, geribildirim, karar verme sürecine katılım, mesleki özerklik, parasal ödüller gibi diğer muhtemel motivasyon unsurlarının etkin olabilmesi için de aracılık etmektedir¹⁷⁵.

¹⁷⁴ Locke ve Latham, Building, s. 711.

¹⁷⁵ Locke ve Latham, New Directions, s. 265.

2.3.2. Hedeflerin Öz-Düzenleme Süreci Üzerindeki Etkileri

Farklı alanlarda kullanılabilen genel bir strateji olan hedef belirleme aynı zamanda öz-düzenleme sürecinin önemli bir bileşenidir. Son yıllarda psikoloji ve eğitim alanında giderek artan bir öneme sahip olan ve sağlık, spor, kariyer gibi alanlara da yayılan öz-düzenleme kavramı, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla düşüncelerin, duyguların ve davranışların sistemli bir şekilde yönlendirilmesi çabasıdır. Hedefler, hedeflerin belirlenmesi ve stratejilerin geliştirilmesi, hedef yönelimli eylemlerin başlatılması, performansın yönetilmesi, katedilen ilerlemenin değerlendirilmesi ve başarıyı garantilemek için gerekli stratejilerin belirlenmesi gibi öz-düzenleme sürecinin temel aşamalarında çok önemli bir yere sahiptir. Hedefler, motivasyon, öğrenme, öz yeterlik, bireyin kendi ilerlemesini değerlendirmesi gibi süreçler üzerindeki olumlu etkisi ile de öz-düzenleme sürecini etkin kılmaktadır¹⁷⁶.

Teori ve araştırmalardan yola çıkarak bir öz-düzenleme aracı olarak hedef belirleme sürecini daha etkin kılmak için gerekli aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir¹⁷⁷:

- Birey, gerçekleştirmek istediği uzun dönemli hedefleri ya da değerleri seçmelidir.
- Seçilen değerlerin, hedeflerin neden kendisi için önemli olduğunu belirlemelidir (bu hedefleri ve değerleri kendi benlik kavramı ile ilişkilendirmelidir).
- Seçtiği hedeflerin, ulaşmak istediği değerleri elde etmede nasıl yardımcı olacaklarını belirlemelidir, seçtiği hedeflerin faydalarını ortaya koymalıdır.
- Birey yeterliliklerini değerlendirmeli, hedeflere yönelik (eğitim ve bilgi edinme süreçlerini de içeren) belirli bir plan yapmalıdır.
- Uzun vadeli hedefler kısa vadeli, ulaşılabilir alt hedeflere bölünmelidir.
- Hedefler makul olmalı ve onlara ulaşmak için açıkça taahhütte bulunulmalı, motivasyonu arttırmak için ‘Yapabilirsin.’ gibi cesaretlendirici cümleler kullanılmalıdır.

¹⁷⁶ Schunk, <http://www.ericdigests.org/2002-4/goal.html>.

¹⁷⁷ Schunk, <http://www.ericdigests.org/2002-4/goal.html>; Locke, ss. 117-124.

- Süreç sürekli izlenmeli, katedilen ilerlemenin nasıl ölçüleceği bilinmeli, geribildirim sağlanmalıdır.
- Başarısızlık ve engeller karşısında hedeften sapmamalı, zorluklarla baş edebilmek için stratejiler geliştirilmeli, gerektiğinde hedef ve stratejiler yeniden düzenlenmelidir.
- Birey ilerleme durumunda içsel olarak kendini ödüllendirmelidir.
- Hedefe ulaşıldığında yeni hedefler belirlenmelidir.

Bu çok aşamalı süreç aynı zamanda bireyin öz yeterlik algısının daha da artmasına, daha sağlıklı bir insan işleyişine, yaşam boyu devam eden bir öğrenme ve motivasyonun sağlanmasına neden olmaktadır¹⁷⁸.

2.3.3. Hedeflerin Öğrenme ve Kişisel Gelişim Üzerindeki Etkileri

Hedef belirleme kuramı temel olarak motivasyon ve performans artışı üzerinde odaklanmaktadır. Ancak yaşam boyu devam eden ve sürekli gelişen, değişen bir süreç olan kariyerde başarıya ulaşmak sadece performans artışı ile açıklanamaz. Performansın yanı sıra bireyin bu süreci nasıl yöneteceğini bilmesi ve ihtiyaç duyacağı yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.

Sürekli bir değişim içerisinde olan günümüz çalışma yaşamı bireyleri de sürekli bilgi ve becerilerini geliştirme ve yeni örgütsel gerçeklere adapte olma baskısı altında bırakmaktadır. Bu durum birçok soruyu da beraberinde getirmektedir: Neden bazı bireyler değişime hızla ayak uydururken, bazıları değişime karşı direnç göstermektedir? Neden bazıları kendilerini yaşamları boyunca sürekli geliştirmeye çalışırken bazıları hep aynı bilgi ve becerileri kullanmaktan yanadır? Neden bazı bireyler zorlayıcı hedeflere istekle atılırken bazıları bu tür görevlerden kaçınmaktadır? Hedef yönelimi ile ilgili çalışmalar bir ölçüde bu soruları yanıtlayabilmektedir¹⁷⁹.

¹⁷⁸ Schunk, <http://www.ericdigests.org/2002-4/goal.html>.

¹⁷⁹ Richard P. DeShon ve Jennifer Z. Gillespie, "A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation", *Journal of Applied Psychology*, Cilt:90, 2005, s. 1096.

Kaynağını örgütsel psikolojiden alan hedef belirleme kuramında bireyin direnci ve çabası üzerinde durulurken kaynağını eğitim psikolojisinden alan hedef yönelimi ile ilgili araştırmalar ise bilgi ve becerinin elde edilmesi gibi daha karmaşık süreçler üzerinde durmakta ve daha çok yetkinlik kavramı üzerinde odaklanmaktadır¹⁸⁰. Hedef belirleme süreci ile ilgili çalışmalarda belirli bir görevi gerçekleştirmeye yönelik olarak örgütün ya da bir başkasının (amirin) belirlediği görev hedeflerinin bireyin performans seviyesi üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durulmaktadır. Ancak hedef yönelimi ile ilgili çalışmalar sadece başkalarının veya örgütün belirlediği hedeflerin değil bireyin hedef yönelimine bağlı olarak kendisinin belirlediği hedeflerin de öğrenme ve gelişme süreci üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir¹⁸¹.

Hedef yönelimi, *bireyin başarı durumunu nasıl yorumladığı ve bu duruma nasıl karşılık verdiğini gösteren zihinsel bir çerçeve*¹⁸² olarak tanımlanabilir. Bu çerçeve bireyin başarıya yönelik olarak nasıl bir yaklaşım sergilediğini ve ne gibi tepkiler verdiğini belirlemektedir¹⁸³.

Dweck ve meslektaşları zeka, kişilik, karakter gibi insan özelliklerinin değişmez olduğuna inanan bireylerle, bu tür özelliklerin değişebileceğine, gelişebileceğine inanan bireylerin farklı hedeflere ve davranışlara yönelindiklerini saptamışlardır. Bu tür özelliklerin değişmez olduğuna inanan bireyler ölçmeye, yargılamaya ya da değerlendirmeye yönelik hedefler seçerken (performans hedefleri), değişime ve gelişmeye inanan bireyler bu tür özellikleri geliştirmeye ve bu alandaki insan davranışının ardındaki dinamikleri öğrenmeye (öğrenme hedefleri) yönelmektedir. Yargılamaya yönelik hedefler belirleyen bireyler olumsuz sonuçları görmeye daha çok meyilli olmakta ve olumsuz durumlar, zorluklar karşısında daha duyarlı hale gelmektedir¹⁸⁴. Öğrenmeye, gelişmeye inanan bireyler ise engeller

¹⁸⁰ Seijts ve diğerleri, s. 227.

¹⁸¹ Kanfer ve Ackerman, s. 346.

¹⁸² Bret ve VandeWalle, s. 864.

¹⁸³ Lisa E. Baranik, Kenneth E. Baron ve Sara J. Finney, "Measuring Goal Orientation in a Work Domain", **Educational and Psychological Measurement**, Cilt:67, 2007, s. 697.

¹⁸⁴ Carol S. Dweck, "Implicit Theories as Organizers of Goals and Behavior", **The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior**, der. Peter M. Gollwitzer ve John A. Bargh, The Guilford Publications Inc., New York, 1996, ss. 69-70.

karşısında daha dirençlidirler. Engelleri kendileri için yararlanacakları, kendi stratejilerini değerlendirme ve geliştirme imkanı sunan öğrenme araçları olarak görme eğilimindedirler. Dolayısıyla bu tür öğretici engeller, dirençlerini kırmak yerine, başarıya yönelik beklentilerini daha da arttırmaktadır¹⁸⁵. Bu nedenle öğrenme yönelimli bireyler bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri görevler seçerken, performans yönelimli bireyler, hata yaptıklarında başkalarının eleştirilerine maruz kalmamak ve iyi görünmek adına kolay görevler seçme eğilimindedirler¹⁸⁶.

Tüm bu verilerden hareketle öğrenme yönelimli hedeflerin bireyi başarı ya da öğrenmeye yönelik davranışları geliştirmesi yönünde içsel olarak motive ettiği söylenebilir. Performans yönelimli hedefler ise bireyi kendi yetkinlikleri ile ilgili olumlu izlenimleri korumaya yöneltmekte ve dışsal olarak motive etmektedir¹⁸⁷. Hedef yönelimi ile ilgili araştırmalar, öğrenme yönelimli hedeflerin öz yeterlik beklentisini arttırma, etkili öğrenme stratejilerini kullanma ve kendi kendini düzenleme konularında daha etkili olduklarını göstermektedir¹⁸⁸.

Araştırmalar, hedef yönelimi ile ilgili bulguların örgütsel davranış alanına da uyarlanabileceğini göstermektedir¹⁸⁹. Brett ve VandeWalle performans yönelimli çalışanların diğer çalışanları etkilemeye yöneldiklerini ve dolayısıyla performanslarının çıktıları üzerine odaklandıklarını, öğrenme yönelimli çalışanların ise görevlerini tam olarak öğrenmeye, yetkinliklerini geliştirmeye, yeni beceriler kazanmaya ve deneyimlerinden ders almaya çalıştıklarını belirlemişlerdir¹⁹⁰. VandeWalle ve diğerleri öğrenme yönelimli hedeflerin sadece yetkinlikleri geliştirmede değil iş performansının arttırılmasında da etkili olduklarını gözlemlemiştir. Tıbbi malzeme satan 167 çalışan üzerinde yapılan çalışmada

¹⁸⁵ John J. Sosik, Veronica M. Godshalk ve Francis J. Yammarino, "Transformational Leadership, Learning Goal Orientation, and Expectations for Career Success in Mentor-Protege Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective", **The Leadership Quarterly**, Cilt:15, 2004, ss. 241-261.

¹⁸⁶ Seijts ve diğerleri, s. 228.

¹⁸⁷ Olaf Koller, "Goal Orientations: Their Impact on Academic Learning and Their Development During Early Adolescence", **Motivational Psychology of Human Development**, der. Jutta Heckhausen, Elsevier Science, New York, 2000, s. 129.

¹⁸⁸ Michael J. Middleton ve Carol Midgley, "Avoiding The Demonstration of Lack of Ability: A Underexplored Aspect of Goal Theory", *Journal of Educational Psychology*, Cilt:89, 1997, ss. 710-718.

¹⁸⁹ Seijts ve diğerleri, s. 228.

¹⁹⁰ Brett ve VandeWalle, s. 869.

performans yönelimli hedeflerle satış performansı arasında bir ilişki saptanamazken, öğrenme yönelimli hedeflerin, deneyimli çalışanların satış performansını dahi olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir¹⁹¹.

Tüm bu araştırmalardan yola çıkarak hedef yönelimi ile ilgili bulguların çalışma yaşamına aktarılmasının hem çalışan hem de örgüt açısından yararlarının olacağı söylenebilir. Çalışan öğrenme hedefleri belirleyerek kendi bilgi ve beceri gelişimini ve iş performansını artırırken, örgüt de edinilen yeni bilgi ve becerilerin çalışma yaşamına aktarılmasından yarar sağlayacaktır¹⁹².

Hedef belirleme kuramı ile hedef yönelimi kuramının hedefleri farklı açılardan ele aldığı söylenebilir. Hedef belirleme kuramında bireyin hedeflerini bilinçli olarak belirlediği süreç üzerinde durulmakta ve hedefler belirginlik, açıklık, zorlayıcılık gibi genel özellikleri ile tüm bireyler üzerinde aynı etkiye sahip olan unsurlar olarak ele alınmaktadır. Hedef yönelimi ise hedefleri bireyin bilinçsiz olarak yöneldiği ve büyük ölçüde değişmez kabul edilen kişilik özelliklerinden biri olarak ele almaktadır. Ancak hedefleri farklı şekillerde alan bu iki yaklaşımın birbirini etkilediği ve birbirini geliştirdiği söylenebilir. Dolayısıyla her iki yaklaşımdan yola çıkarak hedef belirleme ile ilgili aşağıdaki sonuçlara varılabilir¹⁹³:

- Hedef yönelimi her ne kadar bireyin kişiliğinin bir unsuru da olsa, eğer birey hedef belirleme yaklaşımındaki gibi bilinçli olarak seçtiği hedeflerin içeriğini öğrenme hedefleri olarak belirlerse bireyin öğrenme ve gelişme performansı artmaktadır. Dolayısıyla hedef belirleme süreci ile birlikte, durumsal bir değişken olan hedefin, ruhsal bir değişken olan hedef yönelimini maskeleyiği söylenebilir.
- Açık, belirgin ve zorlayıcı performans hedefleri belirlemek elinden gelenin en iyisini yap türünden hedeflere oranla bireyin performansını daha fazla

¹⁹¹ Don VandeWalle ve diğerleri, "The Influence of Goal Orientation and Self-regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:84, 1999, ss. 249-259.

¹⁹² Bret ve VandeWalle, s. 870.

¹⁹³ Brett ve VandeWalle, ss. 863-873; Seijts ve diğerleri, ss. 227-239; Don VandeWalle ve diğerleri, ss. 249-259; Locke ve Latham, Bulding, ss. 705-717.

arttırmaktadır. Ancak hedef yönelimi ile ilgili çalışmalar bu ilişkinin bireyin zaten bilgi ve becerisinin yeterli olduğu, karmaşık olmayan, açık ve belirgin görevlerde geçerli olduğunu göstermektedir.

- Yeni bilgi ve beceriler gerektiren karmaşık görevlerde belirgin performans hedefleri belirlemeye oranla elinden gelenin en iyisini yap türünden hedefler belirlemek öğrenme ve performansı daha fazla etkilemektedir.
- Karmaşık görevlerde belirgin ve zorlayıcı öğrenme hedefleri belirlemek ise elinden gelenin en iyisini yap türünden hedeflere oranla performans ve gelişmeyi daha da fazla etkilemektedir.

Hedef yönelimi ile ilgili çalışmalardan yola çıkarak bireyin doğrudan hedefe ya da belirli sonuçlara odaklanmak yerine hedeflere yönelik sürece odaklanmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı söylenebilir¹⁹⁴. Benzer bir yaklaşımla Amundson da bireyin süreç odaklı hedeflere odaklanmasının kariyer gelişimini daha olumlu yönde etkileyeceğini ileri sürmektedir. Süreç odaklı hedefler bireyin kontrolünde olan içsel kazançlara, motivasyona ve eyleme yönelikken, sonuç odaklı hedefler daha çok ekonomik ve politik etkenler gibi dışsal faktörler tarafından belirlenen iş bulmak ya da bir eğitim programına kabul edilmek gibi başarımlar üzerinde durmaktadır. Bu sınıflandırmayı göz önünde bulundurmak bireyin kendisi için daha etkin olacak alanlar üzerinde odaklanmasında ve bireysel sorumluluğunun sınırlarını belirlemesinde yardımcı olacaktır. Kariyer planlamada kilit öneme sahip süreç odaklı hedefler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁹⁵:

- Kendini Tanıma: Bireyin sahip olduğu becerileri, ilgi alanlarını, değerlerini ve kişisel tarzını açık bir şekilde tanımlaması,
- Sosyal Sistemi ve İşgücü Piyasasını Tanıma: Sosyal sistem ve işgücü piyasası ile ilgili güncel trendlerin, mevcut olanakların ve yazılı olmayan kuralların öğrenilmesi,

¹⁹⁴ Seijts ve diğerleri, s. 228.

¹⁹⁵ Norman E. Amundson, "Perspectives for Assessing Career Development", **Journal of Employment Counseling**, Cilt:31, 1994, ss. 149- 150.

- Kişisel Esneklik: Risk almaya istekli olmak, yaratıcı düşünme, alışılmış kalıpların dışına çıkmak ve öğrenmeyi yaşam boyu süren bir etkinlik olarak kabul etmek,
- Kişilerarası İlişiler: Bireyin emsalleri ile ve üst düzey kişilerle olumlu ilişkiler kurması ve kendisine destekleyici bir iletişim ağı oluşturmaları,
- Beceriler Edinmek: Kariyer seçimi, eğitim planlaması, iş bulma ve işte kalma süreçleri ile ilintili bilişsel ve davranışsal beceriler edinme,
- Tutumlar Geliştirmek: İyimserlik, özgüven, özsaygı ve engeller karşısında direnmeye istekli olmak gibi tutumlar geliştirmektir.

Süreç odaklı kariyer hedefleri aynı zamanda bireyi iş bulmak gibi sonuç odaklı hedeflere yönelik olarak motive etmekte ve geliştirmektedir. Dolayısıyla bir ölçüde bireyin, hedeflediği sonuçlara yönelik olarak hazır olmasını sağlamaktadır.

2.3.4. Hedeflerin İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkileri

Kariyerde başarılı olmanın önemli göstergelerinden biri de insanın kendini mutlu ve sağlıklı hissetmesidir. Kendini psikolojik ve fiziksel yönden sağlıklı hissetmeyen bireyin kariyerinde başarılı olduğunu söylemek oldukça zordur. Kendini sağlıklı ve mutlu hissetme olgusunun literatürde genellikle öznel iyilik hali ya da yaşam doyumu ile kavramsallaştırıldığı söylenebilir.

Öznel iyilik hali, bireyin kendi bakış açısı ile yaşamını değerlendirdiğinde hissettiği iyilik hali düzeyidir. Olumlu ya da olumsuz olabilecek bu değerlendirmeler insanın yaşam doyumu ile ilgili hislerini, yargılarını, ilgi ve meşguliyetlerini, sevinç ve üzüntü gibi yaşam olayları karşısındaki duygusal tepkilerini, iş, ilişkiler, sağlık, boş zaman, anlam ve amaçlar ve diğer önemli alanlardaki doyum düzeylerini içermektedir¹⁹⁶. Mutluluğun herkesi memnun edecek genel bir tanımını yapmak oldukça güç görünse de modern psikologlar öznel iyilik hali kavramını birbiri ile tutarlı ve anlamlı unsurlara bölerek, mutluluğun kavramsallaştırılmasında önemli bir gelişme katetmişlerdir. Öznel iyilik halinin bu

¹⁹⁶ Ed Diener ve Katherine Ryan, "Subjective Well-being: A General Overview", **South African Journal of Psychology**, Cilt:39, 2009, s. 391.

unsurları: yaşam memnuniyeti, iş, sağlık, evlilik gibi yaşamın önemli alanlarından memnun olmak, olumlu duygulara ve ruh haline sahip olmak, olumsuz duygu ve ruh halinden uzak olmak gibi unsurlardan oluşmaktadır¹⁹⁷.

İnsanın kendini, dünyayı ve olayları değerlendirme niteliğinin bir biçimi olan öznel iyilik hali ya da yaşam doyumu yargısı, yaşam içinde sürdürülen amaçlı eylemlerin bir ürünüdür¹⁹⁸. Son otuz yılda gelişen, hedeflerin öznel iyilik hali üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmalar anlamlı ve önemli hedeflere sahip olmanın ve bu hedefler doğrultusunda ilerlemenin bireyin öznel iyilik halinin korunması ve devamlılığı açısından önemli bir role sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır¹⁹⁹.

Diener'e göre öznel iyilik halinin en temel ön koşullarından biri hedeflere sahip olmak ve bu hedefler doğrultusunda başarılı bir şekilde çaba göstermektir. Bireyin sahip olduğu hedeflerin türü, yapısı, hedeflere ulaşabilme başarısı, hedefleri doğrultusunda katettiği ilerleme gibi unsurlar bireyin duygularını ve yaşam doyumunu etkilemektedir. Çünkü bireyler hedefleri yönünde ilerlediklerinde olumlu tepkilerde bulunurken, hedeflere ulaşmada başarısız olduklarında olumsuz tepkiler vermektedir. Bu yönüyle hedeflerin duygusal sistem için de önemli bir referans noktası olduğu söylenebilir²⁰⁰. Ancak hedeflerle ilgili yapılan araştırmalar içeriklerine göre farklılık gösteren hedeflerin birey üzerindeki davranışsal ve duygusal etkilerinin de farklılaştığını göstermektedir²⁰¹. Bu noktada ne tür hedeflerin bireyi olumlu yönde etkilediği sorusu ortaya çıkmaktadır.

Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada kişisel hedeflerine bağlı, ulaşılabilir hedefleri olan ve bu doğrultuda ilerleme kateden öğrencilerin öznel

¹⁹⁷ Pelin Kesebir ve Ed Diener, "In Pursuit of Happiness Empirical Answers to Philosophical Questions", **Association for Psychological Science**, Cilt:3, 2008, s. 118.

¹⁹⁸ Yetim, s. 4.

¹⁹⁹ Brunstein, s. 1061.

²⁰⁰ Ed Diener ve diğerleri, "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress", **Psychological Bulletin**, Cilt:125, 1999, s. 284.

²⁰¹ Deci ve Ryan, The What, s. 227.

iyilik halinin olumlu yönde etkilendiği gözlenmiştir²⁰². Yine bireyin birbiri ile uyumlu günlük hedefler belirlemesi fiziksel sağlığını olumlu yönde etkilemektedir²⁰³.

311 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan ve 3 yıl süren bir başka araştırmada ise olumsuz kişisel hedefler belirleyen ya da hedefleri olumsuz olarak değerlendiren bireylerin depresif belirtiler gösterdikleri ve öznel iyilik hallerinin düşük düzeyde seyrettiği belirlenmiştir²⁰⁴.

Hedeflerin içeriği ile ilgili birçok araştırma bireyin kişisel hedeflerinin, psikolojik gereksinimleri ve içsel güduları ile uyumlu olmasının öznel iyilik halini etkilediğini açık bir şekilde göstermektedir²⁰⁵. Bu araştırmalara göre içsel güduları ile uyumlu olmayan hedeflere sahip bireylerin, içsel güduları ile uyumlu hedefler doğrultusunda hareket eden bireylere oranla daha düşük bir öznel iyilik hali içerisinde oldukları gözlenmiştir. Literatürde genellikle içsel güdüler olarak ele alınan başarı, ilişki ve güç gereksinimleri McClelland'ın Kazanılmış Gereksinimler Kuramına dayanmaktadır. Yapılan araştırmalar örneğin ilişki gereksinimi yüksek bir bireyin gönüllü çalışmalara katılmak gibi ilişki yönelimli hedefler belirlemesinin başarı ya da güç yönelimli hedefler belirlemesine oranla öznel iyilik halini çok daha olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yine hedeflerini gerçekmiş gibi hayal eden bireylerin içsel güduları ile uyumlu muhtemel hedeflerini seçmede daha başarılı oldukları saptanmıştır²⁰⁶. Araştırmalar bu varsayımın sadece belirli kültürler değil, batı dışındaki toplumlar için de geçerli olduğunu göstermektedir²⁰⁷.

Hedefler ile öznel iyilik hali arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların bir bölümü de psikolojik gereksinimlerle hedeflerin uyumu üzerinde durmaktadır. Deci

²⁰² Brunstein, ss. 1061-1070.

²⁰³ Laura A. King, "Personal Goals and Dreams Positive Psychology and Motivation in Daily Life", **Handbook of Motivation Science**, der. James Y. Shah and Wendi L. Gardner, Guilford Publications Inc., New York, 2008, s. 520.

²⁰⁴ Salmela-Aro ve Nurmi, ss. 179-188.

²⁰⁵ Veronika Job, Thomas A. Langens ve Veronika Brandstatter, "Effects of Achievement Goal Striving on Well-Being: The Moderating Role of the Explicit Achievement Motive", **Society for Personality and Social Psychology**, Cilt:35, 2009, s. 984.

²⁰⁶ Brunstein ve Schultheiss, s. 29.

²⁰⁷ Jan Hofer ve Athanasios Chasiotis, "Congruence of Life Goals and Implicit Motives as Predictors of Life Satisfaction: Cross-Cultural Implications of a Study of Zambian Male Adolescents", **Motivation and Emotion**, Cilt:27, 2003, ss. 251-272.

ve Ryan, bireyin temel psikolojik gereksinimlerini karşılayan hedeflerin bireyin mutluluğu ve motivasyonu üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bireyler, evrensel olarak sahip oldukları üç temel psikolojik gereksinim olan özerklik, yetkinlik ve ilişki kurmak gereksinimleri karşılandığı ölçüde motive olmakta ve kendini mutlu ve sağlıklı hissetmektedir²⁰⁸. Dolayısıyla bu temel gereksinimleri gidermeye yönelik belirlenen ilişki kurmak, üretken olmak ve kişisel olarak kendini geliştirmek gibi içsel hedefler bireyin öznel iyilik halini ve içsel motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bireylerin psikolojik gereksinimlerinin karşılanmaması, örneğin servet, ün, çekicilik elde etmek gibi dışsal hedefler peşinde koşulması durumunda ise bireyler yaşamlarından çok az memnun olmakta ya da hiç memnuniyet duymamaktadır²⁰⁹. Yine Alman ve Amerikalı öğrenciler üzerinde yapılan bir başka araştırmada özkabul, toplumsal katılım ve ilişki kurmaya yönelik hedefleri olan öğrencilerin daha mutlu oldukları, diğer yandan finansal kazanç, çekici bir dış görünüş, toplumsal itibar gibi ödüllere yönelik hareket eden öğrencilerin ise öznel iyilik hali düzeylerinin düşük seyrettiği tespit edilmiştir²¹⁰.

Headey'in, 12.000'in üzerinde katılımcıdan oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında sağlıklı aile ya da arkadaşlık ilişkileri kurmak, başkalarına yardım etmek, gönüllü sosyal çalışmalara katılmak gibi maddi olmayan ve rekabet gerektirmeyen hedeflerine öncelik veren bireylerin yaşam doyumlarının önemli ölçüde yüksek seyrettiği gözlenmiştir. Diğer yandan gelir, servet, statü kazanmak, kariyer başarısı elde etmek gibi maddi ve rekabet gerektiren yaşam hedeflerine öncelik veren bireylerin ise yaşam doyumlarının olumsuz yönde seyrettiği belirlenmiştir²¹¹.

Araştırmalar çalışma yaşamında da bireyin psikolojik gereksinimleri ile uyumlu hedefler doğrultusunda ilerlemesinin bireyin motivasyonunu ve öznel iyilik

²⁰⁸ Deci ve Ryan, The What, ss. 227-268.

²⁰⁹ Edward L. Deci ve Richard M. Ryan, "Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health", **Canadian Psychology**, Cilt:49, 2008 (Self-Determination), ss. 182-185.

²¹⁰ Schmuck ve diğerleri, s. 235.

²¹¹ Headey, ss. 213-231.

halini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir²¹². Hedeflerin iş doyumu üzerinde de olumlu etkilerinin olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır.

İş doyumu genellikle öznel iyilik halinin temel unsurlarından biri olan yaşam doyumu kavramının içerisinde ele alınmaktadır. İş doyumu ile yaşam doyumu parça-bütün ilişkisi olan birbiri ile ilintili kavramlardır. İş bireyin yaşamında önemli bir yere sahiptir. İş ile iş dışı yaşam arasındaki sınırı belirlemek de oldukça zordur. Örneğin, sosyal ilişkiler, bireyin işi ile ilgili doyumu ve duygu durumu iş dışı yaşamına da yansıyabilmektedir²¹³. Lent ve Brown'a göre hedefler belirlemek, hedefe bağlılık ve anlamlı, önemli hedefler doğrultusunda ilerleme kaydetmek (özellikle yakın, içsel, zorlayıcı ancak ulaşılabilir hedefler) iş ve yaşam doyumunu olumlu yönde etkileyebilecekken, hedefsizlik, hedefe bağlı olmamak ya da başarısızlık hissetmek iş ve yaşam doyumsuzluğuna neden olabilmektedir²¹⁴. Locke iş doyumunun işin bireyin anlamlı hedeflerine ulaşmasına olanak sağlamasından kaynaklandığını belirtmiştir²¹⁵. Yine bireyin kişisel hedeflerini destekleyen bir sosyal ve iş çevresi doyumu arttırırken, hedefe yönelik ortaya çıkan engeller doyumsuzluğa neden olmaktadır²¹⁶.

Doest ve diğerlerinin 1.036 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdikleri bir anket çalışmasında, bireylerin işleri aracılığı ile kişisel hedeflerine ulaşmasının, işin özellikleri değişkeninin kontrol altına alındığı durumda bile iş tutumları ve çalışanların iyilik hali üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Burada kullanılan iş aracılığı ile kişisel hedeflere ulaşma ifadesi bireyin kişisel hedefleri ile uyumlu, kişisel hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayan bir işte çalışmasını ifade etmektedir²¹⁷.

²¹² Edward L. Deci ve diğerleri, "Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination", **Personality and Social Psychology Bulletin**, Cilt:27, 2001, s. 930.

²¹³ Robert W. Lent ve Steve D. Brown, "Social Cognitive Career Theory and Subjective Well-Being in the Context of Work", **Journal of Career Assessment**, Cilt:16, 2008, s. 12.

²¹⁴ Lent ve Brown, s. 14.

²¹⁵ Loriann Roberson, "Prediction of Job Satisfaction From Characteristics of Personal Work Goals", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:11, 1990, ss. 29-41.

²¹⁶ Lent ve Brown, s. 14.

²¹⁷ Laura ter Doest, Stan Maes ve Winifred A. Gebhardt, "Personal Goal Facilitation through Work: Implications for Employee Satisfaction and Well-Being", **Applied Psychology: An International Review**, Cilt:55, 2006, ss. 192-219.

Hedeflerle öznel iyilik hali arasındaki ilişkinin çift taraflı olduğu söylenebilir. Hedefler bireyin iş /yaşam doyumunu olumlu yönde etkilerken aynı zamanda öznel iyilik halinin de bireyin daha etkin hedefler belirlemesine ve dolayısıyla çalışma ve özel yaşamındaki başarısına etki ettiği söylenebilir.

Öznel iyilik hali yüksek olan bireyler düşük olanlara oranla meslekleri ne olursa olsun daha çok para kazanmaya, işlerinden daha çok keyif almaya meyillidir. Araştırmalar, işlerinden keyif alan bireylerin üstleri tarafından daha olumlu, daha verimli, güvenilir, yaratıcı ve nitelikli olarak değerlendirildiklerini göstermektedir. Yine mutlu çalışanların sadece işlerinin gerektirdiği görevlerle yetinmedikleri ve iş arkadaşlarına yardım etmek gibi işleri de yaptıkları, dolayısıyla bu çalışanların örgütsel vatandaşlık bilincinin de daha yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yüksek düzeyde iyilik halinin ekonomik başarıya ve kariyer başarısına neden olduğu da söylenebilir²¹⁸. Diğer yandan bireyin kariyer başarısı da öznel iyilik hali ve yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir²¹⁹. Bu noktada bir sonraki bölümde hedef belirlemenin doğrudan kariyer başarısına etkileri ile ilgili çalışmalara yer verilecektir.

2.3.5. Hedef Belirlemenin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkileri

Günümüz zor koşulları altındaki iş dünyasında başarılı olabilmek için çalışanların kariyerleri ile ilgili kişisel hedefler belirlemesi büyük bir öneme sahiptir. Kişisel iş hedefleri belirlemekle çalışanlar mesleki faaliyetlerini yönlendirmenin yanında, kendi başarı kriterlerini de belirlemektedir. Araştırmalar çalışanların iş deneyimlerini kişisel hedefleri doğrultusunda değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle iş alanındaki kişisel hedefler, bireyleri hedefle ilintili davranışlara yönlendirerek ve başarı için kriterler oluşturarak kariyer başarısını olumlu yönde etkilemekte, bireylerin iş hayatında proaktif yaklaşımlarını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar kişisel iş hedefleri belirleyerek sadece çalışma yaşamındaki taleplere cevap vermemekte aynı zamanda ani dışsal baskılara karşı da

²¹⁸ Diener ve Ryan, ss. 392-393.

²¹⁹ Roziah M. Rasdi ve diğerleri, "Career Aspirations and Career Success Among Managers in the Malaysian Public Sector", **Research Journal of International Studies**, Cilt:22, 2009, s. 21.

önceden harekete geçebilmektedir²²⁰. İş yaşamında çalışanlar anlamlı ve önemli hedefler doğrultusunda ilerleyerek ve bu hedeflere ulaşarak kendilerini geliştirebilme ve işle ilgili zorlukların üstesinden gelebilme becerisine sahip olduklarını gördüklerinde başarı duygusunu deneyimlemektedir²²¹.

Wiese ve Freund'un 82 genç profesyonel üzerinde yaptıkları üç yıllık bir araştırmada bireylerin kişisel iş hedefleri doğrultusunda ilerlemesinin, öznel iyilik hallerini, iş doyumlarını ve işle ilgili öznel başarılarını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir²²².

Frieze ve diğerlerinin 800 MBA mezunu üzerinde yaptıkları uzunlamasına bir araştırmada, yüksek kazanç elde etmek, çok iyi bir işi başarmak gibi başarı ya da güç odaklı maddi değerlere sahip olan MBA mezunlarının 16 yıl sonra daha fazla kazandıkları saptanmıştır. Başkalarına yardım etmek gibi değerlerle maaş arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır²²³. Ancak maaş kariyer başarısının tek ölçütü değildir. Diğer yandan bu çalışma iş değerleri gibi psikolojik faktörlerin uzun yıllar içerisinde maaş gibi kariyer başarısı ölçütleri üzerindeki etkisini göstermesi açısından önemlidir.

Abele ve Spark'ın kariyer hedeflerinin doğrudan kariyer başarısı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında 734 tam zamanlı ve eğitimli çalışana, mezun olduklarında, mezuniyetlerinden 3 yıl sonra ve 7 yıl sonra olmak üzere üç kez sorular sorulmuştur. Çalışmada, kariyer yaşamının başında belirlenen yüksek kariyer hedeflerinin 3 yıl sonra gelir ve statü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, yedi yıl sonra da statü değişikliğine etki ettiği saptanmıştır. Ancak 7 yıl sonra yüksek gelir ve statü gibi nesnel başarı unsurlarına sahip olan bireylerin, daha düşük kariyer hedeflerine sahip bireylere oranla kariyerlerinden daha az doyum aldıkları saptanmıştır. Bunun yüksek kariyer hedeflerine sahip bireylerin düşük düzeyde

²²⁰ Bettina S. Wiese ve Alexandra M. Freund, "Goal Progress Makes One Happy, or Does it? Longitudinal Findings From The Work Domain", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Cilt:78, 2005, s. 287.

²²¹ Locke ve Latham, *New Directions*, s. 265.

²²² Wiese ve Freund, ss. 287-304.

²²³ Irene Hanson Frieze ve diğerleri, "Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers", **Sex Roles**, Cilt:54, 2006, ss. 83-93.

kariyer hedefine sahip bireylere oranla daha zor tatmin olmasından kaynakladığı söylenebilir²²⁴. Ancak bu noktada hedeflerin önemli bir boyutunun etkisi de göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada, güç odaklı değerlerin ve maddi hedeflerin kariyer başarısını etkileyen en önemli unsurlardan olduğu varsayımı ile kariyer hedefleri kariyer basamaklarında ilerlemek, nüfuz, maddi kazanç ve prestij elde etmek anlamında başarı kazanmayı içeren hedefler olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar gelir, ün gibi dışsal hedefler belirlemenin, öz-kabul, sosyal çalışmalar, ilişki hedefleri gibi içsel hedeflere oranla çok daha düşük bir öznel iyilik haline neden olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kariyerde hem öznel hem de nesnel anlamda başarıya sahip olmak için sadece dışsal hedefler ya da nesnel kariyer hedefleri belirlemenin yetersiz kaldığı söylenebilir.

Önceki bölümlerde hedeflerin öz-düzenleme sürecinde çok önemli bir role sahip olduğuna değinilmişti. Bu nedenle hedeflerin öz-düzenleme stratejileri aracılığı ile de kariyer başarısını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Almanya'nın büyük bir üniversitesinden mezun olduktan yedi yıl sonra 1.185 çalışanla yapılan bir araştırmada kişisel kariyer hedefleri belirlemek, hedefe yönelik hareket etmek, kariyer planlaması yapmak gibi öz-düzenleme stratejilerinin hem öznel hem de nesnel kariyer başarısını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır²²⁵.

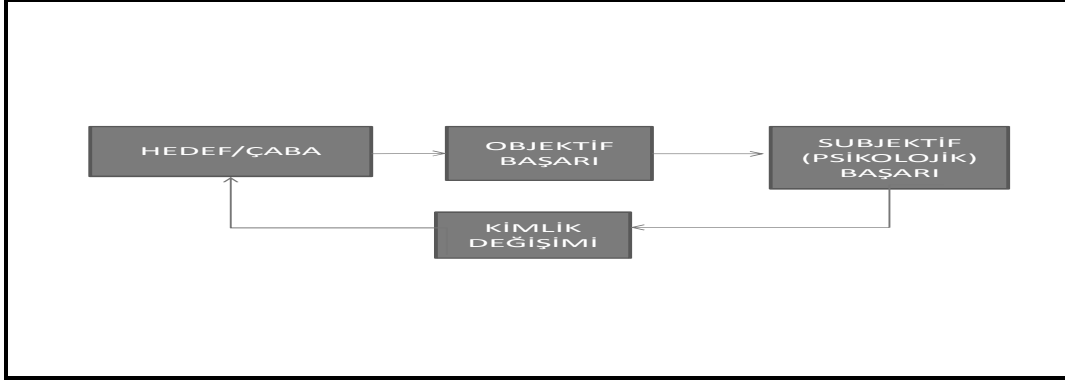
Hedefler, başarının bir ölçütü olarak da kariyer başarısına etki etmektedir. Hall'e göre kariyer alanında psikolojik başarı, hedef belirleme ve hedefe ulaşma faaliyetlerinin birbirini izlediği dairesel bir döngü şeklinde gelişmektedir. Psikolojik başarı hissi, bireyin bağımsız olarak zorlayıcı, kendisi için anlamlı hedefler belirlemesi ve onlara ulaşmak için çaba göstermesi sonucunda hedefine ulaşması ile ortaya çıkmaktadır. Bu döngü Hall'ün tezine göre bireyin özsaygı düzeyinde artışa,

²²⁴ Andrea E. Abele ve Daniel Spurk, "The Longitudinal Impact of Self-efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:74, 2009, ss. 53-62.

²²⁵ Andrea E. Abele ve Bettina S. Wiese, "The Nomological Network of Self-management Strategies and Career Success", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:81, 2008, ss. 733-749.

daha yetkin bir kişilik yapısına ve bireyin kariyer alanına daha fazla eğilmesine neden olmaktadır²²⁶.

Şekil 10: Psikolojik Başarı Modelinin Basit Bir Versiyonu



Kaynak: Hall ve Chandler, 2005, s. 158.

Bu bölümde ele alınan çalışmalardan yola çıkarak hedeflerin birey ve çalışma yaşamına etkileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Öncelikle hedefler bireyi güdüleyen ve yönlendiren unsurlar olarak performans artışına neden olmaktadır.
- Öz-düzenleme sürecinin temel bir aşaması olarak hedefler bireyin kendi sorumluluğunun bilincinde olmasına ve kendi davranışlarını yönlendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır.
- Bireyin hedef yönelimi ne olursa olsun, bilinçli bir şekilde ihtiyaç duyduğu durumlarda öğrenmeye ya da sürece yönelik hedefler üzerinde odaklanması yaşam boyu devam eden bir süreç olan öğrenme sürecini de etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla hedefler sürekli gelişmeyi zorunlu kılan günümüz çalışma yaşamında bireyin sürekli olarak kendini geliştirmesi ve yenilemesi açısından da önemli bir role sahiptir.
- Bireyin içsel güdü ve gereksinimlerinin, ilgi alanlarının ve sahip olduğu değerlerin bir ifadesi olarak hedefler aynı zamanda, bireyin yaşamını

²²⁶ Douglas T. Hall ve E. Dawn Chandler, "Psychological Success: When the Career is a Calling", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:26, 2005, ss. 155-176.

kendisini mutlu kılacak şekilde yönlendirmesinde ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurmasında etkili olmaktadır.

Kariyerde başarının anlamı her zaman bireysel, profesyonel ve örgütsel hedeflerle ve bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ile ilgilidir. Başarının birinci kriteri hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, ikinci kriteri ise bunun bireyin gereksinimlerini ne ölçüde karşılamaya devam ettiğidir. Bu nedenle her zaman hayal edilen bir mesleğe, örgüte ya da belli bir işe sahip olmak mutluluğu ya da elde edilen başarı ile tatmin olmayı garantilememektedir²²⁷. Önemli olan bireyi yaşamı boyunca devam eden kariyer sürecinde mutlu ve başarılı kılacak temel kişisel hedeflerinin ne olduğunun belirlenmesi ve yaşamını ve kariyerini bu temel hedefleri destekleyen esnek hedef ve stratejiler doğrultusunda planlamasıdır.

Hedef belirleme ve planlama süreçleri belirli bir sonuca yönelik yapılan faaliyetlerdir. Dolayısıyla bu süreçlerin etkili olabilmesi istenilen sonucun ve ölçütlerinin tanımlanmasını, sonucu etkileyen unsurların belirlenmesini gerektirmektedir. Kariyer planlama kariyer başarısını elde etmeye yönelik yapılan bir faaliyettir. Bu nedenle bir sonraki bölümde kariyer başarısı tanımlanacak ve kariyer başarısına etki eden unsurlar ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.4. KARİYER BAŞARISI

2.4.1. Başarının Tanımı

TDK Sözlüğünde başarı kişinin yetenek ve yetismeye bağlı olarak gösterdiği ansal ya da eylemsel etkinliklerinin olumlu ürünü olarak tanımlanmaktadır. Başarı, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda, planlı ve programlı bir şekilde çaba gösterilerek istenilen sonuca ulaşılması, kısaca insanın hayatta istediği sonuçları elde edebilmesidir²²⁸. Yine benzer bir tanıma göre başarı istenen sonuca ulaşma, güdülen amaca erişme, isteneni elde etme olarak da

²²⁷ Baruch, ss. 75-76.

²²⁸ Tuncer Elmicioğlu, **Başarıda Aile Faktörü**, Yakamoz Yayınları, İstanbul, 2009 (Başarıda Aile), s. 92.

tanımlanabilir²²⁹. Sonuç olarak başarının tanımlanmasında üç temel faktörün ön plana çıktığı söylenebilir:

- Birey için anlam/olumluluk ifade eden, arzulanan bir hedef,
- Hedefe yönelik gerçekleştirilen çaba,
- Çaba sonucunda elde edilen ve birey açısından olumlu olarak değerlendirilen kazançlar.

Tüm bu süreçler boyunca hedefi belirleyen, çaba sarf eden ve sonucu da olumlu/olumsuz olarak değerlendiren bireyin kendisi olduğu göz önünde bulundurulursa başarının elde edilmesinde temel belirleyici faktörün birey olduğu, dolayısıyla başarı kavramının öznel bir olgu olduğu ve her insana göre içeriğinin değiştiği söylenebilir.

Sevinç, başarıyı herkesin kendi çizgisinde bir önceki ve bir sonraki durumunu değerlendirdiği bir kayıt olarak tanımlamış ve kişinin başarıyı, çevresini memnun etmek için elde ettiği kazanımlar olarak değil de kendi kendisi ile yarıştığı bir ilerleme ve gelişim sürecinin bir sonucu olarak görmesi gerektiği üzerinde durmuştur²³⁰. Ancak diğer yandan başarının herkes tarafından kabul edilen, nesnel ölçütlerinin de olduğu bir gerçektir. Bu ölçütlerden yola çıkarak Elmacıoğlu genel olarak insan yaşamındaki başarıyı şu şekilde sınıflandırmıştır²³¹:

- Okul Başarısı: Bireyin okul yaşamında örnek ve başarılı bir öğrenci olmasıdır.
- Aile Başarısı: Aile içi ilişkilerin iyi olması, aile üyeleri arasında karşılıklı sevgi, saygı çerçevesinde hayatın dürüstçe paylaşılmasıyla gerçekleşir.
- Sosyal Hayat Başarısı: Bireyin arkadaş ilişkilerinde kabul görmesi, sosyal ve kültürel çalışmalara katılarak aktif bir yaşam sürmesidir.

²²⁹ İsmail Arıcı, “İlköğretim Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Dersinde Öğrenci Başarısını Etkileyen Faktörler (Ankara Örneği)”, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 2.

²³⁰ Müzeyyen Sevinç, **Kendine Güven ve Başarı**, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 171-172.

²³¹ Elmacıoğlu, Başarıda Aile, ss. 95-96.

- İş Başarısı: Bireyin işini iyi yapması, üretken olması, ekonomik yönden belli bir hayat standardına ulaşması şeklinde özetlenebilir.

Başarı ile ilgili literatür incelendiğinde yaşam başarısının genellikle iş başarısı ile, özellikle de başarının geleneksel ölçütleri olan gelir artışı ve terfi ile değerlendirildiği gözlenmektedir²³². Oysa başarı bir bütün olarak görülmelidir. Bireyin okul, aile, iş ve sosyal yaşamını bir bütünlük içinde yürütebilmesi, dolayısıyla başarının hayatının bütününe dengeli bir biçimde yayılması gerekmektedir²³³.

Parker ve Chusmir'in Amerikalı çalışanların yaşam başarısı ile ilgili değerlerini araştırdıkları bir çalışmada, çalışanların sırasıyla en çok değer verdikleri alanları aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir²³⁴:

- Kendini gerçekleştirme,
- Aile ilişkileri,
- Güvenlik,
- Mesleki onay,
- Toplumsal katılım,
- Statü/gelir.

İnsanın başarılı olma çabasındaki temel amacı mutlu olabilmesidir. Başarıyla mutluluk birbirini tamamlayan fonksiyonlara sahiptir. Hayatın bazı alanlarında elde edilen kısmi başarılar insanı mutlu etmeye yetmez. Esas olan hayatın bütününde başarılı olmak ve hayatın değişik yönlerini ustaca dengeleyebilmektir²³⁵. Bu nedenle iş/kariyer başarısı ile ilgili çalışmalarda bile başarının, iş ve kariyerin ötesinde daha geniş boyutlu bir kavram olarak ele alınması gerekmektedir²³⁶. Günümüzde kariyer yaşamının örgütleri aşması ve giderek diğer yaşam alanlarına yayılması ile birlikte

²³² Leonard H. Chusmir ve Barbara Parker, "Success Strivings and Their Relationship to Affective Work Behaviors: Gender Differences", **Journal of Social Psychology**, Cilt:132, 1992, s. 88.

²³³ Ganime Sadıkoğlu, "Çocuk ve Ergenlerin Akademik Başarıları ve Başarıya İlişkin Tutumları Üzerinde Ailenin Etkileri", **Aile Psikolojisi ve Eğitimi**, AÖF Yayınları, Eskişehir, 2002, s. 24.

²³⁴ Bernadette M. Ruf ve Leonard H. Chusmir, "Dimensions of Success and Motivation Needs Among Managers", **Journal of Psychology**, Cilt:125, 1991, s. 632.

²³⁵ Tuncer Elmacıoğlu, **Hayatın Bütününde Başarı**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004 (Hayatın), s.57.

²³⁶ Chusmir ve Parker, s. 87.

bu anlayışın günümüz çalışanları tarafından da daha yaygın bir şekilde kabul edilmeye başlandığı söylenebilir.

2.4.2. Kariyer Başarısı Kavramı ve Ölçütleri

Kariyer kavramı ile kariyer başarısı kavramlarının hem literatürde hem de günlük kullanımda birbiri içerisine geçmiş kavramlar olduğu söylenebilir. Genellikle kariyer kavramı, ‘kariyer yapmak’, ‘kariyer sahibi olmak’ gibi ifadelerle kendi içinde başarıyı da içerecek şekilde kullanılmaktadır.

Kariyer başarısı ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu kariyer başarısının, ‘bireylerin iş deneyimleri sonucunda elde ettikleri nesnel ya da öznel kazançlar’ tanımı üzerinde birleşmektedir²³⁷. Kariyer başarısı, bireyin iş deneyimleri sonucunda elde ettiği olumu psikolojik ve işe ilişkin kazançlarıdır²³⁸. Kariyer başarısı bireyin iş deneyimlerinin bir sonucudur. Bireyin zaman içerisinde iş deneyimleri ile ilgili herhangi bir konuda arzuladığı sonuçları elde etmesi olarak da tanımlanabilir²³⁹.

Bu noktada kariyer başarısının sadece bir sonuç mu yoksa elde edilen olumlu kazançlar mı olduğu sorusu ortaya çıkmaktadır. Yine yaşanan iş deneyimlerinin sonucunun bireyin kendisi ve çevresi tarafından nasıl (iyi/kötü ya da başarılı/başarısız) değerlendirildiği ve bu değerlendirmenin zaman içerisindeki değişimi de önem kazanmaktadır. Çünkü bireylerin kendi kariyerleri ile ilgili değerlendirmeleri gerçekte olanlardan çok farklı olabilmektedir²⁴⁰. Bu noktada kariyerde başarıyı tanımlarken temelde iki farklı boyutun ön plana çıktığı söylenebilir: Kariyer başarısının öznel kazançlarla/ölçütlerle belirlendiği boyutu ve kariyer başarısının nesnel kazançlara/ölçütlere dayandırıldığı boyutu.

²³⁷ Lloyd C. Harris ve Emmanuel Ogbonna, “Approaches to Career Success: An Exploration of Surreptitious Career- Success Strategies”, **Human Resource Management**, Cilt:45, 2006, s. 44.

²³⁸ Timothy A. Judge ve diğerleri, “An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success”, **Personnel Psychology**, Cilt:48, 1995 (Career Success), s. 486.

²³⁹ Michael B. Arthur, Svetlana N. Khapova ve Celeste P. M. Wilderom, “Career Success in a Boundaryless Career World”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:26, 2005 (Career Success), s. 179.

²⁴⁰ Hugh P. Gunz ve Peter A. Heslin, “Reconceptualizing Career Success”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:26, 2005, ss. 105-106.

Everett Hughes kariyer başarısının bu farklı boyutlarının sınıflandırılmasına işlerlik kazandıran bir çerçeve sunmuştur²⁴¹. Hughes'ın kariyer alanına yaptığı en önemli katkılardan biri kariyer kavramının incelenmesinde, kariyere olan bakış açısının belirleyici rolünün altını çizmesidir. Ona göre kariyer kavramı, bireyin bakış açısını yansıtan öznel kariyer ve toplumun bakış açısını yansıtan nesnel kariyer olmak üzere iki yönlü bir kavramdır. Öznel kariyerde birey kariyerini kendi bakış açısı ile değerlendirirken, nesnel kariyer anlayışında, kariyerin gelir, terfi, kademe ve iş hareketliliği gibi dışsal faktörlerle ölçülebilen somut yönü üzerinde durulmaktadır²⁴². Bazı çalışmalarda kariyer başarısı içsel ve dışsal kariyer başarısı olarak da sınıflandırılmaktadır. Benzer şekilde içsel kariyer başarısı kariyerin öznel boyutunu oluşturmakta ve bireyin kendi değerlendirmesine dayanmaktadır. Diğer yandan dışsal kariyer başarısı ise nesnel kariyer başarısında olduğu gibi dışsal ölçütlerle (maaş, statü) değerlendirilmektedir²⁴³.

Literatürde her ne kadar öznel ile nesnel kariyer başarısı arasında hangisinin daha etkin olduğu ve diğerini daha çok etkilediği ile ilgili farklı görüşler olsa da genel olarak kariyerin ve dolayısıyla kariyer başarısının çift yönlü bir özellik taşıdığı ve bu özelliklerin her ikisinin de birbirine bağımlı olduğu söylenebilir²⁴⁴.

2.4.2.1.Nesnel Kariyer Başarısı ve Ölçütleri

Nesnel kariyer yaklaşımı, kariyeri *bireyin bir örgütteki ya da meslekteki gözlemlenebilen gelişimi* ²⁴⁵olarak tanımlamakta ve başarıyı da dışsal bakış açısıyla, somut göstergelere dayanarak açıklamakta, herkesin kabul ettiği toplumsal rol ve mevki gibi kavramlar üzerinde durmaktadır. Bu nedenle nesnel kariyer başarısı, bireye özgü bir bakış açısının yerine toplumun ortak bakış açısını yansıtmaktadır²⁴⁶.

²⁴¹ Everett Hughes, "Institutional Office and the Person", **American Journal of Sociology**, Cilt:43, 1937, ss. 404-413, Aktaran: Peter A. Heslin, "Conceptualizing and Evaluating Career Success", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:26, 2005, s. 114.

²⁴² Hall ve Chandler, s. 155.

²⁴³ Marinka Kuijpers, Birgit Schyns ve Jaap Scheerens, "Career Competencies for Career Success", **The Career Development Quarterly**, Cilt:55, 2006, s.170.

²⁴⁴ Hall ve Chandler, s. 156.

²⁴⁵ Millicent E. Poole, Janice Langan-Fox ve Mary Omodei, "Contrasting Subjective and Objective Criteria as Determinants of Perceived Career Success: A Longitudinal Study", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Cilt: 66, 1993, s. 39.

²⁴⁶ Arthur ve diğerleri, Career Success, s. 179.