

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

YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASI VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISININ
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ORDU İLİ NOVADA AVM
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinem AYDIN
192018006

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi İhsan CORA

GİRESUN-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 12.03.2021 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sinem AYDIN'ın "Yöneticilerin Kariyer Planlaması Ve Kişisel Başarı Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Ordu İli Novada AVM Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup aday 02.04.2021 tarihinde, saat 15.00'te jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Dr. Öğr. Üyesi İhsan CORA	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	
Üye	Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ	

ONAY

...../...../2021

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Yöneticilerin Kariyer Planlaması ve Kişisel Başarı Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Ordu İli Novada AVM Örneği**” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/04/2021

Sinem AYDIN

ÖN SÖZ

Yapılan bu tez çalışması, Ordu ili Novada AVM içerisinde bulunan mağazalarda yöneticilik yapan kişilerin kariyer planlarını yaparken hangi unsurlara dikkat ettikleri ile kişisel başarı algılarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların kariyer planlama ve kişisel başarı algılarını belirleyerek bunların demografik ve tanıtıcı özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının analiz edilmesi bu araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Yüksek lisans tez danışmanlığımı üstlenerek, bu çalışmanın hazırlanmasında, çalışmayı sürdürmemde ve sonuçlandırmamda üstün bilgileri ve deneyimleri ile bana yol göstererek etkin bir biçimde katkı sağlayan değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi İhsan CORA'ya, verdiği tüm emeklerden dolayı teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Lisans eğitimim süresince derslerinden yararlandığım, yüksek lisans eğitimim süresince moral ve motivasyon kaynağı olarak kendime güvenmemi sağlayıp beni destekleyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Akademik serüvenimde bana yoldaş olan, ilgisini, bilgisini ve desteğini esirgemeyen birlikte başardıklarımız ile gururlandığım değerli arkadaşım Bilim Uzmanı Çağdaş PEKTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, hayatımın her anında olduğu gibi bu çalışmam boyunca da maddi ve manevi desteğini cömertçe sunan, her zaman yanımda olan sevgili annem Hülya AYDIN, babam Hasan AYDIN ve ablalarım sonsuz teşekkür eder, çalışmanın ilgilenen herkese yararlı olmasını dilerim.

Sinem AYDIN
GİRESUN 2021

ÖZET

YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASI VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ORDU İLİ NOVADA AVM ÖRNEĞİ

Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişimlerle birlikte dünya yeni bir hal almıştır. Dünyada yaşanan bu değişim ve gelişmeler iş hayatıyla birlikte bireyleri de etkilemektedir. Bu değişimden etkilenen iş dünyası daha kalifiye, daha bilgili, daha idealist ve daha çalışkan bireyleri tercih etmeye başlamıştır. Bireyler de kendilerini geliştirme adına artık daha yaratıcı ve daha farklı olma yoluna gitmeye başlamıştır. Buradan hareketle kariyer hedefi olan ve bu hedeflere ulaşabilmek için stratejik kariyer planlamaları yapan bireyler daha başarılı olmakta ve öne çıkmaktadır. Kendi kişisel başarısını iyi değerlendiren bir bireyin kariyer hedeflerine ulaşmada daha avantajlı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu tez çalışmasının amacı, Ordu ili Novada AVM içerisinde bulunan mağazalarda yöneticilik yapan kişilerin kariyer planlarını yaparken hangi unsurlara dikkat ettikleri ile kişisel başarı algılarının belirlenmesidir. Bununla birlikte, katılımcıların kariyer planlama ve kişisel başarı algılarını belirleyerek bunların demografik ve tanıtıcı özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının analiz edilmesi bu araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için Ordu ili Novada Alışveriş Merkezi içerisindeki mağazalarındaki 85 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Araştırmada yöneticilerin kariyer planlamalarına ilişkin hazırlanan sorular kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama ve hedefleri belirleme olmak üzere üç boyuttan, yöneticilerin kişisel başarı algılarına ilişkin hazırlanan sorular ise sorumluluk alma, uyum sağlama ve azimli olma olmak üzere yine üç boyuttan

oluşmaktadır. Yapılan bu araştırma sonucunda; yöneticilerin değişikliklere uyum sağlayabildikleri, kariyerlerinde kendilerini geliştireceğini dūřündükleri, kendilerini ve isteklerini bildikleri, hedef belirlerken yeteneklerini göz önünde bulundurdukları, kariyer hedeflerine ulaşmak için yapması gerekenleri bildikleri ve kariyer planı yaparken hedeflerini belirledikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra; yöneticilerin yaptıkları iře hâkim oldukları, kendisine verilen görevi yerine getirebilmek için çok çalıştıkları, yaptıkları iři kusursuz şekilde yerine getirdikleri, iři yaparken ortaya çıkacak sorunlarla başa çıkabildikleri, başarı güdüsünün kendileri için önemli olduğu ve zor işlerle uğraşmayı sevdikleri görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Kariyer, kariyer planlama, başarı, kişisel başarı algısı, yönetici

ABSTRACT

A RESEARCH ON MANAGERS 'CAREER PLANNING AND DETERMINING THE PERCEPTION OF PERSONAL SUCCESS: ORDU PROVINCE, NOVADA SHOPPING MALL CASE

Today, the world has taken a new turn with the developments in technology. These changes and developments in the world affect individuals as well as business life. The business world, affected by this change, has started to prefer individuals who are more qualified, more knowledgeable, more idealistic and hard-working. Individuals have started to become more creative and different in order to improve themselves. From this point of view, individuals who have a career goal and make strategic career planning to achieve these goals become more successful and stand out. It is thought that an individual who evaluates his / her personal success well will be more advantageous in reaching his career goals.

The purpose of this study is to determine the personal success perceptions of the managers who are in charge of the stores in Novada Shopping Mall in Ordu, which they pay attention to while making their career plans. As a result of the research, be examined whether there is a relationship between career planning and personal success perception, and if there is a relationship, its direction will be revealed. However, determining the career planning and personal success perceptions of the participants and analyzing whether they differ according to their demographic and promotional characteristics constitute another purpose of this study. In order to achieve this goal, a questionnaire was applied to 85 managers at their stores in the Novada Shopping Center in Ordu.

The questions prepared regarding the career planning of managers in the study consist of three dimensions: self-evaluation, defining opportunities and determining

goals, and questions about managers' perceptions of personal success are composed of three dimensions: taking responsibility, adaptation and perseverance. As a result of this research; It has been observed that managers are able to adapt to changes, think that career will improve themselves, know themselves and their desires, consider their talents when setting goals, know what they need to do to reach their career goals, and set goals while making a career plan. And also; It has been observed that managers have a good command of their work, work hard to fulfill the task assigned to them, perform their job perfectly, cope with the problems that may arise while doing the job, success motivation is important for them and they love to deal with difficult jobs.

Keywords: Career, career planning, success, perception of personal success, manager

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
I- KARIYER KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI.....	4
1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri	6
1.3. Kariyer Yönetimi	8
1.4. Kariyer Yolu	9
1.4.1. Geleneksel Kariyer Yolu	10
1.4.2. Ağ Tipi Kariyer Yolu.....	11
1.4.3. Yatay Kariyer Yolu	12
1.4.4. İkili (Çift Basamaklı) Kariyer Yolu	12
1.5. Kariyer Geliştirme.....	13
1.5.1. Birey Açısından Kariyer Geliştirme	15
1.5.2. Örgüt Açısından Kariyer Geliştirme.....	16
1.6. Kariyer Evreleri.....	16
1.6.1. Keşif Evresi	17
1.6.2. Kurulma Evresi	18
1.6.3. Kariyer Ortası Evresi	19

1.6.4. Kariyer Sonu Evresi.....	19
1.6.5. Azalma (Emeklilik) Evresi.....	19
1.7. Organizasyonlarda Unvan	20
İKİNCİ BÖLÜM.....	23
II- KARIYER PLANLAMANIN TANIMI VE KAPSAMI	23
2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı.....	23
2.1.1. Bireysel Kariyer Planlama	25
2.1.1.1. Kendi Kendini Değerlendirme	27
2.1.1.2. Fırsatları Tanıma.....	28
2.1.1.3. Kariyer Planlama veya Hedef Belirleme	28
2.1.1.4. Planları Hazırlama	30
2.1.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	30
2.1.2.1. Örnek Olay	34
2.1.3. Örgütlerde Kariyer Basamakları ve Mevkilere İsim Verme.....	35
2.2. Kariyer Planlamanın Önemi	36
2.3. Kariyer Planlamanın Amaçları	37
2.4. Kariyer Planlama Yöntemleri	38
2.4.1. Kariyer Rehberleri	38
2.4.2. Eğitim Programları	38
2.4.3. İş Rotasyonu.....	39
2.4.4. İş Zenginleştirme	39
2.4.5. Kariyer Değerlendirme Merkezleri	39
2.4.6. Koçluk.....	40
2.4.7. Mentorlük.....	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	41
III- KARIYER PLANLAMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	41

3.1. Kariyer Planlamasına Etki Eden Faktörler	41
3.1.1. Aile Faktörü	41
3.1.2. Yaş Faktörü	42
3.1.3. Cinsiyet Faktörü	42
3.1.4. Kişisel Özellikler Faktörü	42
3.1.5. Yasal Faktörler	43
3.1.6. Sosyal Faktörler.....	43
3.1.7. Ekonomik Faktörler.....	43
3.2. Kariyer Planlamanın Etkileri	44
3.2.1. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri.....	44
3.2.1.1. Birey Açısından Olumlu Etkileri.....	44
3.2.1.2. Örgüt Açısından Olumlu Etkileri.....	45
3.2.2. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri.....	47
3.3. Kariyer Planlamada Karşılaşılan Sorunlar.....	47
3.3.1. Cam Tavan Uygulaması.....	48
3.3.2. Gözden Düşme	50
3.3.3. İşten Çıkarılma	50
3.3.4. Stres ve Tükenmişlik	51
3.3.5. Engellenme.....	51
3.3.6. Çift Kariyerli Olma.....	52
3.3.7. Ay Işığı	52
3.3.8. Beceri Eksikliği	53
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	54
IV- BAŞARI KAVRAMI VE KİŞİSEL BAŞARI OLGUSU KAVRAMININ	
TANIMI VE KAPSAMI	54
4.1. Başarı Kavramı ve Tanımı.....	54

4.2. Başarıyı Etkileyen Faktörler	55
4.2.1. Başarıyı Olumlu Etkileyen Faktörler.....	56
4.2.1.1. Planlama	56
4.2.1.2. Zamanın İyi Yönetilmesi.....	58
4.2.2. Başarıyı Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	59
4.2.2.1. Tükenmişlik Sendromu	59
4.2.2.2. Depresyon	60
4.2.2.3. Stres	61
4.3. Kişisel Başarı Olgusunun Kapsamı ve Önemi.....	61
4.4. Kişisel Başarı Stratejileri	62
4.4.1. Motivasyon.....	62
4.4.2. Kişisel Amaç ve Hedef Belirleme	63
4.4.3. Stres Yönetimi.....	64
4.5. Kişilik Tipleri.....	65
4.5.1. A Tipi Kişilik	66
4.5.2. B Tipi Kişilik.....	66
4.6. Lider ve Liderlik Özellikleri	67
4.6.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler	68
4.6.2. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	70
4.6.3. Liderlik ile Başarı Arasındaki İlişki	70
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	72
V- YÖNETCİLERİN KARIYER PLANLAMASI VE KİŞİSEL BAŞARI	
ALGISININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ORDU İLİ	
NOVADA AVM ÖRNEĞİ.....	72
5.1. Araştırmanın Amacı	72
5.2. Araştırmanın Önemi	72

5.3. Araştırmanın Hipotezleri	73
5.3.1. Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Yönelik Oluşturulan Hipotezler	73
5.3.2. Yöneticilerin Kişisel Başarı Algısına Yönelik Oluşturulan Hipotezler	74
5.3.3. Yöneticilerin Kişisel Başarı Algıları ile Kariyer Planlamalarının Korelasyonuna Yönelik Oluşturulan Hipotezler	76
5.4. Veri Toplama Araçları.....	76
5.5. Veri Çözümleme Yöntemleri.....	77
5.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	79
5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	80
5.8. Asıl Uygulama ve Ölçümün Güvenirliği.....	81
5.9. Araştırmanın Bulguları.....	82
5.9.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik ve Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	82
5.9.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Bulgular	84
5.9.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Açımlayıcı (Açıklayıcı/Keşfedici) Faktör Analizi Bulguları.....	85
5.9.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bulguları	87
5.9.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Oluşturulan Hipotezlerin Test Edilmesi	89
5.9.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Bulgular	94
5.9.3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Açımlayıcı (Açıklayıcı/Keşfedici) Faktör Analizi Bulguları.....	95
5.9.3.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bulguları	97

5.9.3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Oluşturulan Hipotezlerin Test Edilmesi	98
5.9.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamaları ile Kişisel Başarı Algıları Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular	103
5.9.5. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA.....	114
EKLER.....	139
ÖZ GEÇMİŞ	143



KISALTMALAR

AVM	Alışveriş Merkezi
CEO	İcra Kurulu Başkanı
f	Frekans
KO	Kareler Ortalaması
KT	Kareler Toplamı
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
N	Örneklem Sayısı
P	Anlamlılık
S.S	Standart Sapma
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	Türk Dil Kurumu
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
Vd.	Ve diğerleri
Vb.	Ve benzeri
$\bar{x}$	Ortalama

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Kariyer ve Yaşam Evreleri Arasındaki İlişki	17
Tablo 2.1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması	24
Tablo 2.2. Kariyer Planlaması Sürecinde Çalışan Yönetici İlişkisi	31
Tablo 4.1. Liderlik ile İlgili Diğer Tanımlar	67
Tablo 4.2. Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri	69
Tablo 4.3. Liderin Sahip Olması Gereken Evrensel Özellikler	69
Tablo 4.4. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar	70
Tablo 5.1. Normallik Analizine Yönelik Bulgular	78
Tablo 5.2. Aritmetik Ortalamaların Değişim Aralığı Değerleri	79
Tablo 5.3. Cronbach's Alpha Değerine Göre Ölçek Güvenirliğinin Değerlendirilmesi	81
Tablo 5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri	82
Tablo 5.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik ve Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	83
Tablo 5.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarını Oluşturan Boyutlara İlişkin Bulgular	85
Tablo 5.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarını Oluşturan Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri	86
Tablo 5.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	87
Tablo 5.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre T Testi Bulguları	89
Tablo 5.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişilik Tiplerine Göre T Testi Bulguları	90
Tablo 5.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Kendini Değerlendirme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları	90

Tablo 5.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Fırsatları Tanımlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları	91
Tablo 5.13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Hedefleri Belirleme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	91
Tablo 5.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Kendini Değerlendirme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	92
Tablo 5.15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Fırsatları Tanımlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları	92
Tablo 5.16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Hedefleri Belirleme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	93
Tablo 5.17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Kendini Değerlendirme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	93
Tablo 5.18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Fırsatları Tanımlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	93
Tablo 5.19. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Hedefleri Belirleme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	94
Tablo 5.20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarını Oluşturan Boyutlara İlişkin Bulgular	95
Tablo 5.21. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarını Oluşturan Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri	96
Tablo 5.22. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	97
Tablo 5.23. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre T Testi Bulguları	99
Tablo 5.24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişilik Tiplerine Göre T Testi Bulguları.....	99
Tablo 5.25. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Sorumluluk Alma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları	100

Tablo 5.26. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Uyum Sağlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	100
Tablo 5.27. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Azimli Olma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	100
Tablo 5.28. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Sorumluluk Alma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları	101
Tablo 5.29. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Uyum Sağlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	101
Tablo 5.30. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Azimli Olma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	102
Tablo 5.31. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Sorumluluk Alma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları	102
Tablo 5.32. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Uyum Sağlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	102
Tablo 5.33. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Azimli Olma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları.....	103
Tablo 5.34. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamaları ile Kişisel Başarı Algıları Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular	104
Tablo 5.35. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumuna İlişkin Sonuçlar	105

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Geleneksel Kariyer Yolu	10
Şekil 1.2. Ağ Tipi Kariyer Yolu	11
Şekil 1.3. İkili (Çift Basamaklı) Kariyer Yolu	12
Şekil 1.4. Kariyer Geliştirme Düzeni.....	13
Şekil 2.1. Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevresel Ögeler	26
Şekil 2.2. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci	33
Şekil 2.3. Türk Kara Kuvvetleri Rütbeler	35

GİRİŞ

Kariyer kavramı, bir kişinin çalıştığı işte ilerleme kaydetmesi, bulunduğu yerden bir üst basamağa terfi etmesi ve bu durumun sürekli olarak gerçekleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kariyer sadece kişinin bir işteki geleceği ile ilgili değildir aynı zamanda geçmiş işlerdeki deneyim ve tecrübelerinin de değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme ile kişi geleceğini ve ulaşmak istediği hedeflerini gerçekleştirmektedir (Korkmaz, Gürol ve Avcıkurt, 2012: 121).

Kariyer, bir kişinin hayatı boyunca yaşadığı mesleki deneyimler, yaşamı süresince yaşamış olduğu olaylar ve hayatı boyunca üstlendiği bütün roller olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle kariyer, kişilerin çalışma hayatı dâhil uzun vadedeki tutum ve davranışlarını düzenlemek, geliştirmek ve ilgi duyduğu alanda kullandıkları yapı olarak tanımlanmaktadır (Günay ve Akıncı, 2017: 6). Kişinin gelecekteki hedefleri ve ulaşmak istediği kariyer için çalışması ve çaba göstermesi kariyer planlama kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Kariyer planlaması, kişinin ileride olmak istediği yerde olması ve kendini geliştirmesi için bilgi, birikim ve deneyimlerinin planlı bir biçimde kullanılması sürecidir (Barutçugil, 2004: 321). Kariyer planlama, kişinin kariyer yollarını belirlemesi ve ona göre hareket etmesini ifade eder. Bunun yanı sıra örgüt ile çalışan kişi arasında yapılan ve yapılmış olan bütün işler konusunda kariyer yollarının belirlenerek kişiyi geliştirecek olan yöntemlerin işleyişini ifade etmektedir (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986: 466).

Kariyer planlama genel olarak, kişilerin karşısına çıkan veya çıkabilecek olan bütün alternatiflerin ve fırsatların farkına varması ve bu süreci doğru yönetmesidir. Bu sayede kişi, belirlemiş olduğu kariyer hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kendi yolunu çizerek ihtiyacı olan iş, eğitim vb. konulara yönelik faaliyetlerini belirli bir program dâhilinde sürdürerek bu süreci en olumlu şekilde tamamlayacaktır (Burack ve Mathys, 1988: 2). Etkili bir kariyer planlamanın başarılı olabilmesi için kişisel başarının iyi

değerlendirilmesi gerekmektedir. Kişi kendi kişisel başarısının farkında olur ve bunu değerlendirebilirse kariyer hedeflerine ulaşmada daha avantajlı olabilir.

Başarı, belirli bir amaca yönelik olarak planlanmış olan hedeflerin istenilen zamanda ve biçimde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Başarı, kişinin bir işi başarabileceğine kendisini inandırıp istekleri ve arzuları doğrultusunda iradeli, planlı ve programlı bir şekilde çalışıp çaba göstermesi sonucu amacına ulaşmasıdır (Weinberg ve Gould, 1995: 142). Kişiler sahip oldukları bilgi, birikim, deneyim, tecrübe ve yetenekleri doğrultusunda hareket eder ve hem kendi hem de çalıştığı kurumun çıkarlarını gözetirse yaşanacak olan bütün değişimlere uyum sağlayarak bu durumdan avantaj sağlayabilir (Umay, 2002: 148). Ortaya çıkan değişimlere gereken biçimde uyum sağlayan ve kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba gösteren kişiler başarıya ulaşmada bir adım öndedir (Robbins, 1993: 75).

Yapılan bu araştırma toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kariyer kavramı ve kapsamı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda; kariyer kavramı ve tanımı, kariyer kavramının özellikleri, kariyer yönetimi, kariyer yolu, kariyer geliştirme, kariyer evreleri ve organizasyonlarda unvan konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde, kariyer planlamanın tanımı ve kapsamı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda; kariyer planlamanın tanımı, kariyer planlamanın önemi, kariyer planlamanın amaçları ve kariyer planlamanın yöntemleri konuları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, kariyer planlamasına etki eden faktörler detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda; kariyer planlamasına etki eden faktörler, kariyer planlamanın etkileri ve kariyer planlamasında karşılaşılan sorunlar konuları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, kişisel başarı olgusunun tanımı ve kapsamı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda; başarı kavramı ve tanımı, başarıyı etkileyen faktörler, kişisel başarı olgusunun kapsamı ve önemi, kişisel başarı stratejileri, kişilik tipleri ile lider ve liderlik kavramı konuları ele alınmıştır.

Beşinci bölümde, araştırmanın uygulama kısmı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kapsamda; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, veri toplama araçları, veri çözümleme yöntemleri, evren ve örnekleme, sınırlılıkları ve varsayımları, asıl uygulama ve ölçümün güvenirliği ile araştırmadan elde edilen bulgular ele alınmış ve daha sonra ise elde edilen veriler neticesinde sonuçlar yazılmış ve buna bağlı olarak öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

I-KARİYER KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer kavramının ortaya çıkışının 16. yüzyıla dayandığı görülmektedir. 16. yüzyılda devlet memuriyeti ve kamu hizmeti algısı gelişmeye başlayınca kariyer kavramı önem kazanmıştır (Çakmak Otluoğlu, 2018: 4; Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 185). Annie Roe'nun 1956 yılındaki "Melekler Psikolojisi" adlı eseriyle kariyer kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanı sıra; Donald E. Supper'in "Kariyer Psikolojisi", Tiedeman ve O' Hara'nın "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişimi Teorisi" ve John Holland'ın "Meslek Tercihi Teorisi" eserlerde kariyer kavramının kullanılmaya başlandığı görülmüştür (Bakan, 2011: 115). 1970'li yıllara gelindiğinde ise kariyer kavramı günümüzdeki anlamıyla iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Çelik ve Şimşek, 2004: 4).

Kariyer kelimesi Fransızca kökenli "carrière" sözcüğünden gelmektedir. İngilizcede "career" olarak kullanılan bu kelime Türkçede "kariyer" olarak kullanılmakta olup ömür, meslek ve yaşam gibi anlamlara karşılık gelmektedir (Dilek ve Özsoy, 2019: 73; Gürdoğan ve Atabey, 2015: 95; Bingöl, 2013: 407). Kariyer kavramı uzun bir süredir araştırma ve inceleme konusu olmaktadır. İlk başlarda kariyer kavramı geniş ölçüde tanımlanamamıştır. Ancak daha sonraları dünyadaki değişimler ve teknolojik gelişmelerle birlikte insana verilen önem artınca kariyer kavramı da yeni ve zengin anlamlar kazanmıştır. Bu durum da literatüre birçok farklı kariyer tanımının girmesine neden olmuştur (Akyüz Ünlü, 2014: 11).

Kariyer kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre; "meslek, uzmanlık" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 1998: 1221). Diğer bir taraftan kariyer, kişinin çalışma hayatında işiyle alakalı konularda sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim, tutum ve davranışları ile içinde bulunduğu organizasyondaki pozisyonunun bir birleşimidir

(Certo, 1991: 15). Bir başka tanıma göre kariyer, kişinin iş yaşamındaki pozisyonunu belirten veya başarı sağlamak ve ilerleme kaydetmek için izlediği yol olarak ifade edilmektedir (Merden, 1995: 123; Aytaç, 1997: 19).

Kariyer konusu hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından önemli bir kavram haline gelmiştir (Ulama vd., 2015: 344). Kariyer kavramı günlük hayat içerisinde ve iş hayatının içerisinde çok sık kullanılan bir kavramdır. Kariyer, bireyin çalışma hayatı süresince para kazanmak, mevki sahibi olmak, başarı kazanmak, kendini geliştirmek ve bilgi, beceri ve donanım elde ederek bir işte ilerleyebilmesidir (Çarıkçı ve Erdoğan Morçin, 2014: 69; Demirdelen ve Ulama, 2013: 68).

Kariyer kavramının merkezinde insan unsuru bulunduğu için kişinin yaşamı süresince işiyle alakalı vereceği bütün kararlar, içinde bulunacağı bütün pozisyonlar, üstleneceği bütün roller ve faaliyetler kariyer kavramının kapsamına girmektedir. Bu da kişinin hem sosyal yaşamını etkilemekte hem de bir statü göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ünal, 2019: 2; Berberoğlu, 1991:135).

Kariyer, kişinin yaşamı süresince elde ettiği bütün deneyimleri veya çalıştığı bir işte daha fazla itibar, daha fazla güç ve daha fazla para kazanması şeklinde de tanımlanmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013: 67; Pelit ve Öztürk, 2010: 209). Kişinin iş yaşamı süresince çalıştığı sektörde bilgi, beceri ve deneyim kazanarak aşamalı olarak ilerlemesi, kazandığı yeterlilikleri bir adım daha ileriye taşıması olarak tanımlanan kariyer, statü sahibi olma, terfi alma, zenginlik ve ödül şeklinde de ifade edilmektedir (Çağlayan, 2019: 21; Soysal ve Söylemez, 2014: 24).

Kariyer, bir kişinin hayatı boyunca yaşadığı mesleki deneyimler, yaşamı süresince yaşamış olduğu olaylar ve hayatı boyunca üstlendiği bütün roller olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle kariyer, kişilerin çalışma hayatı dâhil uzun vadedeki tutum ve davranışlarını düzenlemek, geliştirmek ve ilgi duyduğu alanda kullandıkları yapı olarak tanımlanmaktadır (Günay ve Akıncı, 2017: 6; Gülcan, 2011: 10)

Kariyer kavramına genel anlamda bakıldığında, kişinin çalışma hayatı boyunca üstlenmiş olduğu işlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Kişinin yaşamı süresince en etkin ve en üretken olduğu yıllarda kendisini geliştirmesi ve iş hayatını ya da

bulunduğu pozisyonu sonuna kadar sürdürmesi olarak da ifade edilmektedir (Yalçın, 1999: 95). Farklı bir tanıma göre ise kariyer, belirli bir zaman içerisinde rastgele gelişen ve kendi içerisinde riskler barındıran deneyimler serisi olarak tanımlanmaktadır (Hepsevim, 2019: 17).

Kariyer, kişinin yaşamı süresince işle ilgili edindiği bütün deneyim ve tecrübelerdir (Çiçek, 2020: 3). Kariyer, belirli bir işe göre daha uzun soluklu bir içeriğe sahip olduğundan dolayı, kişinin uğraştığı iş veya işlere katılımı konusundaki tavrı şeklinde de tanımlanabilmektedir (Pektaş, 2019: 34). Bunun yanı sıra, kariyer kişinin hem bireysel hem de örgütsel amaçlarıyla bağlantılı olmasıyla birlikte, iş tecrübeleriyle de bağlantılı bir süreç olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:148).

Kariyer, kişinin bir işle uğraşırken ortaya konulan amaçlar doğrultusunda hem tecrübe edinme hem de ilgi alanı ve yetenek sahibi olma adına gerekli eğitimleri alıp bu alanda kendisini gerçekleştirmesi sürecidir (Yılmaz, 2006: 7). Kişinin gelişim aşamasındaki bütün tecrübeleri etkileşim içinde olduğundan dolayı sahip olduğu ve olmadığı bütün özellikleriyle ilişkisini oluşturan bir süreçtir (Ceylan, 2014: 6).

1.2. Kariyer Kavramının Özellikleri

Kariyer kavramı yapısı gereği kademeli olarak örgütlenmiş olan ve içerisinde çeşitli düzeylerde pozisyonlar bulunduran bir yapıdır. Kariyer yapısı içerisinde bir pozisyondan diğer bir pozisyona yükselme durumu düzenli olarak gerçekleşse de bu durum oldukça yavaş bir şekilde gerçekleşir ve ömür boyu sürebilir. Buna göre, kariyer uzun vadeli bir süreç olarak algılanmalıdır (Gültekin, 2010: 13).

Kariyer kavramı için nesnel ve öznel olarak iki farklı ayırım yapılmaktadır. Kişinin hayatı boyunca içerisinde bulunduğu meslek grubundaki almış olduğu görevler serisi nesnel kariyer olarak tanımlanmaktadır. Yaşlı kişilerde zaman içerisinde oluşan tutum, davranış, değer ve motivasyonlardaki değişimler ise öznel kariyer olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar ışığında kariyer kavramına bakıldığında birey odaklı olduğu ve her bir bireyin kariyerinin olabileceği görülmektedir (Toprak, 2005: 9; Şimşek ve Çelik, 2004: 13).

Greenhaus kariyer kavramına iki farklı tanımla yaklaşmıştır. Bu tanımlardan ilkinde göre kariyer, bir iş kolunun, bir örgütün veya bir kurumun kalitesini ifade eder ve bu da kişinin örgüt içerisindeki hareketlerini içerir. Diğer tanıma göre ise kariyer, kişinin kalitesinin ve fark oluşturacak özelliklerinin öne çıkarılarak kendisine has bir kariyer oluşturması olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2003: 11; Greenhaus, 1987: 52).

Wilensky kariyer kavramını düzenli ve düzensiz olarak iki farklı biçimde tanımlamıştır. Düzenli kariyer, belirli statü halkalarından meydana gelir ve her bir statü halkası için kişinin geçmişte üstlenmiş olduğu roller gereklidir ancak bu yetersizdir. Düzensiz kariyerde ise gereklilikler ve yeterliliklerin olmasına ihtiyaç yoktur. Wilensky'nin yapmış olduğu farklı bir tanıma göre kariyer dikey ve yatay olarak gerçekleşmektedir. Dikey kariyer, kişinin bulunduğu pozisyondan bir üst pozisyona yükselmesi olarak ifade edilirken, yatay kariyer ise aynı pozisyonda kalarak farklı bir yere yatay olarak geçilmesi olarak ifade edilmektedir (Mucur, 2016:14).

Kariyer, kişinin hayatı boyunca en verimli ve en üretken olduğu zamanlarda harcadığı emek ve göstermiş olduğu çabayı hayatının sonuna kadar sürdürmesi olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre kişinin kariyeri yalnızca işle değil kendisine verilen görevlere yönelik beklenti içine girmesi, belirlediği hedefleri doğrultusunda istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmesine imkân veren bir anlayışa dayalıdır (Reynolds, 2003: 2).

Kariyer kavramı hakkında çeşitli ve farklı tanımlar yapılsa da bu tanımlardaki yanlış anlamaları engellemek adına dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sav, 2008: 7):

- Kariyer kavramı sadece yüksek kademede bulunan ya da hızlı terfi etme imkânı bulunan bireylerle ilgili değil herkes içindir.
- Kariyer kavramı yalnızca dikey kariyer hareketliliğiyle değil aynı zamanda yatay kariyer hareketliliğiyle de ilgilidir.
- Kariyer kavramı sadece bir örgütte işe alımla ilgili olarak sınırlandırılmaz, birden fazla iş veya örgüt faaliyetlerini de içine alabilir. Bunun yanı sıra kişisel kariyer yapma fırsatı ve imkânı da bulunmaktadır.

- Kariyer kavramı her yaştaki kişiler için farklı anlamlar taşıyabilir.

Yukarıda verilen bütün tanımlara bakıldığında kariyer kavramının özellikleri genel anlamda aşağıdaki gibi sıralanabilir (Turan, 2016: 6):

- Kariyer kavramı kişiye gelişme fırsatı sunar.
- Örgütler kişilerin kariyerlerinde etkin olduğu gibi kişiler de kendi kariyerlerinde etkin olabilirler. Bu nedenle kariyer çift taraflı bir olgudur.
- Kariyer kavramı kişinin tüm yaşamını kapsayan ve hayatının sonuna kadar sürebilecek dinamik bir yapıdadır.
- Kariyer kavramı kişide başarı güdüsünü harekete geçirir ve bireyi başarıma arzusu için teşvik edicidir.

Bütün tanımlamalar ve açıklamalar değerlendirildiğinde kariyer, kişinin gerek iş hayatında gerek özel hayatında bulunduğu konum, elde ettiği statü, edindiği bilgi, beceri, deneyim, tecrübe ve birikimlerle yaşamını baştan sona etkileyen bir kavramdır (Akagündüz, 2017: 67).

1.3. Kariyer Yönetimi

Başarıları kanıtlanmış olan bir örgütün arkasındaki en önemli güç o örgütte çalışan kişilerdir. Çalışan kişileri doğru pozisyonlarda çalıştırmak örgütleri başarıya götüren etmenlerin başında gelmektedir. Bu tercihleri doğru bir şekilde uygulayan örgütler zaman içerisinde büyüme gösterecek ve nitelikli yöneticilere ihtiyaç duyacaklardır. Nitelik sahibi bu kişilerin örgüt içerisinde kalmalarını sağlamak için de kariyer yönetimine gereksinim vardır (Uğurlu, 2020: 19).

Kariyer yönetimi, kişilerin bilgi, beceri ve birikimlerinin yetenekleri ve beklentileri doğrultusunda uygun pozisyonlara getirilerek iki taraf için de verim alınması sürecidir. Buna göre, hem kişinin hem de örgütün karşılıklı olarak yarar sağladığı bir durum meydana gelmektedir. Aynı zamanda kişi ve örgütün menfaatleri ve gayeleri doğrultusunda işleyen bir süreç olarak tanımlanabilir (Dessler, 2011: 373; Giritlioğlu, 2010: 113).

Kariyer yönetimi, hem kişisel hem de örgütsel faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Çünkü örgütlerin işgücü ihtiyaçlarının karşılanması ve kişilerin de kariyer hedeflerine ulaşması söz konusudur. Kariyer yönetiminin esas amacı, örgüt içerisinde çalışan kişilerin gerekli tecrübe ve deneyimleri kazanmaları için yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Çiçek, 2020: 84-85; Noe, 1999: 398).

Kariyer yönetimi, bir örgüt içerisinde çalışan kişilerin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için örgütün de çalışana destek olması ve benzer hedeflerinin olması şeklinde tanımlanmaktadır (Elmalı, 2015: 6). Bir başka tanıma göre ise kariyer yönetimi, örgütlerin kendi bünyelerinde çalışan kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve onların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan saptamaları yaparak stratejiler geliştirmesidir (Çilingir, 2014: 11).

Kariyer yönetimi genel anlamda, kişisel kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin başarıya ulaşabilmesi amacıyla çeşitli plan ve programların yapılmasıdır. Çalışanın örgüt içerisindeki durumuna bakılarak belirlenen hedeflerin belirli periyotlarla gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve hem örgüt hem birey hem de iş hakkında başarılı bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Carrell-Elbert, 1992: 360).

1.4. Kariyer Yolu

Kariyer yolu, kişinin hedeflediği kariyerine ulaşmak için yapmış olduğu planlamaların bütünü olarak tanımlanabilir. Kariyer yolunu belirlemek ve bunu pratiğe dökmek amacıyla yapılan kariyer planlaması kişinin başarıya ve hedefine ulaşması için önemli bir adımdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 182). Kişilerin, belirlemiş olduğu kariyer yollarının yanı sıra fırsatlar ve yapacağı seçimler hakkında da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Kişi, kariyer yolunu belirlerken öznел olmaktan uzaklaşıp nesnel bir şekilde karar vermelidir (Mirzeyev, 2019: 26). Bu durum kendi iş doyumunu ve gelişimi için önemli bir etkidir. Ayrıca kişi, arzu ettiği ve hedeflediği kariyer yolu için karşısına çıkabilecek bütün fırsatlarından ve iş olanaklarından yararlanmalı ve en etkili şekilde değerlendirmelidir (Çap, 2004: 41; Özgen vd., 2002: 179).

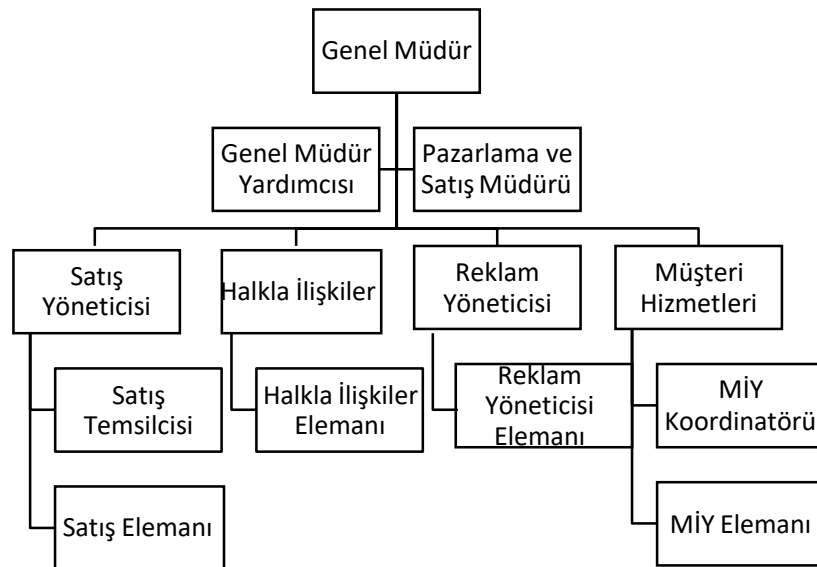
Kariyer yolları, örgütlerde açık ve anlaşılabilir olacak şekilde ortaya konulmaktadır. Kişilerin kariyer yolunda ilerleme kaydederken hangi vasıflara sahip

olacağını ve bilmesi gerekli olan yetenek ve tecrübeye sahip olmaları önemlidir (Ersoy, 2007: 14). Kariyer yolları örgütlerin ya da kişilerin gereksinimlerine göre farklılık gösterebilir. Dünyada yaşanan değişimler ve gelişmelerle birlikte örgütlerin içinde de değişimler meydana gelmektedir. Buna bağlı olarak gerek örgüt gerekse çalışanlar bu koşullara uygun olarak hareket etmekte ve kariyer yollarını bu koşullara göre belirlemektedir. Bu çerçevede kariyer yolları dört farklı başlıkta sıralanmaktadır (Brousseau vd., 1996: 53).

1.4.1. Geleneksel Kariyer Yolu

Geleneksel kariyer yolu, bir kişinin çalıştığı meslek kolu içerisinde bir işten diğerine dikey olarak geçmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Geleneksel kariyer yolunda kişi bir işte yükselebilir ve ileride görev alabileceği pozisyonları görebilir (Gök, 2019: 35). Aynı zamanda geleneksel kariyer yolunda yapılacak olan her iş ileride yapılacak olan daha yüksek işler için bir varsayım niteliği taşımaktadır. (Pilavcı, 2007: 15). Bu yaklaşımda kariyer hedefleri ve basamakları açık ve net bir şekilde belirli olsa da çalışanlara kariyer planlama olanağı sağlamaz. Gelişen şartlar dikkate alınmadığı ve yukarıya doğru yükselmekten başka bir olanak sunmadığı için esnek bir yapıda değildir (Kök ve Halis, 2007: 105-106).

Şekil 1.1. Geleneksel Kariyer Yolu



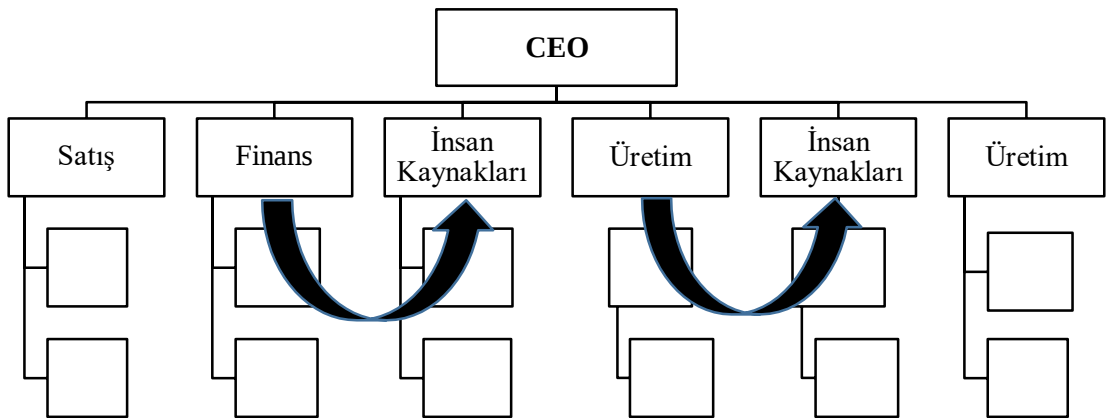
Kaynak: (Kök ve Halis, 2007: 106)

Şekil 1.1'e bakıldığında çalışan kişilerin ileride yükselebilecekleri kariyer basamakları kesin bir şekilde görülmektedir. Bu kariyer yolunda yukarıya doğru dikey bir şekilde yükselmenin farklı bir yolu bulunmamaktadır. Bu durum, çalışanların farklı işlere yönelmesine, çalıştığı örgüte sadakatlerinin azalmasına ve aynı zamanda iş doyumlarının düşmesine sebep olabilmektedir.

1.4.2. Ağ Tipi Kariyer Yolu

Ağ tipi kariyer yolu, bir kişinin çalıştığı meslek kolu içerisinde hem yatay olarak hem de dikey olarak bir işten başka bir işe geçiş yapması şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre, çalışanlar için çok sayıda ve değişik şekillerde kariyer yolları bulunduğu söylenebilir. Kariyer yollarının çok sayıda olması, çalışanların kendilerini geliştirmesine ve tecrübe kazanmasına fayda sağlayıcı bir unsurdur (Altunışık, 2010:37). Ağ tipi kariyer yolu her noktayı bir mevki olarak değerlendirdiği için farklı pozisyonlarda ve farklı meslek gruplarında terfi olanağı daha fazladır (Özdemir, 2013: 257). Ağ tipi kariyer yolunda, yöneticilerin veya çalışanların belirli bir yaşa ya da kıdeme sahip olması gerekmediği için işin pozisyonuna uygun olan ve şartları sağlayan kişinin geçiş yapabileceği bir kariyer yolu olarak görülmektedir (Ayan Kocabaş, 2019:26; Sönmez, 2017:44).

Şekil 1.2. Ağ Tipi Kariyer Yolu



Kaynak: (Kök ve Halis, 2007: 110)

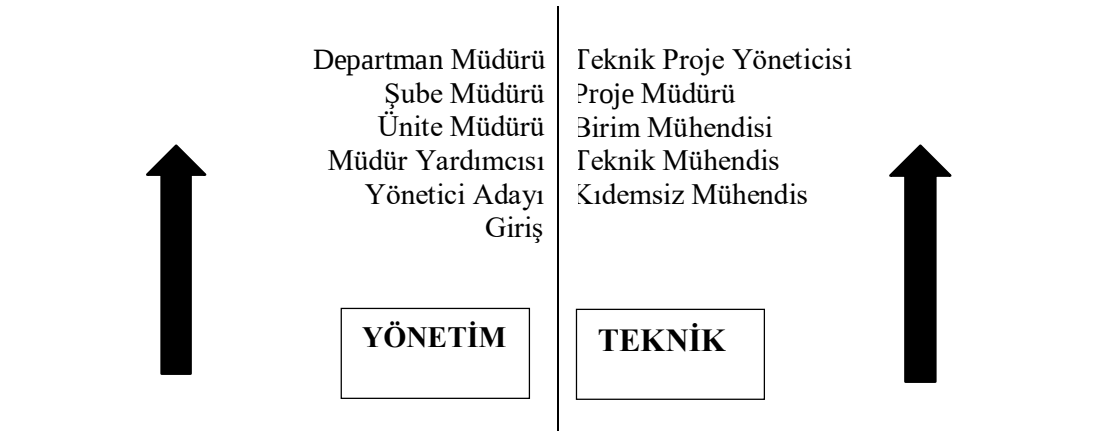
1.4.3. Yatay Kariyer Yolu

Yatay kariyer yolu, bir kişinin belirli bir yerden örgütün içine ya da doğru gerçekleşen hareketlerinin sonucu olarak tanımlanmaktadır. Yatay kariyer yolunda sadece yatay hareketlilikler söz konusudur. Bu da ek görevler ve sorumluluklar vasıtasıyla gerçekleşir (Batur, 2014: 11) ve kişinin yaptığı işteki görev ve sorumluluklarının artırılması anlamına gelir. Fakat burada, çalışana bu işlerden dolayı ek bir maaş veya bulunduğu pozisyondan bir üst pozisyona yükselme olanağı sağlanmaz. Yatay kariyer yolu iş genişletme şeklinde de tanımlanabilmektedir (Arar, 2016:12).

1.4.4. İkili (Çift Basamaklı) Kariyer Yolu

İkili kariyer yolu, çalıştığı alanda belirli bir donanım ve yeterliliğe sahip olan teknik çalışanların, uzmanların ve araştırma geliştirme personellerinin yukarı doğru hareketliliği olarak tanımlanmaktadır. Bu yolla, çalışanlar hem kendilerini geliştirme fırsatı yakalamış olmakta hem uzmanlıklarını geliştirmekte hem de çalıştığı örgüte daha fazla fayda sağlayabilmektedir (Erdoğan, 2003: 166). Bu durum örgüt için avantajlı bir konum oraya çıkarmış olacaktır. Çünkü örgüt içinde yer alan personel kendini geliştirmiş bir şekilde örgüt içinde çalışmaya devam edecektir. Ayrıca örgüt yetenekli yöneticiler yetiştirmiş olacak ve işlerin daha sağlıklı ve hızlı bir biçimde büyümesine olanak sağlayacaktır (Ünal, 2004: 117).

Şekil 1.3. İkili (Çift Basamaklı) Kariyer Yolu



Kaynak: (Aytaç, 1997: 204)

1.5. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, kişinin meslek yaşamı boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi ve hayata geçirilen bütün faaliyetlerin ve programların tümü olarak tanımlanmaktadır. (Kılıç ve Öztürk, 2009: 46). Kariyer geliştirme ayrıca, kişinin eğitim, öğretim ve iş deneyimi kazanmasına ve yapmış olduğu planların gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır (Doğan, 1996: 250). Kariyer geliştirme, kişiye kariyer hedefleri doğrultusunda kendisini geliştirmesi, deneyim kazanması, başarı elde etmesi ve becerilerini artırması için yardımcı olmayı ifade etmektedir (Werther ve Davis, 1996: 377).

İş yaşamında kişinin ve örgütün önemli karar ve sorumluluklar almasını gerektiren kariyer geliştirme, bütün olanaklardan faydalanarak performansı en yukarıya çekmeyi amaçlamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 409). Kariyer geliştirme, kişinin deneyimlerinin ve kavrama yeteneğinin kendisi ve örgüt için ulaşılması gereken amaçlara yönelik yapılan düzenlemeler ve yönlendirmeler bütünüdür. (Eryiğit, 2000: 14). Kariyer yönetiminde olduğu gibi kariyer geliştirmede de mevcut personeli bir üst kademeye hazır hale getirmek ve bilgi beceri ve deneyim kazanmasına yardımcı olmak temel amaçlardandır (Vural, 2015: 19).

Şekil 1.4. Kariyer Geliştirme Düzeni



Kaynak: (Tüzüner vd., 2013: 276)

Kariyer geliştirmede kişinin eğitimi, gelişimi, deneyim kazanması, yetiştirilmesi ve çalıştığı işteki ve gelecekteki kariyerinin planlanması ve bu planların gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, kariyer geliştirmenin surdrlebilmesi için aşağıdaki aşamaların gerçekleşmesi gerekmektedir (Byars ve Leslie, 1000: 242).

- Kişinin, alakalı olduğu alanların, yeteneklerinin, becerilerinin ve kariyer hedeflerinin kendisi tarafından incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve potansiyelinin örgüt tarafından incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Örgütün içerisindeki kariyer imknlarının ve oluşabilecek bütün fırsatların karşılıklı bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Örgütün veya kişinin başarıya ulaşması için oluşturulacak kariyer hedeflerinin ve planlarının kontrolünün sağlanması için kariyer danışmanlığının gerekliliği.

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ve sosyal değişimler, örgütlerin insan faktörüne daha fazla değer vermesine ve buna bağlı olarak da kariyer geliştirme kavramının önem kazanmasına zemin hazırlamıştır. İnsanlar artık sadece daha iyi para kazanmak için değil, kendini geliştirmek, teknolojiye ayak uydurabilmek ve gerekli donanımına sahip olabilmek için çalışmaktadır (Aksoy, 2020: 5). Bütün bunlar değerlendirildiğinde, örgütlerin çalışanlara daha iyi olanaklar sağlayabilmesi ve yeni bilgiler edinmesini sağlayabilmesi için kariyer geliştirme uygulamalarına daha fazla önem vermelidir (Tunç ve Uygur, 2001: 93).

Kariyer geliştirme, çalışanların ihtiyaçları ve hedefleri ile örgütün ihtiyaç ve hedefleri arasındaki dengeyi kurmak için gerekli bir plandır. Kariyer geliştirme çalışan kişilerin nitelikleriyle yakından ilgili olduğundan dolayı bu niteliklerin iyi bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Bu nedenle, yapılacak olan işin niteliği belirlenerek kariyer hedefleriyle ters düşen uygulamaların kaldırılması hem kişinin hem de örgütün kariyer gelişmesine olanak sağlar (Canman, 2000: 293).

Kariyer geliştirme programlarının hazırlanması ve uygulamaya konulması örgütün sorumluluğu altında bulunmaktadır. Örgüt kariyer geliştirme programları

dâhilinde çalışanları bilgilendirir ve planları uygulamaya koyar (Sağ, 2004: 28). Örgütler süreci yönetirken uzun soluklu değişiklikleri de dikkate alarak bazı kariyer geliştirme yöntemlerini uygularlar. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yörük, 2013: 31).

- İş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı,
- Kariyer danışmanlığı,
- Kariyer merkezleri,
- Kariyer rehberliği,
- Koçluk,
- Eğitim ve geliştirme programları,
- İş zenginleştirme,
- İş rotasyonu,
- Personel güçlendirme,
- Mentorlük.

Kariyer geliştirme, kişiler ve örgütlerin ortak bir noktada buluşmasıyla meydana geldiği için hem kişiye hem de örgüte faydası bulunmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında, çalışanlarının eğitimine ve gelişimine katkı sağlar ve uzun vadede yeni çalışan alımını azaltır. Kişi açısından bakıldığında ise, kişi hem kariyer hedeflerine ulaşmış olur hem de işteki moral ve motivasyonu artar (Kişioğlu, 2015: 27; Şenel, 2014: 12).

1.5.1. Birey Açısından Kariyer Geliştirme

Bireylerin ilgi alanları, yetenekleri ve çalışma performansları moral ve motivasyonlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bundan dolayı, çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi için onları desteklemek, teşvik etmek ve motive etmek örgütler için önemli bir konudur. Kariyer geliştirme kişi için önemli bir unsur olduğundan dolayı örgütler bu konuda üzerine düşen bütün sorumluluğu almalı ve en etkin biçimde bu sorumlulukları yerine getirmelidir (Mutlu, 2010: 44).

Birey açısından kariyer geliştirmede bütün unsurların birey üzerinde gerçekleşmesi söz konusudur. Yani birey burada ön planda bulunan bir konumdadır. Bireysel kariyer planlamada, bireye fayda sağlayacak bütün eylemler, faaliyetler ve görevlerin geliştirilmesi söz konusudur (İşhakoğlu 1994: 39). Burada hedefe ulaşabilmek için bireylerin bir plan dâhilinde faaliyete bulunması da önem arz etmektedir. Birey açısından kariyer geliştirmede birey aile, kişilik, evre, değerler vb. gibi birçok faktörden etkilenebilir (alık ve Ereş, 2006: 121).

1.5.2. Örgüt Açısından Kariyer Geliştirme

Kariyer kavramının örgüt açısından ele alınması ve bu durumu ifade eden kavramlara örgüt açısından kariyer geliştirme denilmektedir. Örgüt açısından kariyer geliştirme, örgütlerin belirlemiş olduğu amaçlar ve hedefler kapsamında, çalışan kişilerin iş yönünden örgütün amaç ve hedefleriyle benzer olarak çalışması ve bunların gerçekleşebilmesi için gerekli olan yöntem ve araçların kullanılması olarak tanımlanabilir (alık ve Ereş, 2006: 111). Örgütsel kariyer geliştirme, çalışan kişilerin gelecekleriyle ilgili olduğundan dolayı ayrıca önemli bir konudur (Sönmez, 2017: 37).

Örgütler, nitelikli ve yetenekli olan bütün çalışanlarından en iyi şekilde yararlanma ve onları elde tutma çabası içindedirler. Bunu başarabilen örgütler hem kendisinin hem de çalışanın performansını ve verimliliklerini yüksek tutabilir (Gürüz ve Yaylacı 2009: 197). Bu yöntem, örgüt için yeni çalışanlar alınmasından ve onların geliştirilmesinden daha kolay bir yöntemdir. Bu sayede çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve sadakatleri artacaktır (Özer Güner, 2018: 49).

1.6. Kariyer Evreleri

İnsanların hayatlarında belirli dönemleri içeren evreler bulunmaktadır. Bu evreler insanın doğumıyla başlayıp yaşamının sonuna kadar devam eden bir süreçtir. Kişinin, yaşadığı toplumun kültürel, sosyo-ekonomik, biyolojik ve kişilik yapılarıyla birlikte iş yaşamıyla da bağlantılı evrelerdir. Bir insan, yaşamında nasıl ki çocukluktan yaşlılığa kadar bir dönemin içerisindeyse çalışma hayatında da bu durum geçerlidir. Yani

çalışan kişi işe bir noktadan başlar daha sonra o işte yükselir ve inişe geçer (Demir ve Okan, 2008: 30; Barutçugil, 2004: 327).

Kariyer evreleri, kişinin çalışma hayatına başlamasından çalışma hayatının bitmesine kadar olan bir süreç olduğundan dolayı işe başlama yaşı kariyerin başlangıcı açısından önemlidir (De Cenzo ve Robbins, 1996: 272). Bunun yanı sıra, kişi bir işte belirli bir süre çalıştıktan sonra başka bir işe girdiğinde kariyer evrelerini sırasıyla deneyimlemiş olacaktır. Örneğin orta yaşlı biri kariyer hayatında önemli bir karar alarak başka bir işe başlayabilir ve daha genç yaşta olan biri gibi kurulma aşamasına tekrar geçiş yapmış olabilir. Çalışılan işe bakılmaksızın her kişi çalışma hayatında kariyerin keşif evresi, kurulma evresi, kariyer ortası, kariyer sonu evresi ve azalma (emeklilik) evresinden geçmektedir (Kula, 2012: 14; Şahin, 2009: 6).

Tablo 1.1. Kariyer ve Yaşam Evreleri Arasındaki İlişki

Yaş	Kariyer Evreleri	Yaşam Evreleri
0	Keşif evresi	Çocukluk + Büyüme devresi
25	Kurulma Evresi	İlk yetişkinlik devresi
35	Kariyer Ortası Evresi	-----
50	Kariyer Sonu Evresi	Yetişkinlik devresi
65	Azalma (Emeklilik) Evresi	Olgunluk devresi

Kaynak: (Bayındır, 2019: 38)

1.6.1. Keşif Evresi

Kariyerin keşif evresi kendini tanıma evresi olarak da bilinmektedir. Bu evre kişinin çocukluk döneminden başlayarak ilk ergenlik dönemine kadar olan süreyi kapsar. Bu dönem, kişinin 25 yaşına kadar olan ilk kariyer dönemin oluşmaya başladığı dönemdir (Karadaş, Duran ve Kaynak, 2017: 2). Keşif evresinde kişinin seçimlerinin önemli bir kısmı okulu bitirip iş aşamasına geçmesiyle başlar. Bu evrede kişi aile, arkadaş, çevre ve sosyal medyanın etkisiyle kendisine uygun olacağını düşündüğü meslekler hakkında bilgi edinerek keşfetmeye başlar. Kişi, bu süreçte farklı birçok dış etkenden etkilendiği için kararını verirken bu etkenlerin etkisi altında kalabilir (Özden, 2007: 60).

Keşif evresinde kendisini kanıtlama çabası içerisinde olan kişi, kendisine sunulan bütün kariyer seçeneklerini göz önünde bulundurmak ister. Keşif evresinde kişinin çevresinden duyduğu veya gördüğü durumların yanı sıra ailesinin ekonomik durumu da etkili olmaktadır. Bu evrede kişinin amaç, hedef ve beklentileri daha kesin bir şekilde gözlemlenir. Başarılı bir kariyer hedefi olan bir kişi için keşif evresi en önemli noktaların başında gelmektedir. (Torrington vd., 2005: 412; Schuler, 1995: 125).

1.6.2. Kurulma Evresi

Kişi, iş yaşamında her zaman istediği gibi sonuçlanmayan durumlarla karşılaşabilir. Ekonomik sebeplerden ötürü iş yaşamına girmek isteyen kişinin hedeflerine ulaşabilmek için doğru kararlar alması daha kolaydır. Kurulma evresinde kişi artık aradığı ve istediği mesleği bulmuştur ve bu evrede kendisini incelemeye, değerlendirmeye ve geliştirmeye başlamıştır. Bu evre; iş bulma, işe yerleşme, bulunduğu pozisyonda kalma çabası içinde olma, işi daha iyi bir şekilde öğrenerek yeteneklerini geliştirme, ilk deneyimlerin farkına varma, kendisini çevresine karşı ispatlama ve kabul ettirme süreçlerini kapsamaktadır. Kişinin 25 yaşından 35 yaşına kadar olan süreci ifade eder (Schuler, 1993: 120; Luthans, 1992: 87).

Kurulma evresinde kişinin karşılaştığı en önemli sorun “gerçek şoku” dur. Gerçek şoku, kişinin aile, çevre veya okuldan öğrendiklerinin iş yaşamındakiyle arasında farklılıkların olması şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin öğrendiği teorik bilgilerle iş yaşamındaki pratiklerin uyuşmamasından kaynaklandığı da söylenebilir. Yani kişi iş yaşamına büyük beklentiler içerisinde adım atar ve bu beklentilerinin karşılanmadığını görünce şoka girer. Farklı bir tanıma göre ise gerçek şoku, kişinin sadece yeni bir işe başladığındaki sorunlar değil, aynı zamanda başka bir işe geçişindeki beklentileri ile işin gerektirdiği durumlardan kaynaklı farklılıkların ortaya çıkmasıyla kişinin gerçeklerle yüz yüze gelmesidir (Budak, 2008: 262; Bowin, 2001: 231).

1.6.3. Kariyer Ortası Evresi

Kariyer ortası evresinde kişi artık hedeflediği yetkinliğe erişmiş bir konuma gelmiştir. Bu evrede kişi, güvenlik sorunlarını çözmüştür ve artık başarı, statü ve saygınlık ihtiyaçlarına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Kariyer ortası evresinde kişinin alacağı sorumluluklar arttığından dolayı yapılan hatalar cezalandırılırken başarılar ise ödüllendirilmeye başlar. Bu evrede, kişinin işinde yükselmesi ve öğreneceklerinin sınırlı olması kişiyi psikolojik olarak zor durumlara sokabilmektedir. Oluşan bu olumsuz durumlardan ötürü kişi bulunduğu pozisyonun kendisinden alınıp daha genç ve dinamik olanlara verilmesinden korktuğu için endişe duymaya başlar. Kariyer ortası evresi kişinin 35 yaşından 45 yaşına kadar olan süreci kapsar (Kabadayı, 2013: 11; Aslan, 2012: 26).

1.6.4. Kariyer Sonu Evresi

Kariyer sonu evresine gelindiğinde kişinin fiziksel olarak eski gücü kalmamıştır. Kariyer sonu evresi çalışan kişinin en uzun soluklu dönemi olmakla birlikte kariyerinin bitmesine geldiği evredir ve kişinin 45 ile 64 yaşları arasındaki dönemini kapsar. Kişi bu evrede bulunduğu pozisyonu ve çalışma hayatı boyunca edindiği kazanımları korur. Bunun yanı sıra, kişi çalışma hayatında uzun yıllar çalıştığı için gerekli olan tüm birikime sahiptir. Bu noktada kişi artık öğretici durumuna gelmiştir ve kendisinden sonra gelecek olan kişilere bilgi birikimlerini ve iş tecrübelerini öğretmeye çalışır (Edinsel, 2018: 102; Koç, 2015: 21; Özen, 2011: 89).

1.6.5. Azalma (Emeklilik) Evresi

Emeklilik evresi, kişinin kariyerini tamamladığı evredir ve artık emekliliğe ayrılma zamanının geldiği bir dönemdir. Bu evrede kişinin sorumlulukları azaldığı için artık iş hayatının dışına daha rahat bir şekilde çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra bu evrede işten ayrılan kişilerde bir boşluk meydana gelir (Luthans, 1992: 88). Bu da kişilerin kendilerini verimsiz veya işe yaramayan kimse olarak görmelerine neden olabilir. Kişiler, kendilerini bulmak için veya iş yaşamı boyunca yapamadıkları sosyal

etkinlikleri, sosyal sorumlulukları ya da hobilerini yapma fırsatı yakalarlar (Çetin vd., 2014: 127). Performansları artık iyi olmayan ve yeni kazanımlar elde edemeyeceğini düşünen kişiler için bu dönemde emekliye ayrılmak en doğru karar olabilir. Sonuç olarak bakılırsa emeklilik dönemi çalışan bütün bireylerin karşı karşıya kalacağı bir evredir (Ertürk, 2011: 212; Gürcan, 2006:30).

1.7. Organizasyonlarda Unvan

Bütün toplumlar kendi sosyal yapıları içerisinde yaşayan bireylerin farklılıklarını belirtebilmek amacıyla unvan sistemi geliştirebilirler. Toplumun içinde bulunan bireylerden farklılık oluşturanları daha iyi tanımlayabilmek için bir sıfat veya bir terim kullanarak o kişiler ön plana çıkarılır. Bu durum daha küçük ölçekte ele alındığında iş yaşamında da görülmektedir. İşletmeler veya kurumlar çalışanlar ve gruplar arasındaki farklılığı belirtmek amacıyla unvan kullanırlar. Buna göre unvan; farklılık belirten bir sıfat olmasının yanında kişilerin isimlerinin önüne ya da arkasına getirilerek prestij ve statüyü ifade eden terimler şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2018: 204). Unvan TDK sözlüğüne göre ise; “bir kimsenin işi, mesleği veya toplum içindeki durumu ile ilgili olarak kullanılan ad, san” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 1998: 2284).

Unvan kullanımı çok eski tarihlere kadar uzanmaktadır. Hatta insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenmektedir. Unvan bazı toplumlarda soylular ile halk arasındaki farklılığı belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Krallık ya da imparatorluk ile yönetilen toplumlarda yönetici kimseleri diğerlerinden ayırmak için bu kimselere unvanlar verilmiştir. Örneğin; Osmanlı İmparatorluğunda Sultan, Padişah, Şehzade, Vezir, Haseki; Batı Roma İmparatorluğunda Kral, İmparator, Dük, Arşidük, Kont, Kontes gibi unvanlar kullanılmıştır. Bunlara benzer şekilde Çin İmparatorluğunda, Hindistan’da ve İngiltere’de soylulara bu gibi unvanlar verilmiştir (Koçel, 2018: 202).

Toplumların zaman içerisinde büyümesi ve ekonomik olarak gelişmesiyle birlikte insana verilen değer artmıştır. Buna paralel olarak eskilerde kullanılan bu unvanlar önemini kaybetmiştir. İş yaşamının önem kazanmasıyla birlikte organizasyonlarda yeni unvanlar ortaya çıkmıştır. Bu tür unvanlar ise artık bireysel farklılıkları göstermekten ziyade organizasyon yapısı gereği işin fonksiyonel boyutuyla ilgili hale

gelmiştir. Belirli bir organizasyonda çalışan bir kişi yapacağı işten sorumludur. Bu işin tarif edilebilmesi için de kişinin görevi ve pozisyonu belirlenmelidir. Buna bağlı olarak kişinin konumunun belirlenebilmesi ve sorumluluğunu yerine getirebilmesi için ona bir unvan verilmiştir (Koçel, 2018: 203).

İşletmeler bilinçli olarak farklılık ortaya koymak amacıyla unvanlar kullanmaktadır. Bunlar mesleki unvanlar, örgütsel unvanlar ve kadro unvanları şeklinde üç grupta ele alınmaktadır. Mesleki unvanlar; kişilerin mesleki eğitim ve tecrübeleri ile değerlendirilerek onların bulundukları meslekteki farklılıklarını belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. Mali müşavir, serbest muhasebeci, polis, öğretmen, teknisyen, komiser, mühendis, doçent, profesör gibi unvanlar buna örnek teşkil etmektedir. Örgütsel unvanlar; bir işletmedeki her bir iş grubu ve bu işlerde çalışanların makamlarına verilen isimlerdir. İnsan kaynakları koordinatörlüğü, satın alma şefliği, genel müdürlük, halkla ilişkiler müdürlüğü, pazarlama şefliği gibi unvanlar örgütsel unvanlardır. Kadro unvanları; bir işletmedeki işleri yapacak kişilerin sayısını ve iş için sahip olması gereken nitelikleri ifade etmektedir. İşletmelerde her bir kadronun ve pozisyonun bir unvanı vardır. Özel sektörde ve kamu sektöründe bu uygulamanın yapılmasının nedeni hiyerarşiyi belirlemek ve buna göre çalışanlara verilecek ücretleri belirlemektir. Genel müdür, müdür, müdür yardımcısı, CEO, şef, asistan, sekreter gibi unvanlar buna örnek olarak verilebilir (Koçel, 2018: 205-206)

Teknolojinin gelişmesiyle ve zamanın etkisiyle iş yaşamında değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler işletmelerdeki unvanları da etkilemektedir. Sekreter yönetici asistanı, tezgâhtar satış danışmanı, muhasebe müdürü mali işler yöneticisi olurken bunun yanı sıra yeni unvanlar da ortaya çıkmıştır. İnovatif direktör, düşünce geliştirme direktörü, gerçeklik yöneticisi, risk yöneticisi, bilgiden sorumlu başkan, chief dreamer (baş hayalci), data scientist (veri bilimcisi), chief agile officer (çeviklik yöneticisi), chief knowledge officer (bilgi yöneticisi), emerging technology manager (yeni teknolojiler müdürü), augmented reality specialist (sanal gerçeklik uzmanı) yeni ortaya çıkan unvanlara örnek olarak verilebilir. Son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni iş kolları oluşmuş ve bu unvanlar ortaya çıkmıştır (Mengi, 2012: 14).

İşletmeler personellerine zam yapamadıkları için veya onları motive etmek için genellikle unvan verme yoluna gitmektedirler. Bu da iş dünyasında herkesin bir

unvanın olmasına neden olmaktadır. Çünkü insanlar statü ve prestij sahibi olmayı isterler. Diğer insanlardan saygı görmenin ve dikkate alınmanın gereğinin bu olduğunu düşünürler. İşletmeler de bunu bildikleri için personellerine zam yapmak yerine onların motivasyonu artırabilmek amacıyla unvan vermektedir. Buna bağlı olarak unvan alan ya da unvanı bir üst kademeye yükseltilen kişilerin işletmeye olan bağlılıklarının arttığı da görülmektedir. Bunun yanı sıra unvan vermenin bir akım haline gelmesi ve moda olması da bu durumun ortaya çıkmasında etkilidir (Mengi, 2012: 14).



İKİNCİ BÖLÜM

II-KARİYER PLANLAMANIN TANIMI VE KAPSAMI

2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı

İşletmelerin veya kurumlar, var olan ve gelişmeye açık olan çalışanlarından oluşturduğu pozisyonların tamamlanmasında, verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasında ve ulaşılan düzeyin korunmasında kariyer planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Kariyer planlaması, kişinin ileride olmak istediği yerde olması ve kendini geliştirmesi için bilgi, birikim ve deneyimlerinin planlı bir biçimde kullanılması sürecidir (Figengil, 2019: 9; Barutçugil, 2004: 321).

Kariyer planlama, kişinin içinde bulunduğu meslekteki işini daha iyi bir şekilde yapabilmesi amacıyla sahip olduğu yetkinliklerini geliştirmesi ve yeni yetkinlikler kazanmak için daha fazla emek harcaması şeklinde tanımlanmaktadır (Işık, Pektaş ve Atılgan, 2018: 14). Ayrıca kariyer planlama, kişinin yeni bir meslekte işe başlaması, farklı bir işyerine geçiş yapması, bulunduğu işte bir üst kademeye geçmesi gibi kariyerini şekillendirmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Dessler, 2011: 373; Odabaşı, 2008: 170).

Kariyer planlama farklı bir tanımlamaya göre, kişinin kariyer yollarını belirlemesi ve ona göre hareket etmesini ifade eder. Bunun yanı sıra örgüt ile çalışan arasında yapılan ve yapılmış olan bütün işler konusunda kariyer yollarının belirlenerek çalışanı geliştirecek olan yöntemlerin işleyişini ifade etmektedir (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986: 466). Bu durum hem çalışan açısından hem de örgüt açısından faydalı olabilecek bir yaklaşımdır (Denk, 2017: 72; Lovelace, Manz ve Alves, 2007: 377).

Kişinin kariyer hedefleri doğrultusunda elde ettiği başarılar veya başarısızlıklar onun gerek iş performansı gerekse de iş yaşantısıyla ilgili bilgiler sunar. Bu bilgiler ışığında kişi kendisini daha iyi tanır, eksiklerini giderir ve daha verimli olabilmek için

yeni stratejiler geliştirir (Akoğlan Kozak, 2001: 87; Akgün, Can ve Kavuncubaşı, 1995: 303). Ayrıca bu bilgiler örgüt açısından da önemlidir. Çünkü çalışanları daha iyi analiz etme fırsatı yakalar ve ona göre değerlendirmelerde bulunarak sorunların çözülmesine yardımcı olur (Büyükyaprak, 2015: 6; Aşkun, 2006: 15).

Kariyer planlamanın tanımlarından yola çıkılarak kariyer planlamaya bazı farklı anlamlar verilmiştir. Yapılan bu tanımlar doğrultusunda kariyer planlamada birtakım adımlar ortaya çıkmıştır. Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pektaş, 2019: 40).

- Kişinin kendini değerlendirmesi,
- Kişinin kariyer ile ilgili hedeflerini belirlemesi,
- Yerine getirilecek işin belirli bir duruma getirilmesi,
- Kariyer hedefi için belirlenen eğitimlerin alınması,
- Kariyer hedeflerinin yerine getirilmesi için çalışılması.

Kariyer planlama genel olarak, kişilerin karşısına çıkan veya çıkabilecek olan bütün alternatiflerin ve fırsatların farkına varması ve bu süreci doğru yönetmesidir. Bu sayede kişi, belirlemiş olduğu kariyer hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kendi yolunu çizerek ihtiyacı olan iş, eğitim vb. gibi konulara yönelik faaliyetlerini belirli bir program dâhilinde sürdürecektir ve bu süreci en olumlu şekilde tamamlayacaktır. Bütün bu uygulama ve faaliyetlerin tamamı kariyer planlamasını oluşturmaktadır (Anafarta, 2001: 3; Burack ve Mathys, 1988: 2).

Tablo 2.1. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması

Örgütsel Kariyer Planlama	Bireysel Kariyer Planlama
*Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme	*Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi
*Kariyer basamaklarının planlanması	*İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması
*Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması	*İşletme içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını değerlendirme
*Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi	*İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme
*Kariyer sisteminin koordinasyonu denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi	*İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları

Kaynak: (Akat, Budak ve Budak, 2002: 452)

2.1.1. Bireysel Kariyer Planlama

Çağın ve zamanın gerektirdiği koşullara göre insanların ihtiyaçlarının değiştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanlar ne istediklerini ve ne yapmayı düşündüklerini iyi bir analizden geçirmek durumundadır. Bu noktada kişi, ilgi alanlarını belirleyerek, kendi bilgi ve birikimlerini inceleyerek ve karşısına çıkacak olan fırsatları en uygun biçimde değerlendirerek yetenekleri doğrultusunda amaçlarının neler olduğunu belirler (Deniz ve Ünal, 2007: 109).

Bireysel kariyer planlama, kişilerin öncelikli olarak kendilerini tanımaları, anlamaları ve incelemeleriyle başlayan bir süreçtir. Kişi kendisini analiz ettikten sonra kendisine ve yeteneklerine en uygun gördüğü kariyer planını yapmalıdır. Kişinin yapacağı bireysel kariyer planı çalıştığı kurumun, işletmenin ya da örgütün kariyer planına da uyması gerekmektedir. Kariyer planlarının karşılıklı olarak iki taraf için de hem uygun olması hem de birbirine fayda sağlayacak olması önemlidir. Bunların yanı sıra kişinin yapacağı bireysel kariyer planlaması kendi kişiliği ile de uyumlu olmalıdır (Antoniou, 2010: 13; Keser, 2009: 79). Bireysel kariyer planlama yapmadan önce aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır (Yeşil, 2011: 29).

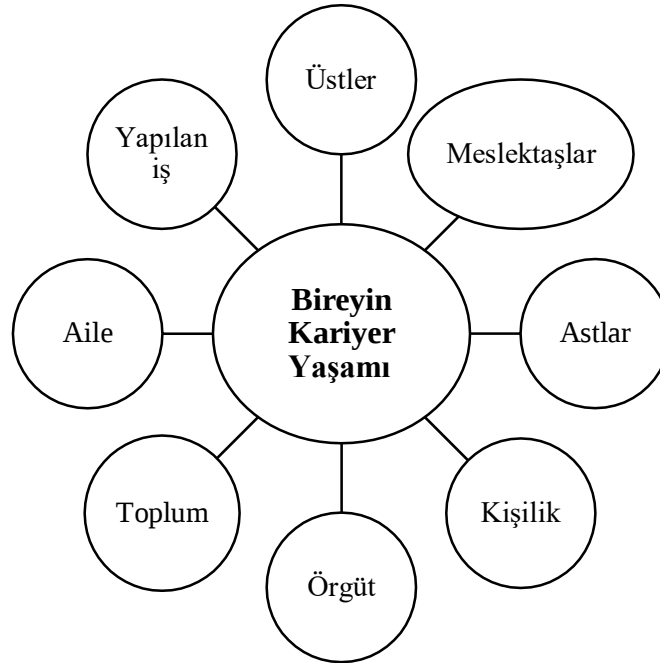
- Tarz
- Motivasyon
- Beceriler
- İç engeller
- Gelişim ihtiyaçları

Bireysel kariyer planlama, kişinin kariyer hedefinin ortaya çıkarılması için becerilerinin ve kariyer fırsatlarının belirlenerek mevcut olan durumun tamamlanması ile sonlanan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Kişinin kariyer planlamasına ilişkin alacağı kararlarda istekli ve hırslı olması kariyer hedefi için ayrı bir önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanların başarı ve güç elde etme arzuları da bireysel kariyer planlamada güdüleyici birer etkindir (Bowen ve Hall, 1977: 35). Bireysel kariyer planlamasının başarıya ulaşmasında etkili olabilecek bazı şartlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aytaç, 1997: 179):

- Başarının temel şartı bireysel performansın geliştirilmesidir. Çünkü iyi bir performans zorlu uğraşların sonunda ortaya çıkmaktadır
- Bireysel kariyer yönetimi kişinin kendi elindedir. Karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmama kariyer gelişiminin ilk şartıdır.
- Kariyerde ilerleyerek üst basamaklara çıkabilmek için çalışmak ve mücadele etmek şarttır.
- Örgüt içinde ast ve üstlerle ilişkilerin iyi tutulması gerekmektedir.
- Kariyer gelişiminde yapılan işin iyi öğrenilmesi şarttır.

Kişilerin çalışmakta olduğu örgütün içinde veya örgütün dışındaki durumlara ve sorumluluklara alışması bir yandan önemliyken diğer yandan da zordur. Bireysel kariyer planlama, kişinin sadece işini değil ailesini, boş zamanlarını, meslektaşlarını, astlarını, üstlerini ve toplumdaki yerini de kapsar. Bu nedenle kişi kariyer sahibi olmak, başarılı olmak ve para kazanmak için uzun süreli bir kariyer planı yapar. Yapılan tüm planlar belirli bir çevre içerisinde gerçekleşmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1996: 165).

Şekil 2.1. Bireysel Kariyer Yaşamındaki Çevresel Öğeler



Kaynak: (Özgen ve Yalçın, 2010: 198)

2.1.1.1. Kendi Kendini Değerlendirme

Akla ve mantığa uygun bir biçimde yapılan kariyer planlamada öncelikle kişi kendisinin güçlü ve eksik yönlerini belirlemelidir (Fındıkçı, 2003: 346). Kişi kendisini tanıma ve değerlendirme aşamasında kendisine bazı sorular sormalıdır. Bu sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tuncerli, 2014: 56):

- Ben kimim?
- Nasıl yeteneklerim var?
- Ne yapmayı istiyorum?
- Kuvvetli yönlerim ve kısıtlamalarım nelerdir?
- Performansımı ve potansiyelimi nasıl artırabilirim?
- Hangi işleri yapmayı seviyorum?
- Nasıl daha iyi bir mevkie gelebilirim?

Kişinin kendisini değerlendirme sürecinden faydalı bir biçimde çıkabilmesi için iyi bir analiz yapması önemlidir. Bu analiz neticesinde eksiklerinin farkına varabilmeli ve bu eksikliklerini giderebilmek için gayret etmelidir. Bunun yanı sıra, güçlü yönlerini de belirleyen kişi, bu güçlü yönlerini daha da geliştirme yoluna gitmelidir. Kişiler kendisini değerlendirirken bazı önemli noktalara dikkat etmesi gerekir. Bu noktalar aşağıdaki gibidir (Çetin, 1996: 129; .Kaynak, 1996: 165).

- Bireysel vizyon,
- Kişilik özellikleri,
- Güçlü ve zayıf yanları,
- Bireysel ihtiyaçları,
- İlgi alanlarını,
- Değerleri,
- Sahip olduğu yetkinlikleri.

2.1.1.2. Fırsatları Tanıma

Fırsatları tanıma aşamasında kişi, kendisi başta olmak üzere çalıştığı iş, yer aldığı meslek grubu ve çevresi hakkında bilgiler toplar. Kişinin çalıştığı kurumun veya işletmenin içindeki ya da dışındaki imkânları değerlendirmesi şeklinde ifade edilen fırsatları tanıma, beraberinde farklı birçok bilginin de edinilmesine olanak sağlar. Kişi fırsatları tanımlarken ihtiyacı olan durumlarını, isteklerini, arzularını ve becerilerini de dikkate alır. Bu durum kendisini tanımaya da fayda sağlar (Varol, 2001: 55). Bu aşamada kişi iş yaşamıyla ilgili bazı alanlarda karar vermek ve araştırma yapmak durumundadır. Bu alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öner, 2001: 144).

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

2.1.1.3. Kariyer Planlama veya Hedef Belirleme

Kariyer planlamasında, belirlenen veya belirlenecek olan kariyer hedeflerinin hem somut hem de ulaşılabilir olması gerekmektedir. Kişilerin hedefleri birbirinden bağımsız ve farklı olabilmektedir. Örneğin, bazı kimseler işlerinde terfi ederek üst düzey yönetici olmayı hedeflerken, bazıları ise işle ilgili edindiği bütün bilgi, birikim ve deneyimlerini kitaplaştırarak diğer insanlarla paylaşmayı hedefleyebilmektedir. Genel olarak bakıldığında zaman insanların hedeflerinin başarı elde etmek, statü sahibi olmak ve çok para kazanmak olduğu söylenebilir (Austin ve Vancouver, 1996: 351).

Kariyer hedeflerini gerçekleştiren insanlar kendilerine yeni hedefler belirleyebilirler. Bu bağlamda, kişilerin kariyer hedefleri kısa, orta ve uzun vadeli olabilmektedir. Kişiler hedeflerini tespit ederken belirli bir plan dâhilinde hareket ederse o hedefe ulaşmak daha kolay olabilir. Belirlenen kariyer hedeflerinin kişiye ve örgüte fayda sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir. Kişi belirlediği hedefler doğrultusunda kendisini geliştirebilmeli, çalıştığı örgüte yarar sağlayabilmeli,

motivasyonunu ve verimliliğini artırabilmelidir (Hirschi, Spencer ve Akos, 2011: 341; Daft, 1994: 426).

Kariyer planlama bir anlamda hedef belirlemektir. **“Gideceği limanı bilmeyen bir gemiye hiçbir rüzgâr yardım etmez.”** şeklinde klasik bir söz vardır. Bu sözden hareketle, geleceği hakkında şimdiden plan yapmayan insanların başarılı olması zordur anlamı çıkmaktadır. Bu durum sadece insanların değil devletlerin de birbirine karşı stratejik olarak hareket ettiğini gösterir.

Belirlenen hedefler açık, seçik, net ve ulaşılabilir olmalıdır. Örneğin ben bilgisayar mühendisi olacağım ya da doktor olacağım demek hedef belirlemek değildir. Çünkü hedefi net olarak göstermiyor. O halde nasıl olmalı? Şöyle olmalı. Ben Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi’ni kazanıp okuyacağım. Sonra TUS’a girip Cerrahpaşa’da Kardiyoloji uzmanlığı yapıp akademik kariyer yapacağım şeklinde olmalıdır. İşte bu örnek hedefi açık-seçik göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri Yale Üniversitesi’nde yapılan bir araştırmada hedefi açık-seçik belirlemenin başarıyı olumlu etkilediği görülmüştür. Bu araştırmada öğrencilere okul sonrası hayatlarına ilişkin açık ve net hedeflerinin olup olmadığı sorulmuştur. Öğrencilerin verdikleri cevaplara göre sadece % 3’lük grubun diğer % 97’lik gruba göre hayatta duygusal, ekonomik ve sosyal açıdan daha başarılı oldukları görülmüştür.

Hedefi görünür olan hedefine daha çabuk ulaşır. Görünür olmayan ise tıpkı Florence Chadwick gibi karaya ulaşacak enerjiyi kendinde bulamaz. F. Chadwick adlı kadın yüzücü Pasifik Okyanusuna dalarak Catalina Adası’ndan 21 mil batıdaki Kaliforniya’ya doğru yüzmeye başladı. Başarılı olursa bunu yapan ilk kadın yüzücü olacaktı. O sabah su oldukça soğuktu ve yoğun bir sis vardı. Köpek balıkları ve soğukun etkisini hiçe sayarak 15 saat yüzdü. Sonra dayanamadı ve sudan çıkmak istedi. Yakındaki bir teknede bulunan annesi ve antrenörü karaya çok yaklaştıklarını ve devam etmesini söyledilerse de o kendisinin sudan çıkarılmasını istedi. Yüzücü Kaliforniya kıyısına yarım mil kala sudan çıkmak istemesini şöyle açıkladı: “Karayı görebilseydim başarabilirdim” (Aynı yüzücü iki ay sonra bu mesafeyi yüzmüş). İşte

bu olay hedefi açık-seçik ve net olarak görebilmenin hedefe ulaşabilmekteki önemini anlatmaktadır.

2.1.1.4. Planları Hazırlama

Kariyer planlamasını yapmak çok yönlü bir aşamadır. Bu aşamada, kişi kariyer hedefleriyle ilgili planlamaları bir amaç doğrultusunda gerçekleştirmelidir. Kariyer planlama süreci çok yönlü bir aşama olduğundan dolayı kişinin bu noktada içinde bulunduğu örgütten yardım ve destek görmesi önemlidir. Kişi, çalışma programını ve kariyer planını yaparken öncelikli olarak kısa vadeli bir plan yapmalıdır. Kişinin çalışma süresi uzarsa ve kısa vadeli kariyer planını başarıyla uygularsa orta ve uzun vadeli planlar yapması daha uygun bir yöntemdir (Dündar, 2009: 274; Aytaç, 2005:156).

Kariyer planlamanın modern iş dünyasındaki yeri ve önemi her geçen gün artmaktadır. Örgütler yetenekli ve donanımlı çalışanlarını uzun vadeli olarak ellerinde tutmak istemektedirler. Kariyer planı yapılırken kişinin ne kadar sorumluluğu varsa örgütün de bir o kadar sorumluluk üstlenmesi gerekmektedir. Örgüt, kişiyi kariyer planında destekleyerek onun gelişimine katkı sağlamalıdır. Bunu yapan örgütler başarıya ulaşmada bir adım önce olacaktır. Örgütün çalışanına yönelik olarak yapacağı her yatırım kendi yararına yapılmış bir yatırım da olacaktır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına daha iyi imkânlar sunması önemli hale gelmektedir (Kıyak, 2015:47; Ültanır ve Ültanır, 2005: 4).

2.1.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama, kişinin çalışmakta olduğu örgütün içerisindeki faaliyetleri ve kariyeri ile ilgilidir. Kişinin çalıştığı işte yükselmesini sağlayan, iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyumunu oluşturan ve örgüt ile kişi arasındaki ilişkiyi geliştirmeye ve pekiştirmeye olumlu etki eden bir süreçtir. Ayrıca örgütsel kariyer planlama, kişinin iş hayatı süresince kazanmış olduğu deneyim ve tecrübeler vasıtasıyla kazanmış olduğu bütün tutum ve davranışlar serisi olarak tanımlanmaktadır (Can, 1992: 274).

Örgütsel kariyer planlama; çalışanların kariyer amaçlarının, kariyer hedeflerinin, kariyer yollarının ve kariyer geliştirmelerinin örgüt tarafından planlanması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 95). Örgütsel kariyer planlamada, çalışanların daha verimli olabilmeleri için yöneticilerin desteği ve sundukları çözüm önerileri önem arz etmektedir. Örgütsel kariyer planlamada verimli bir süreç elde edebilmek için iyi bir strateji belirlemeli ve çalışanlar bu stratejiye göre değerlendirilmelidir (Burcu, 2018: 38).

Çalışma hayatındaki rekabetin artması ve çalışanlar üzerindeki baskıların daha fazla hissedilmesi nedeniyle eğitim seviyesi yüksek ve kendini geliştirmiş olan çalışanların daha iyi ve daha kaliteli koşullarda yaşamlarına devam etme isteği kariyer planlamasının önemini artırmaktadır. Bunun yanı sıra örgütler de ilerde yaşanabilecek herhangi bir olumsuz duruma karşı kariyer planlamasına önem vermeye başlamıştır (Suvacı, 2018: 59).

Tablo 2.2. Kariyer Planlaması Sürecinde Çalışan Yönetici İlişkisi

YÖNETİM	BİREY	YÖNETİCİ
Sorumluluk	Bireysel kariyer gelişimi için sorumluluk almak.	Çalışanların gelişimi için sorumluluk almak.
Bilgi	Bilgi birikimi ve kendini değerlendirme. Ne yapmayı seviyorum? Nereye gitme istiyorum?	Yönetici çalışanları nasıl görür? Diğerleri çalışanları nasıl görür?
Planlama	Bireysel planlamayı gerçekleştirme ve nesnelliğe ulaşma.	Planlamada çalışanlara yardım.
Sonuçlandırma	İşinde yüksek performansı yakalama, uygun yönelimi bulma.	Yardım sağlamada ve fırsatlarda amaca uygunluğu sağlama.

Kaynak: (Taşcı, 2004: 127)

Kişiler artık çalışacağı örgütün kariyer planlaması yapıp yapmadığına dikkat etmeye başlamıştır. Kendisine sunulacak olan kariyer imkânı ücretten ve pozisyonundan daha önemli bir noktaya gelmiştir. Bu noktada, çalışanına değer veren ve kariyer imkânı sunan örgütler hem kaliteli hem daha donanımlı kişileri çalıştırma fırsatı yakalayabilmektedir (Sönmez, 2017: 33). Kariyer planlamasının örgütlere sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çoban, 2015: 18-19):

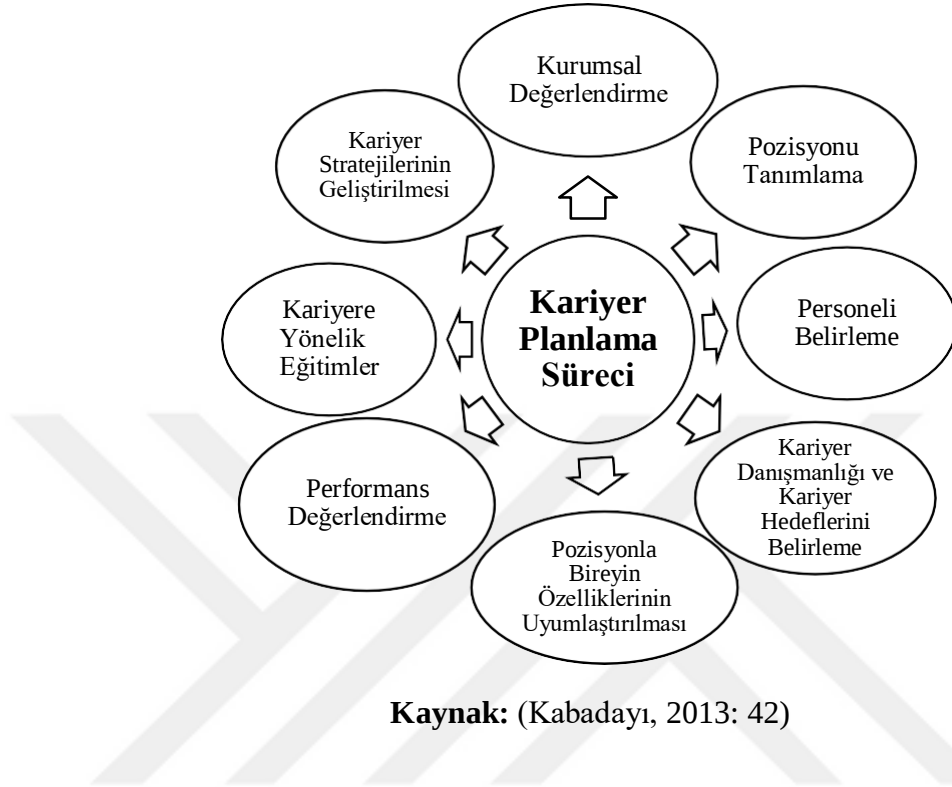
- İşten ayrılmaların azalması,
- Çalışanların motivasyonlarının artması,
- Hem çalışanın hem de örgütün performansının artması,
- Çalışanın bireysel yeteneklerinin gelişmesi,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarının artması,
- Çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilmesi,
- Örgüte kendi bünyesinden personel yetiştirme imkânı sağlanması,
- Çalışanların bilgi, birikim ve yeteneklerinden daha fazla faydalanılması,
- Çalışanlara kendisini değerlendirme olanağı sağlanması.

Örgütsel kariyer planlamasında genel olarak birtakım amaçlar kullanılmaktadır. Örgütlerin bu amaçları yerine getirebilmek için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çörlük, 2009: 29; Aytaç, 1997: 168):

- Çalışanları etkin ve verimli biçimde kullanmak,
- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için onlara gerekli desteğin sağlanması,
- Çalışanların iş tatminini ve bağlılıklarını artırmak,
- Çalışanların kendilerini geliştirebilmesi için gerekli olan tüm eğitimleri almasını sağlamak,
- Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak veya sahip olduğu potansiyelleri artırmak.

Çalışanlar bireysel kariyer planlamalarını yaparken nasıl ki kendilerini değerlendiriyorlarsa örgütler de kendi değerlendirmelerini yapmalıdır. Bu değerlendirmeleri yaparken kaynaklarını gözden geçirmeli ve stratejileri doğrultusunda bugününü ve geleceğini planlamalıdır. Bu noktadan hareketle örgütlerin kariyer planlama süreci aşağıdaki gibi gösterilebilir (Kabadayı, 2013: 42).

Şekil 2.2. Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci



Örgütsel kariyer planlama sürecinin başarılı ve etkili bir şekilde uygulanması sonucunda çalışanların performansları, verimlilikleri ve motivasyonlarında artış meydana gelir. Bu sayede örgütün kendisi için belirlediği hedeflere ve amaçlara ulaşması daha kolay olur. Bunun yanı sıra, çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılığı ve aidiyet duygusu artar. Meydana gelen bütün bu gelişmeler ve değişimler örgütün stratejik kariyer planlamasının sonuçlarıdır. Bu nedenle iyi bir örgütsel kariyer planlama başarısının anahtarlarından biri haline gelmiştir (Demirbanka, 2017: 46).

Aşağıda organizasyon şeması çıkartıp çalışanları için kariyer planlaması yapmamış olan bir işletmenin karşılaştığı kötü sonucu gösteren bir örnek olay anlatılmaktadır.

2.1.2.1. Örnek Olay

Sadak Şirketi'nin personel kadrolarında bir mevki açıldığında firma içinden atama yapılmasıyla ilgili bir yönetmeliği vardır. Şirket şimdiye kadar bu yönetmeliği ciddi bir şekilde uygulamıştır.

..... yılı başlarında “mühendislik bölüm müdürü” nün emeklilik yaşı yaklaştığı için şirket yönetim kurulu yeni bir müdür tayiniyle ilgili çalışmalara başlamaya karar verir. Mevcutlar içinde yalnız üç elaman bu mevki için gerekli yeteneklere sahiptir. Bunlar: Makine Proje Mühendisliği Şefi Sadık Asyalı, Mamul Mühendisliği Şefi Tanju Bozok ve Mamul Geliştirme Şefi Hikmet Barış'tır.

Mamul Geliştirme Bölümünün, yaptığı işle ilgili olarak pazarlama bölümüyle yakın ilişki içindedir. Yönetim kurulu üyeleri her üç adayı da yakından tanımaktadırlar. Ayrıca yönetim kurulu her üç adayın da mühendislik bilgilerine güveni tamdır. Emeklilik yaşı gelen mühendislik bölüm müdürü her üç adayın da işin teknik yönlerine hâkim olduklarını ileri sürer.

Yönetim kurulu üç adayın teknik bilgileri ve yetenekleri yönünden değerlendirip aralarında bir ayırım yapmak istese de bir sonuca varamaz. Örneğin Sadık ASYALI diğerlerinden daha iyi bir öğrenim görmüş ve kar getiren birçok mamulü geliştirmiştir. Tanju BOZOK, pazarda çok tutulan mamullerin modellerini çizmiştir. Hikmet BARIŞ ise kendisine ülke çapında ün sağlayan değerli makaleler yazmıştır.

Yönetim kurulu yaptığı yoğun toplantılarla her adayın üstün ve zayıf taraflarını tartıştıktan sonra Sadık ASYALI'yı müdür olarak tayin etmeye karar verir. Alınan bu karar bir süre gizli tutulur. Yönetim kurulu sadık Asyalı'nın başında bulunduğu bölümün öteki bölümlerden daha iyi yönetildiği ve bu yüzden Sadık ASYALI'nın bütün mühendislik bölümünü yönetmek için gerekli gerekli yeteneklere sahip olduğu düşüncesiyle bu karara varmıştır.

Müdür emekliye ayrılmadan bir ay önce alınan karar açıklanır. Tanju BOZOK ve Hikmet BARIŞ kararı olgunlukla karşılayıp Sadık ASYALI'yı kutlarlar. Ancak her ikisi de bir yıl içinde firmadan ayrılırlar. İstifa mektuplarında ise diğer firmalarda yükselme imkânları daha çok olan iş teklifleri aldıklarını bildirirler (Artan, 1987: 292).

2.1.3. Örgütlerde Kariyer Basamakları ve Mevkilere İsim Verme

İnsanlar taşıdıkları unvana göre prestijlerinin ya da güçlerinin arttığına inanırlar. Bu yüzden örgütlerde ve özellikle de işletmelerde çoğu kez bir unvan karmaşıklığı görülür. Bu nedenle işletmelerde insanları tatmin etmek için gerekli-gereksiz yeni bir takım unvanlar türetilir. Mesela görevi işletmenin temizliğini yapmak olan bir kişiye “temizlik sorumlusu”, “temizlik şefi”, “hijyen koordinatörü” gibi isimlerden birinin verilmesinde hangisinin uygun olduğunu veya işi yapan kişinin hangisinden memnun olacağını bilemeyiz. Benzer şekilde otuz kişi çalışanı olan bir küçük işletmenin sahip yöneticisi kartvizitine CEO yazarsa ne olur? İşletme yönetiminde unvanlar sadece kişisel farklılıklar gösterme arzusu için değil, fonksiyonel olarak da kullanılmaktadır. Bu kullanım organizasyonun işleyişi açısından da faydalıdır. Ancak bunun bir sistematığının olup olmaması da önemlidir (Koçel, 2014: 222).

İşletmelerde konunun böyle karmaşık duruma gelmesinin nedeni unvandan başka personelin statü ve ya prestij derecesini gösteren başka bir boyutun olmamasıdır. Hâlbuki mesela ülkemizin askeri organizasyonu olan Türk Silahlı Kuvvetleri’nde (TSK) organizasyonun her üyesinin “er” den “mareşal” a kadar bir “rütbe” si vardır. Bu rütbe o kişinin statüsünü, prestijini ve diğer kişilere karşı olan nispi yerini gösterir. Bir askeri şahıs “albay” rütbesine sahiptir ve alay komutanıdır Ya da ”tuğgeneral” rütbesine sahiptir tugay komutanıdır (Koçel, 2014:223).

Şekil 2.3. Türk Kara Kuvvetleri Rütbeler



Kaynak: (www.wikipedia.org)

Şekil 2.3.'te de görüldüğü gibi askeri organizasyonda unvan sistematığı işletme organizasyonlarında unvan sistematığına oranla daha açık seçik ve herkes tarafından anlaşılır ve daha kolay yönetilir. Kariyer basamaklarındaki her mevkiinin bir ismi sembolü ve bekleme süresi bellidir ve herkes için aynıdır. İnsanlar bu organizasyona dâhil oldukları an itibarıyla nerede bulunduğunu diğer bir ifadeyle rütbesinin ne olduğunu, nereye kadar ve ne şekilde yükselebileceğini ve her rütbede kaç yıl bekleyeceğini bilir. Çünkü bunlar bir sistematığa bağlanmıştır.

Askeri organizasyona bir gün önce gelen kişi bir gün sonra gelenden daha kıdemlidir. Çünkü hizmeti bir gün daha fazladır. Ayrıca her rütbenin bir de sembolü vardır. Organizasyonun bir üyesi sokakta gördüğü diğer üyenin bu sembolden kendisinin astı veya üstü olduğunu anlar ve ona göre davranır.

2.2. Kariyer Planlamanın Önemi

Kariyer planlama, kişilerin iş hayatında hedeflerine ve başarıya ulaşabilmek için yapmaları gereken yararlı bir planlamadır. Kariyer planlamada kişi, kendi durumunu ve çevresinin şartlarını dikkate alarak çalıştığı işte amaçlarına uygun bir biçimde kariyer hedeflerini belirler ve kariyer planlamasını bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışır. Kariyer planlamada kişi ve örgüt karşılıklı olarak birbirlerinden fayda sağlar. Kişi ve örgüt kendi kariyer planlamaları doğrultusunda hareket eder ve uyumlu bir şekilde çalışırsa her iki taraf için de başarı sağlanır (Hepsevim, 2019: 20).

Kariyer planlamada önemli olan başka noktalar da bulunmaktadır. Bu noktalar örgüt ve çalışan açısından ele alınabilir. Çalışan açısından bakıldığında, ekonomik olarak daha iyi bir konuma erişme, psikolojik yönden daha tatminkâr olma ve toplum nezdindeki statüsünün yükselmesi olarak sıralanabilir. Örgüt açısından bakıldığında ise, mali olarak daha fazla kazanç elde etme, belirlenen hedeflere daha rahat bir biçimde ulaşabilme ve kaliteli insan kaynaklarına sahip olma gibi gelişmeler sayılabilmektedir (Akdoğan, 2011: 41).

2.3. Kariyer Planlamanın Amaçları

Teknolojinin gelişmesi ve değişmesiyle birlikte iş hayatında da önemli gelişmeler ve değişimler meydana gelmektedir. Bu sayede işletmelerin ihtiyaçları ve personel seçimleri önem kazanmıştır. Aynı zamanda işletmeler kariyer planlamalarına ve kariyer geliştirme etkinliklerine daha fazla özen göstermeye başlamışlardır. Bu noktadan hareketle kariyer planlamanın amacı, çalışanların ihtiyaçlarının, eksiklerinin, gerekli eğitimlerinin karşılanması ve yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla eşit fırsat ve olanaklar sağlanmasıdır (Ivancevicu ve Glueck, 1986: 543).

Kariyer planlamanın amaçları bireysel ve örgütsel amaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Buna göre bireysel kariyer planlamanın amaçları şu şekilde sıralanabilir (Çalık ve Eriş: 2006: 92).

- Yeterli düzeyde tatmin sağlamak,
- Kendi başarılarının kazanılmasını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımı sağlamak,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin geliştirilmesini sağlamak,
- İş başarısının yükseltilmesini sağlamak,
- Personelin iş tatminini, sadakatini ve kendine güvenini sağlamak
- Bireysel eğitim ve gelişiminin belirlenmesini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak.

Örgütsel kariyer planlamanın amaçları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlamak,
- Çalışanların iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
- Çalışanların maliyetini azaltmak,
- Örgütsel sadakati sağlamak,
- İnsan kaynaklarından en verimli biçimde yararlanılmasını sağlamak,
- Çalışanları yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik etmek.

2.4. Kariyer Planlama Yöntemleri

Kariyer planlamasının yönetilmesi sürecinde birtakım araçlar kullanılmaktadır. Kullanılan bu araçların bir bölümü sadece kariyer planlaması yönetiminde iken bir bölümü de insan kaynakları yönetiminde kullanılmaktadır. Kariyer planlamasında kullanılan araçlar; kariyer rehberleri, eğitim programları, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, kariyer değerlendirme merkezleri, koçluk ve mentorluk şeklindedir (Bay, 2017: 23).

2.4.1. Kariyer Rehberleri

Kariyer rehberleri, kişilere kariyerlerini planlamada yardımcı olan ve planlama sürecindeki ihtiyaçlarını geliştirmede destek sağlayan kişi veya kuruluşlardır. Bu noktada kariyer rehberleri kişilere, hangi kitapların okunması gerektiğini, kendisine fayda sağlayacak olan kursların hangileri olduğunu, yeteneklerini geliştirmede hangi danışmanlıklardan faydalanabileceklerini ve kariyerini yapmak istedikleri alandaki imkanların ve fırsatların neler olduğunu gösterilmesine yardım ederler. Kişilere verilen bu desteklerin genellikle insan kaynakları bünyesinde verildiği görülmektedir. Örgütlerde verilen bu desteklerin ve yol göstermenin insan kaynakları çalışanları tarafından verildiği söylenebilir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016: 267; Ünsal, 2014: 9-10).

2.4.2. Eğitim Programları

Eğitim programları, kişilerin gelişmesini amaçlamaktadır. Bu programlar ayrıca gelişim programları olarak da bilinmektedir. Kişilerin becerilerini, yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmeyi hedefler ve bu unsurların doğru bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Eğitim programları örgütlerin bünyesinde çalışanların oryantasyonuna da yarar sağlayan bir uygulamadır. Örgüt içindeki faaliyetlerin iyi yönetilebilmesi amacıyla çalışanların teknik bilgilerinin ve yeteneklerinin gelişmesi için de faydalı olmaktadır. Eğitim faaliyetleri örgüt içinde olabileceği gibi workshoplar, seminerler, konferanslar gibi destekleyici uygulamalarla örgüt dışında da gerçekleştirilebilir (Taşçı, 2004: 133).

2.4.3. İş Rotasyonu

Rotasyon, iş yükünün ve işteki sıradanlığın giderilmesi ve iş doyumunun artırılması için yapılan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin işlerini belirli süreler dâhilinde değiştirmesi şeklinde de ifade edilmektedir. Kişilerin, çalıştıkları örgüt içerisinde belirlenmiş olan programlar neticesinde program içeriğine ve süresine göre işiyle ilgili olan farklı bir pozisyona getirilmesi ve bunu sıralı bir şekilde yapılması iş rotasyonu olarak tanımlanmaktadır. Bu değişikliklerin yapılmasıyla tekdüzeliğin ortadan kaldırılması ve iş motivasyonunun yükseltmesi amaçlanmaktadır (Çiçek, 2020: 102; Koç ve Topaloğlu, 2003: 133).

2.4.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işteki sakıncaları en aza indirmek, sakıncaların olmamasını sağlamak ve yapılan işi daha anlamlı hale getirmek için uygulanan bütün faaliyetlerdir. Çalışanların sorumluluk almalarını sağlamak, üretimde daha fazla katkı sağlamalarına imkân tanımak ve çalışanlardan maksimum verim alabilmek için yönetme, organize etme, denetleme ve planlama gibi yetkiler sunan faaliyetler bütünü olarak da tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş zenginliği, çalışanları daha özgür bırakmak ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktır (Çiçek, 2020: 103; Koç ve Topaloğlu, 2003: 133).

2.4.5. Kariyer Değerlendirme Merkezleri

Kariyer değerlendirme merkezleri, çalışanların kendilerini değerlendirmelerine imkân tanıyan ve kariyer planlama yönetimlerine destek sağlamak amacıyla gerek danışmanlık gerek eğitim hizmetleri veren kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, kariyer rehberliklerinin ve danışmanlıkların gelişmiş ve kurumsallaşmış şekli olarak hizmet vermektedir. Kariyer değerlendirme merkezlerinin sundukları hizmetler aşağıdaki gibidir (Çabuk, 2007: 37; Taşcı, 2004: 131):

- Örgüt içinde ve dışında eğitim ve geliştirme programları oluşturmak,
- Yazılı materyaller oluşturarak kurslar düzenlemek,

- Workshoplar oluşturmak,
- Kariyer yolları ve iş gereksinimleri konularında bilgi vermek,
- Beceri ve yeteneklere yönelik testler uygulamak.

2.4.6. Koçluk

Belirli bir hedef doğrultusunda bir araya gelmiş olan insanlara dışarıdan destek sağlayan ve bu insanların hedeflerine ulaşması için uygulanan teknik koçluk olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin gerekli öğrenmeleri gerçekleştirmesine kadar devam eden bu süreçte, kişilere hedefleri doğrultusunda ihtiyacı olan bilgi ve yetenekleri kazandırmayı amaçlamaktadır. Koç, örgüt içindeki yöneticilerin gelişimlerine ve kariyer planlarına yardımcı olan ve dışarıdan atanan kişidir. Bunun yanı sıra, örgütler kendi bünyesindeki çalışanların işe daha fazla motive olabilmesi ve daha iyi bir kariyer planı yapabilmesi için de koçluk yapan kişilerden yardım alabilmektedir (Barutçugil, 2004: 78; Taşcı, 2004: 132).

2.4.7. Mentorlük

Mentorlük, genç ve deneyimsiz yöneticilere ya da yönetici adaylarına ilgili meslekte uygulaması gereken yöntemleri, kendisini geliştirme adına yapılabilecek uygulamaları ve başarılı bir kariyer planı için gerekli olan bilgi, birikim ve deneyimlerini aktaran akıl hocaları olarak tanımlanmaktadır. Öğrenciyle mentor arasındaki ilişki uzun bir süreci kapsar ve iş yaşamı boyunca devam eder. Bu kapsamda, genç yöneticilerin örgüt içindeki hiyerarşiyi bilmesine, örgütün işleyişine hâkim olmasına ve hem kendisi hem de örgüt için elde edilecek kazanımların sağlanmasına yardımcı olmayı amaçlayan ve rehberlik yapan kimselerdir (Palankök, 2004: 14).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III- KARİYER PLANLAMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

3.1. Kariyer Planlamasına Etki Eden Faktörler

Kariyer seçimi insanının yaşamında önemli kararlarından biridir. Bu süreçte kişi kariyer planını yaparken birçok faktörü göz önünde bulundurmak durumundadır. Çünkü doğru mesleği seçmek kariyer yolunu belirlemek anlamına gelmektedir. Bu süreçte kişi, kariyer seçimini yaparken kendi özellikleri dışında yaşadığı çevresinden de etkilenir. Bu doğrultuda kişinin yapacağı seçimlerin olumlu veya olumsuz sonuçları olabilir. Kişinin kariyer seçimini yaparken etkilendiği faktörler; aile faktörü, yaş faktörü, cinsiyet faktörü, kişisel özellikler faktörü, yasal faktörler, sosyal faktörler ve ekonomik faktörler şeklindedir (Dessler, 2011: 371).

3.1.1. Aile Faktörü

Aile, kişinin hayatına en çok etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle aile, kişinin ilk etkilendiği modeldir. Çocuğun doğduğu andan itibaren kişilik gelişiminde etkili olan aile faktörü meslek seçiminde ve kariyer planlamasında da etkin rol oynamaktadır (Chope, 2005:397). Ailenin hem ekonomik hem de kültürel anlamda üst seviyede olması çocuklarının kendi ilgi alanlarında ve kendi istekleri doğrultusunda tercih yapmalarında etkilidir (Tezcan, 1997: 99). Ancak ekonomik durumu alt seviyede olan aileler ise çocuklarının kısa zamanda para kazanmasını ve kariyer yapmasını istemektedirler. Aile faktörünün etkili olduğu bir başka neden ise baba faktörüdür. Babanın baskın karakterde olduğu ailelerde baba mesleğini çocuğun sürdürmesi istenir. Bunun yanı sıra bazı ailelerde ise kendilerinin gerçekleştiremedikleri veya yapamadıkları meslekleri çocuklarına yaptırmaları söz konusudur. Bütün bu durumlara bakıldığında zaman ailelerin kişi üzerinde son derece etkin bir rol oynadığı görülmektedir (Baştürk, 2010: 27).

3.1.2. Yaş Faktörü

Kişiler hayatları boyunca her yaşta farklı kariyer planları yaparlar. Küçük yaşlarda yapılan kariyer planları daha çok hayali ve duygusaldır. Ancak büyümeye başladıkça ve olgunluğa erişince bu planlar daha gerçekçi olmaya başlar. Kişinin içinde bulunduğu yaş grubu kariyer seçiminde ve kariyer planlamasında etkili bir unsurdur. Kişi gençken daha radikal planlar yapabilirken yaşı ilerledikçe her mesleğe ilişkin kariyer planı yapamayabilir (Bal, 2017: 18).

3.1.3. Cinsiyet Faktörü

Cinsiyet algısı kariyer ile ilgili farklı tutum ve davranışları etkilemektedir. Günümüzde, değişen dünya yapısı ve insan algısıyla birlikte kadınların iş hayatına girmeleri açısından önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bundan dolayı iş hayatında çoğu meslek gruplarında cinsiyet farklılıkları ortadan kalkmaya başlamıştır (Al-Atiyat, 2019: 56). Bunun yanı sıra, erkeklerin ve kadınların kariyer planlamaları ve kariyer tercihleri farklılık göstermektedir. Toplumda erkekler ve kadınlara küçük yaşlardan itibaren verilen roller birbirinden farklı olduğundan dolayı bu değişimler ortaya çıkmaktadır. Diğer bir unsur ise erkeklerin ve kadınların yaşamış olduğu önceki iş deneyimleridir (Uğurlu, 2020: 35; Uyguç, 2003: 94).

3.1.4. Kişisel Özellikler Faktörü

Kişilik, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan bilgi, birikim, beceri, yetenek, donanım, konuşma biçimi, insanlara olan yaklaşım, toplumdaki rol ve çevreye uyum biçimlerini kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle kişilik özellikleri kariyer planlamasında önemli bir etkiye sahiptir. Kişi kendi kişisel özelliklerinin farkına vardığında bu özelliklerini değerlendirip kendisine bir yol belirlemelidir. Bu durum iş hayatında da bu şekilde olmalıdır. Kişi meslek seçimini yaparken kendi kişisel özelliklerini ön planda tutmalıdır. Ayrıca, kendi yetenekleriyle seçeceği mesleğin gerekli kıldığı yeteneklerin uyumlu olması gerekmektedir (Koca, 2009: 61).

3.1.5. Yasal Faktörler

Yasal faktörler, yasalarla düzenlenmiş olan ve uyulması zorunlu kurallar olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kariyer planlaması yaparken göz önüne alması gereken bir durumdur. Yasal faktörler devlet tarafından konulan kurallar olduğundan dolayı bu kurallara uyulmadığı takdirde belirli cezalarla karşılaşılabilir. Örneğin; askerlik görevi erkekler için çoğu meslekte engel teşkil eden bir durumdur. Uzun vadeli kariyer planlaması yapan bir kişi askerlik görevini yapmamışsa meslek hayatına girişte birtakım sorunlarla karşılaşabilir. Bir başka durum ise devlet memuriyeti için belirli şartların sağlanması gerekliliğidir. Örneğin; devlet memuru olabilmek için yasaklı ve hükümlü olmamak şartının bulunmasıdır (Sav, 2008: 61).

3.1.6. Sosyal Faktörler

Sosyal faktörlerin kariyer planlamasında ve kariyer seçiminde etkisi oldukça önemlidir. Kişinin hayatında içinde bulunduğu ve yetiştiği ailenin, arkadaşlarının ve çevresinin etkisi oldukça fazladır. Eğitilmiş ve bilgili bir çevrede yetişmiş olan bir kişinin kariyer tercihi ile eğitimsiz bir çevrede yetişmiş olan bir kişinin kariyer tercihleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Sosyal çevrenin kişinin meslek yaşamına olan etkisi bir tarafta olumlu iken diğer tarafta olumsuz durumlar meydana getirebilmektedir (Ensari ve Alan, 2017: 410; Kuzgun, 2014: 101).

3.1.7. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler her açıdan önemli bir unsur olduğu gibi kariyer seçiminde de önemli bir unsurdur. Seçilecek olan mesleğin ekonomik getirisi birçok insan için tercih sebebi olmaktadır. Kişiler seçtikleri meslekte iyi bir kazanç sağlamak isterler. Bu kazançlar daha rahat ve daha kaliteli bir hayat yaşayabilmeleri için gereklidir (Vural, 2015: 46). Ekonomik olarak kendisini özgür hisseden kişilerin iş hayatlarında başarılı olduğu görülmektedir. Ayrıca insanlar çalıştıkları yerlerde kendilerini güvence altında hissetmek isterler. Bu nedenle sosyal güvence de ekonomik faktörler gibi önemli bir konuma gelmektedir. Kendisini güvence altında hisseden ve ekonomik olarak sorun

görmeyen bir kişinin performansı ve verimi de buna paralel olarak artış gösterecektir (Edinsel, 2018: 140).

3.2. Kariyer Planlamanın Etkileri

Kariyer planlamanın olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler hem kişi açısından hem de hem de örgüt açısından ele alınmaktadır. Bireylerin ve örgütlerin iyi hazırladıkları ve sağlam stratejiler üzerine kurdukları kariyer planlamalarıyla olumsuz olan bütün durumlar en aza indirgenebilmektedir (Şeyhanlıoğlu, 2018: 54).

3.2.1. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri

Kariyer planlaması başarılı olmanın tek anahtarı değildir. Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması yapılmadan önce ortaya çıkan fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmelidir. Bireylerin örgüt içindeki pozisyonlara yerleştirilebilmeleri ve o pozisyonlarda devamlılık sağlayabilmeleri uzun bir zaman almaktadır. Bu da insan kaynakları açısından zorlu bir süreci ifade etmektedir (Betz ve Hackett, 1981: 403).

Kariyer planlamasının bir diğer avantajı da çalışanın ve örgütün motivasyonunu üst seviyeye çıkararak en iyi performansı elde etmeyi sağlamaktır. Bu sayede çalışan en verimli olacak şekilde değerlendirilmektedir. Ayrıca ortaya konan performansla birlikte örgüt de kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede daha iyi bir konuma gelecektir (Çetiner, 2014: 13-14).

3.2.1.1. Birey Açısından Olumlu Etkileri

Kariyer planlaması kişinin geleceği açısından önemli bir konudur. Bu nedenle iyi planlanmış bir kariyer her açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda kariyer planlamanın birey açısından olumlu etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aytaç, 2005:145-146; Tunçer, 2012: 18; Göksel, 2012: 16; Erdoğan, 2003: 23-24; Eryiğit, 2000: 21):

- Kariyer hedeflerinin belirlenmesini yardımcı olur.
- Çalışanların, kişisel gelişimine destek olur.
- Çalışanları kariyer hedefleri doğrultusunda çalışmaya teşvik ederek verimliliklerinin artmasını sağlar.
- Çalışanlara, örgütte sunulan fırsatların farkına varması sağlanarak bireysel hedeflerini belirmelerini sağlar.
- Çalışanların yetkinlik, beceri, sosyal ve zihinsel potansiyellerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
- Bireylerin tanıma, başarı ve saygı gibi ihtiyaçları büyümenin iyileştirilmesi ile daha çabuk karşılanabilirler.
- Kariyer planlamasının yapılması mevcut potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaları için çalışanları teşvik eder ve bu yetenekleri kullanmaya hazırlar.
- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan kişilere kariyer planlaması desteği vererek örgütle bütünleşmelerini sağlar. Kişisel gelişimi artırır.
- Saygınlık, tanınma, prestij, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların tatmin edilmesini kolaylaştırır.
- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
- Çalışanların yaptıkların işten keyif almalarını ve doyumluğa ulaşmalarını sağlayarak kendilerini güçlü hissetmelerine yol açar.
- Farklı eğitimleri ve geçmişleri olan bireylere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar ve örgütsel sadakati artırır.
- Çalışanlara örgüt içinde terfi ve transfer gibi yatay-dikey hareket imkânı sağlar.
- Kariyer planlama bireylerin psiko-sosyal doyuma ulaşmalarını sağlar.

3.2.1.2. Örgüt Açısından Olumlu Etkileri

Küreselleşen dünyada teknolojinin de gelişmesiyle birlikte daha nitelikli personel ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. İyi eğitilmiş, donanımlı ve yetenekli kişilerin örgütlerce tercih edilmeleri önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda örgütlerin hedeflerine ve

amaçlarına ulaşabilmeleri için kariyer planlamalarını buna uygun yapmaları gerekmektedir. Kariyer planlamanın örgüt açısından olumlu etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baydur, 2014: 13; Çetiner, 2014: 17; Örücü, 2006: 265; Soysal, 2004:9 5; Telman, 2002: 82):

- Çalışanların yapacağı işler önceden belli olduğundan kendilerinden neler beklendiğini önceden bilirler. Bu da yöneticilerin çalışanların başarı derecelerini belirleyebilmesini sağlar.
- Performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme gibi konuların nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.
- Çalışanların eğitim gibi ihtiyaçlarının belirlenmesinde yöneticilere rehberlik eder.
- Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir.
- Bireylerin örgütsel beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkânı tanınır.
- Örgüte yeni alınacak çalışanları gerçek ihtiyaca dayandırmayı sağlar.
- Geleceğe yönelik planlama yapmaya yardımcı olur.
- İşgücü devir hızını azaltır.
- Çalışanların işlerine ve örgüte karşı sadakatini sağlar.
- Uluslararası örgütlerde istihdamı kolaylaştırarak, çalışanların farklı ülkelerdeki birimlere atanmalarında kolaylık sağlar.
- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olur ve istenilen nitelikte işgücü yapısını oluşturur.
- Eşit işe eşit ücret ödenmesini sağlar.
- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olur.
- Uluslararası istihdamı kolaylaştırır.
- Doğru işe doğru kişinin yerleştirilme olasılığı artar böylece verimlilik yükselir.
- Etkili bir kariyer planlama sayesinde, üst düzey pozisyonlara dışarıdan çalışan almak yerine örgütte bulunan çalışanların getirilmesi sağlayarak örgütsel yedekleme sistemini oluşturur.

3.2.2. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri

Kariyer planlamanın olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Kişiler ve örgütler için kariyer planlamanın olumsuz etkileri farklılıklar göstermektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında kariyer planlaması zaman ve maliyet gerektirdiği için örgüte bir yük gibi görülmektedir. Bu nedenle örgütler zaman ve maliyetten tasarruf edebilmek için özel profesyonel danışmanlıklardan yararlanmaktadırlar. Ancak bütün bu olumsuzluklara rağmen örgütlerin kariyer planlamasından korkmaması gerekmektedir. Çünkü insana yapılan yatırım başarının gelmesi için önemli bir faktördür (Güner, 2018: 52; Bayraktaroğlu, 2008: 123).

Kariyer planlamanın en korkulan ve en tehlikeli bulunan yönü kişi üzerinde bırakacağı olumsuz etkilerdir. Çünkü kariyer planlaması yapan kişilerin beklentileri artmaktadır. Dolayısıyla beklentilerinin karşılanmadığını gören kişilerde stres ve gerginlik artacak ve bu olumsuz koşullar işine yansımaktadır. Kariyer planlaması yapılırken gerek kişi gerekse de örgüt bu planlamaları kusursuz bir şekilde yapamayabilir. Bu durumda kişi ortaya çıkacak olan herhangi bir sorundan dolayı işine motive olamayabilir ve performansı düşebilir. Gerçekleşecek olan bu senaryolardan hem kişi hem de örgüt olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle kariyer planlamalarının etkili olabilmesi için kuşkudan uzak ve olabildiğince gerçekçi olması gerekmektedir (Uyargil, 1994: 8-9; Walker, 1980: 347-348).

3.3. Kariyer Planlamada Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer planlamasında, çalışan ve örgüt arasındaki uyum ve birliktelik oldukça önemlidir. İki taraf arasındaki bu uyum ve birliktelik gerek örgüt gerekse çalışan tarafından bozulduğu takdirde ortaya bazı sorunlar çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde işler iyiye gitmediği zaman çalışanların moral ve motivasyonlarında düşüşler meydana gelir (Oğuz, 2003: 47). Böyle bir durumda strese ve hayal kırıklığına kapılan çalışanların performansları eskiye göre daha düşük olmaya başlar. Bu noktada, ortaya çıkan problemler nedeniyle çalışanlar birtakım engellerle karşılaşabilir. Bu engellemelerin ortaya çıkması örgüt kaynaklı olabileceği gibi çalışanlardan da kaynaklı olabilmektedir. Çeşitli kariyer aşamalarında meydana gelen problemler ve sorunlar kariyeri engellemektedir. Bu engeller cam tavan sendromu, gözden düşme,

işten çıkarılma, stres ve tükenmişlik, engellenme, çift kariyerli olma, ay ışığı ve beceri eksikliği şeklindedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 127).

3.3.1. Cam Tavan Uygulaması

Cam tavan uygulaması, kadınların iş hayatında yüksek mevkilere gelmesinin engellenmesi olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanların belirli seviyeye geldikten sonra ilerleme kaydedememesi sonucunda oluşan görünmez engeller cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2015: 176). Cam tavan uygulaması kurumların, işletmelerin veya şirketlerin karşı karşıya kaldığı eğitim ve geliştirme sorunlarının başında gelmektedir. Herhangi bir örgütte üst kademelerdeki pozisyonlara gelmeye engel olan bir bariyer olarak da tanımlanmaktadır. Cam tavan uygulaması çoğu zaman işletmelerin veya örgütlerin sistemlerinden ya da ön yargılarından kaynaklanmaktadır (Noe, 1999: 312).

Toplumlardaki ön yargılardan dolayı kadın çalışanlar iş hayatında yönetsel anlamda engelleyici sorunlarla karşılaşmaktadır. Erkeklerin bir kadın tarafından yönetilmeyi kendisine hakaret olarak görmesi veya bir kadından emir almak istememesi bu tür sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kadına toplum ve aile içinde belirli rollerin verilmiş olması da bunun başka bir nedenidir. Bunların yanı sıra, kadınların bulundukları mevkilerden üst mevkilere gelmesini engelleyen bazı sorunlar ise aşağıdaki gibidir (Okakın 2009: 146)

- Kadınların çocuk büyötmek için kariyerlerine ara vermeleri veya durdurmaları,
- Kadınların geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarında kariyerlerini sürdürmeleri ve tepe yönetim için gerekli iş tecrübesine sahip olmamaları,
- Kadınların geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerilerinin yoksun olması,
- Başarılı kadınların örgütten ayrılıp kendi işini kurma arayışı,
- Kadınların aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı.

Cam tavan uygulamasına etki eden birçok farklı neden bulunabilir. Örneğin; örgüt içinde verilen eğitim programlarının yetersizliği, kadınların gelişimini etkileyecek iş tecrübesinin giderilememesi ve kadınların örgütteki gelişimine yardımcı olabilecek danışmanlık hizmetlerinin eksikliği gibi nedenler bu sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Ayrıca, örgütte yönetici pozisyonunda olanların ve atamaları gerçekleştiren kişilerin cinsiyetçi yaklaşımlarından dolayı ön yargılara sahip olması nedeniyle kadınlar çalışma hayatlarında birtakım bu gibi görünmez engellerle karşılaşmaktadır (Noe, 1999: 313). Bunun yanı sıra bazı araştırmalar da çalışanların daha çok kadın patronu tercih ettiklerini göstermiştir. Nedenini ise şöyle açıklamışlardır.

- Kadınların öğretmenlik özellikleri erkeklerden daha üstün ve çalışanları daha iyi öğretiyorlar.
- Kadınlar işe erkeklerden daha fazla önem veriyorlar ve daha çok özen gösteriyorlar.
- Kadınlar değişime erkeklerden daha hızlı uyum sağlayabiliyorlar.
- Kadınların yenilikler keşfetme özellikleri erkeklerden daha üstün ve yeni fikirlere daha açıktırlar.
- Kadınlar çalışanlarla iletişim kurmada erkeklerden daha başarılıdırlar.
- Kadınlar problem çözmede erkeklerden daha başarılıdırlar.

Bu gerçeklere rağmen işletmelerin hiç birinin İKY programlarıyla ilgili yazılı metinlerinde ‘kadınlar tepe yöneticisi olamaz’ diye bir madde yoktur. Ama uygulamada maalesef birçok işletme böyle bir durum söz konusudur.

Çalışma hayatında ücretlerin cinsiyete bağlı olarak belirlenmesi de beraberinde ayrımcılığı getirmektedir. Kadınların iş hayatındaki günlük kazanç ortalamalarının erkeklerinkinden daha az olması bu durumun bir göstergesidir. Ülkemizde çalışan kadınların daha çok aile işçisi konumunda olduğu ve tarım sektöründe ücretsiz çalıştığı görülmektedir. Aynı meslekte çalışılmasına karşın erkeklere kadınlardan daha fazla ücret verilmektedir. Ancak, eğitim düzeyinin artmasıyla beraber ücret farklılığı da azalmaktadır. Bu farklılık kamuda az iken özel sektörde ise daha fazladır. Ücret eşitsizlikleri genel olarak mesleki farklılıktan, kadınların daha düşük ücretli işlerde

çalışmaya zorlanmasından, iş tecrübesinden ve çalışma süresi gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. (Güleç, 2015: 19-20).

3.3.2. Gözden Düşme

İş hayatında bulunduğu pozisyondan bir üst pozisyona yükselmeyi isteyen kişilerin beklentilerinin karşılık bulamaması sonucu işten çıkarılması, bir alt pozisyona düşürülmesi veya bulunduğu pozisyonda kalması gibi durumlar gözden düşme olarak tanımlanmaktadır. Gözden düşmenin farklı nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler; örgüt içerisinde çatışmaların olması, uyumsuzlukların ortaya çıkması, yöneticilerle yaşanan anlaşmazlıklar, yeteneklerin yeterli bulunmaması, aşırıya kaçan hırs ve kötü davranışlar sergileme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kişilerin gözden düşme durumlarında kendisine ve örgüte sağlayacağı faydalarda azalma meydana gelmektedir. Psikolojik olarak bir çöküşün içerisine giren kişilerde korku ve endişe durumları ortaya çıkabilir. Bu tür olumsuzlukların yaşanması durumunda sorunların ana sebepleri bulunup farklı çözüm yollarıyla kişiler tekrar kazanılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 162).

3.3.3. İşten Çıkarılma

İşten çıkarılma, çalışanın kendi isteği dışında çalıştığı işten çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. İşten çıkarılma durumları birçok nedene bağlı gelişebilir. Örneğin; iş yerinin kapanması, iş yerinin küçülmeye gitmesi, çalışanın performansından memnun olunmaması, çalışanın etik olmayan davranışlar sergilemesi, iş yerinin farklı bir üretim anlayışına geçmesi ve iş yerinin mali olarak problem yaşaması durumlarında işten çıkarılma gerçekleşebilir. İşten çıkarılma durumunda çalışan kariyer boşluğuna düşebilir. Ancak çalışan yeni bir işte ve yeni bir pozisyonda kendisine yer edinebilir ve kariyerini sürdürebilir (Akoğlu Kozak, 2001: 134; Erdoğan, 1999: 23).

3.3.4. Stres ve Tükenmişlik

Sosyal hayatta ve iş hayatında yaşanan birtakım olumsuzluklar ve sorunlardan dolayı kişinin psikolojik olarak hayal kırıklığına uğraması ve gerginlik seviyesinin artması strese neden olmaktadır. Bir diğer deyişle, kişinin gerek kendisi gerek çevresi ile olan etkileşimindeki olumsuzlukların dışı vurumu olarak tanımlanmaktadır. Strese karşı kişilerin verdiği reaksiyonlar farklılık gösterebilir. Kişinin ekonomik açıdan problemler yaşaması, işi ile ilgili sorunların olması, gelecek kaygısı yaşaması, çevrenin etkisi, ölüm, hastalık, ailevi sorunlar vb. gibi etkenler strese neden olmaktadır. Bunların yanı sıra, kariyer problemleri strese neden olacağı gibi stresin de kariyerde problemlere neden olduğu görülmektedir (Göksel, 2010: 10).

Tükenmişlik, kişinin enerjisinin stres kaynaklı olarak tükenmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler, çalıştığı işte beklentileri karşılanmayınca fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak bitkinlik içine girebilirler. Bu etkenler kişide tükenmişlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca kişiler belirli yaşa geldikten sonra kendilerinin işe yaramadıklarını düşündüklerinden, artık kendilerine ihtiyaç olmadığını gördükleri durumda da tükenmişlik haline girmektedirler. Bütün bu olumsuzluklar iyi bir yönetim anlayışıyla giderilebilir ve çalışan tekrar kazanılabilir (Yavuz, 2006: 115).

3.3.5. Engellenme

İş hayatına giren bir kişi işi ve çevresiyle uyum sağlayamadığı durumlarda, iş öncesi hayal ettiklerinin işe girdikten sonra gerçekleşmediği durumlarda ve yaptığı kariyer planına göre ilerleme sağlayamadığı durumlarda engellenme hissine kapılabilir. Bunun yanı sıra, kişi iş hayatında başkaları tarafından da engellenebilir. Kişilerin birtakım engellemelerle karşılaşması gerek motivasyonunun gerekse de performansının düşmesine sebep olabilir. Bu da işteki verimliliğinin azalması anlamına gelmektedir (Aytaç, 1997: 242).

Kişiler, örgütlerden kaynaklanan bazı değişimlerden dolayı beklentilerine karşılık bulamayabilir. Bu durumda kişinin kariyer hedefi ve amacı engellenmiş olmaktadır. Böyle bir durumda kişi ya bulunduğu işten ayrılacak ya da her şeye rağmen işinde kalmayı sürdürecektir. Bütün olumsuzluklara rağmen işinde kalmayı sürdüren kişiler

ya daha iyi bir iş bulamadıklarından ya da ücret konusunda tatmin olmadıklarından dolayı işinde kalmayı tercih etmektedir. Engellemelerle karşılaşan kişiler örgüt içerisinde kötü davranışlar sergileyerek karşılık vermek isteyebilir. Örgütlerde bu tür olumsuz durumların yaşanmaması için her iki tarafın da birbirine karşı açık ve net bir tavır sergilemesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu 2008: 163).

3.3.6. Çift Kariyerli Olma

Çift kariyerli olma, kişilerin kendisini farklı iki alanda geliştirerek ayrı ayrı uzmanlıkları elde etmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler aynı anda iki farklı uzmanlık alanında çalışarak saygınlık ve ekonomik kazanç sağlayabilir. Ancak bu iki uzmanlık alanında çalışırken enerjisini ve zamanını doğru bir şekilde kullanmaz ise ortaya birtakım sorunlar çıkabilmektedir. Kişilerin burada karşılaştıkları asıl sorun iki farklı alanda uzmanlık elde etmesi değil hangisine daha fazla önem vereceğidir. Bu noktada kişilerin vereceği kararlar kariyeri açısından önemli olmaktadır. Kişi hangi işi daha fazla seviyor, önemsiyor ve daha fazla yarar elde ediyorsa o işi seçmelidir (Dündar 2009: 290; Bingöl, 2003: 264).

3.3.7. Ay Işığı

Ay ışığı, kişilerin çalıştıkları işte yeteri kadar kazanç sağlayamamalarından dolayı aynı anda farklı işler yapması sonucunda yaşadığı sorunlar olarak tanımlanmaktadır. Kişiler ayrıca yeteneklerini geliştirmek ya da farklı ihtiyaçlarını giderebilmek için de ikinci bir işe ihtiyaç duyabilmektedir. Buradaki temel sorun kişilerin ikinci bir işle uğraşmaları sonucunda enerjilerini tüketerek asıl işlerini aksatmalarından kaynaklanmaktadır. Kişiler bu nedenle işe geç kalabilir, işe gitmeyebilir, performans düşüklüğü yaşayabilir, eskisi kadar verimli olmayabilir ve iş sadakatinde azalma yaşayabilir. Bütün bu sorunlardan dolayı kişilerin asıl işlerindeki moral ve motivasyonları etkilenmektedir. Bu da asıl işinde yöneticileriyle karşı karşıya gelmesine sebep olabilir ve kişiler kariyerlerinde engellerle karşılaşabilir (Oğuz, 2003: 49; Şimşek, 1999: 349).

Bu durum sadece az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde değil, gelişmiş ülkelerde de söz konusudur. Mesela bizim ülkemizde bir öğretmen bir yandan mesleğini yaparken bir yandan da boş zamanlarında ya da hafta sonlarında çarşı pazarda çorap satar. Bunu kayıt dışı olarak yapar. Yani yaptığı bu iş yasal değildir. Aynı durum ABD’de de vardır. Orada da bir insan daha çok kazanmak amacıyla iki ya da üç iş yapar.

3.3.8. Beceri Eksikliği

Beceri eksikliği, kişinin var olan yeteneklerinin ve becerilerinin teknolojik gelişimlere ve değişimlere uyum sağlayamaması, bu becerileri eskisi gibi kullanamaması ve artık elverişsiz duruma gelmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Kişinin çalışmakta olduğu örgütteki eğitim programları ve danışmanlık hizmetleri ile ortaya çıkan bu sorunlar giderilmeye çalışılabilir. Ancak, harcanan bütün emeklere ve gösterilen bütün gayretlere rağmen kişide herhangi bir değişiklik meydana gelmez ise kişinin örgütle bağlantısı kesilir ve kariyeri yarıda kalabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 161).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV- BAŞARI KAVRAMI VE KİŞİSEL BAŞARI OLGUSU KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

4.1. Başarı Kavramı ve Tanımı

Başarı, belirli bir amaca yönelik olarak planlanmış olan hedeflerin istenilen zamanda ve biçimde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre başarı, kişinin istekleri doğrultusunda hedef ve amacına ulaşabilmek için plan yapması, yaptığı planlara uygun şartlarda eylemlerde bulunması ve tüm bu sonuçlar ışığında isteklerine ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Kurtuldu, 2010: 166).

Başarı, kişinin bir işi başarabileceğine kendisini inandırıp istekleri ve arzuları doğrultusunda iradeli, planlı ve programlı bir şekilde çalışıp çaba göstermesi sonucu amacına ulaşmasıdır (Weinberg ve Gould, 1995: 142). Başarı kavramı TDK sözlüğüne göre ise; “başarmak işi veya başarılan iş, muvaffakiyet” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 1998: 235). Hedeflerine ve amaçlarına ulaşan, olmak istediği yere gelebilen ve isteklerini gerçekleştiren kişilerin başarıya ulaştıkları düşünülmektedir (Aydoğdu, 2017: 8).

Dünya düzeninin değişmeye başlamasıyla ve teknolojinin gelişmesiyle beraber rekabet artmış ve tüm rakipler birbirleriyle ciddi bir yarış içine girmiştir. Bu yarış sonucunda güçlü olan, daha çok çalışan ve çaba gösteren taraf ayakta kalıp başarılı olurken güçsüz olan ise başarısız olmaktadır. Buna bağlı olarak, para kazanma, statü sahibi olma, herkes tarafından sevilme ve saygı duyulma, tercih sebebi olma gibi etkenler başarıyı getiren unsurlar olarak dikkat çekmektedir. (Kaya ve Selçuk, 2007: 177-178).

Başarılar birçok farklı şekilde kategorize edilebilmektedir. Örneğin; kişilerin eğitim hayatları boyunca istedikleri düzeye ulaşmaları ve bu düzeylere uygun

davranışlar sergilemeleri okul başarısı olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin aile kurması, aile içindeki saygı, sevgi, görgü, ahlak kuralları gibi unsurları sağlaması ve kültürel unsurlar çerçevesinde yaşamını sürdürebilmesi aile başarısı olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin, yaşadığı toplumdaki gelenek ve göreneklere uygun şekilde davranması, toplumda birlikte yaşadığı insanlara karşı saygılı ve görgülü davranması ve toplumda saygı görmesi ise sosyal başarı olarak tanımlanmaktadır (Elmacıoğlu, 2012: 95-96).

Kişiler, yaşadığı toplumlarda hayatlarını sürdürebilmek için bazı niteliklere sahip olmalıdır. Kişilerin sahip olduğu nitelikler onları başarıya götürecek olan unsurların başında gelmektedir. Başarılı olmak isteyen kişiler sağlam adımlar atarak ilerlemek durumundadır. Önündeki engelleri birer birer aşabilen ve zorluklara karşı mücadele veren kişiler başarıyı yakalarken, sorumsuzca davranan ve hiçbir sorumluluk üstlenmeyen kişiler ise başarısızlıklarla yetinmek zorunda kalmaktadır (Keskin ve Yapıcı, 2008: 21).

4.2. Başarıyı Etkileyen Faktörler

Kişileri iş hayatına atılmaları için harekete geçiren güdüler bulunmaktadır. Başarının elde edilmesi için bu güdülerin başarı duygusunu tetikleme ve tatmin etmesi önemlidir. Bu nedenle başarıyı bir amaç olarak belirleyen kişiler başarı güdülerini harekete geçirmeli ve göz önünde bulundurmalıdır. Bu noktadan hareketle, kişilerin başarıya ulaşmak için aşağıdaki yolları takip etmeleri etkili olacaktır (Sekman, 2004: 85).

1. Hayatta nasıl başarılı olunabileceğini öğrenmek,
2. Bireyin kendisini ve potansiyelini tanıması,
3. Hayattaki amaçları tespit etmek,
4. Amaçlara ulaşmada stratejiler ve planlar hazırlamak,
5. Eyleme geçmek,
6. Sonuç alıncaya kadar gerekli manevraları yapmak,
7. Sonuçları almak ve alınan sonuçlardan bir şeyler öğrenmektir.

Yukarıda belirtilen yolları takip eden ve uygulayan kişiler başarıya ulaşmada bir adım önde olacaktır. Başarılı olmak tüm insanların gerçekleştirmek istediği bir durumdur. Bu kapsamda başarıyı etkileyen faktörlerin bilinmesi fayda sağlayacaktır. Başarıyı etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eren, 2001: 517):

- Başarısızlıktan kaçma isteği ve başarıya ulaşma arzusu,
- Belirli koşullarda başarılı ve başarısız olma olasılıkları,
- Başarılı olmaya özendiren (teşvik eden) etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen önem.
-

4.2.1. Başarıyı Olumlu Etkileyen Faktörler

Başarılı olmak isteyen kişiler, iş hayatlarında ve sosyal yaşamlarında başarısızlığa karşı mücadele ederek ve zorlu koşullar karşısında direnerek bir savunma mekanizması oluşturmak durumundadır. Böyle bir mekanizma geliştiren kişiler doğru stratejilerle başarıya ulaşma imkânı elde ederler. Bu stratejilerin başında planlama ve zamanın iyi yönetilmesi gelir. Bunlar başarıyı önemli ölçüde olumlu etkileyen faktörlerdendir (Uslu, 2015: 39-40).

4.2.1.1. Planlama

Plan, kişilerin şu an içinde yaşadıkları durumdan gelecekte gerçekleştirmek istediklerini kararlaştırması olarak ifade edilmektedir. Planın, birden fazla kararı içinde barındırması karar verme ile plan arasındaki en önemli farktır. Bu kapsamda bakıldığında planlama, planı meydana getirmek için gösterilen çaba ve emeklerin bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Plan bir sonuç ifade ederken planlama bir süreci ifade etmektedir. Planlamada gelecek ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ve amaçlar yer almaktadır. Planda ise verilen kararların değerlendirilmesi ön plandadır. Kişilerin planlarının olup olmadığını ya da planlarının hangi aşamada olduğunu öğrenmek yöneticiler açısından önemli bir konudur. Bu amaçla aşağıdaki soruların cevaplarına göre yöneticiler çalışanlarını değerlendirebilmektedir (Budak ve Budak, 2004: 279).

- Ne?
- Ne zaman?
- Nasıl?
- Nerede?
- Kim tarafından?
- Neden?
- Hangi maliyetle?
- Hangi sürede?

Kişilerin yukarıda belirtilen sorulara cevap verebildikleri takdirde bir plana sahip oldukları anlaşılabilmektedir. Bu sorulara cevap veremeyen kişilerin planlarının gerçekleşmediği görülmektedir. Kişiler iş yaşamlarının her aşamasında kendilerine bu soruları sorarak planlarının olup olmadığını öğrenebilirler. Ayrıca belirtilen bu soruları sorup cevaplamak için yönetici pozisyonunda bulunmak gerekmemektedir (Koçel, 2018: 124).

Kişilerin başarıya ulaşabilmesi için etkili bir planlama süreci yönetmesi gerekmektedir. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, misyon açıklama ve vizyon belirlemektir. İkincisi, amaç ve hedef belirlemektir. Üçüncüsü, amaç ve hedeflere giden alternatifleri belirlemek ve dördüncüsü ise belirlenen alternatifler arasından en uygun seçimi yapmaktır. Bu aşamaların her birinin sırayla yapılması başarıyı beraberinde getirecektir. Aksi halde herhangi bir aşamada aksaklık yaşandığında başarının sağlanması güç duruma gelecektir (Budak ve Budak, 2004: 286).

Planlamayı başarıyı olumlu etkileyen faktörler arasına yazdık ancak. Ancak her şeyin olumlu ve olumsuz yanlarının olabileceği gibi planlamanın da bir başka bakış açısından olumsuz tarafı da olabilir. Mesela plan, ilgili kişilerin dikkatini gereğinden fazla geleceğe yöneltmek içinde bulunulan zamanın ihmal edilmesine yol açabilir. Bir diğer ifadeyle kişi hep geleceği hayal eder. Gelecekte yaşar ve yaşadığı anı unuttur.

4.2.1.2. Zamanın İyi Yönetilmesi

Zaman insanların sahip oldukları kaynaklardan farklı özelliğe sahiptir. Her insanın kullanabileceği azami bir zaman süresi vardır. Bu süre gün, hafta, ay, yıl ve nihayet bir ömürdür. Zaman azaltılamaz, çoğaltılamaz, ikame edilemez, stoklanamaz. Faydası kullanımına bağlıdır. Boşa geçirilen zaman kaybedilmiş demektir. Çünkü zamanı durdurmak ve ya depolamak mümkün değildir. Zaman arzı esnek değildir. Belirli sınırlar içerisinde bir kaynağın yerine bir başkasını kullanabilirsiniz, demir yerine alüminyum, makine yerine insan gücü koyabilirsiniz ama zamanın yerine hiçbir şeyi koyamazsınız(Dinçer ve Fidan, 1996: 441).

Zaman, başarılı olmanın anahtarlarından biridir. İnsanlar hangi meslekle uğraşırsa uğraşınsınlar zaman yönetimine dikkat etmelidir. Zaman yönetimi hakkında bilinçli olan insanlar, iş ve sosyal hayatını daha düzenli bir biçimde yürütürler. Yapılan araştırmalara göre insanların ekonomik kazançtan ve özgürlüklerinden çok zaman yönetimine önem verdikleri görülmektedir. İnsanların daha bilinçli ve daha duyarlı olduğu gelişmiş toplumlarda zamanı verimli kullanmak ve problemleri çözmek önem verilen bir konudur (Akatay, 2003: 296).

Zamanı iyi yöneten kişiler, örgütler ve toplumlar daha etkin ve verimli olmaktadır. Örgüt yöneticileri zamanı doğru ve etkin bir biçimde kullanmadıkları takdirde örgütün faaliyetlerinde aksamalar oluşabilmektedir. Meydana gelen aksamalar hem örgütü hem de çalışanları olumsuz etkileyecek sonuçlar doğurabilir. Bu durumların oluşmasını engelleyebilmek adına zamanın değerinin iyi bir şekilde öğretilmesi ve anlatılması gerekmektedir (Yılmaz ve Aslan, 2002: 43).

Başarılı bir zaman yönetmek isteyen yöneticiler bazı aşamaları göz önünde bulundurmalıdır. Bu aşamalardan ilki, zamanın etkinliğinin ve yönetsel başarıların öneminin kavranmasıdır. İkincisi, zaman kullanım analizi yöntemiyle zamanın nereye ve nasıl kullanılacağını belirlemektir. Üçüncü aşama ise, zaman kaybına neden olan sorunları tespit ederek çözüm önerileri geliştirmektir. Bunların yanı sıra çalışanlara verilecek olan seminer, eğitim ve kurslarla çalışanlar zaman yönetimi konusunda bilgilendirilmelidir (Doğruöz, 2008: 18). Kişiler iyi ve doğru stratejiler geliştirmeleri durumunda harcadıkları zamandan yüksek verim elde edeceklerdir. Bu noktada kişisel

zaman değerini yükseltmenin unsurlarına dikkat etmek gerekmektedir (Taşlıyan, 2005: 56). Bu unsurlar:

- En yüksek getirili bir sermaye olarak harcanmalı,
- İş hayatında verimi arttırmaya yönelik kullanılmalı,
- Kişisel amaçlara ulaşmayı sağlayacak şekilde kullanılmalı ve kişinin yetişmesine katkıda bulunmalıdır.
-

4.2.2. Başarıyı Olumsuz Etkileyen Faktörler

Başarı, günümüzde kişiler için önemli bir kavram haline gelmiştir. Kişiler başarıya ulaşabilmek için büyük emek ve çaba harcamaktadırlar. Kendisini geliştirmek isteyen kişiler motivasyonlarını artırmak, yeteneklerini daha iyi duruma getirmek ve zamanlarını etkili bir şekilde kullanmak durumundadır. Bu unsurları yerine getiremeyen kişilerde kaygı durumu ön plana çıkmaktadır. Kaygıya kapılan kişilerde stres, tükenmişlik ve depresyon gibi olumsuz belirtiler meydana gelmektedir. Mental olarak bu olumsuzlukların yanı sıra, fiziksel ve psikolojik olarak da rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Ortaya çıkan bu rahatsızlıklardan dolayı kişilerin başarıları olumsuz etkilenecek ve düşüşler olacaktır (Seçer, 2013: 10). Başarıyı olumsuz etkileyen faktörlerin başında tükenmişlik sendromu, depresyon ve stres gelir.

4.2.2.1. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik kavramı, insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren meslek dallarında yoğun bir biçimde görülen bir rahatsızlıktır. Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenburg tarafından ortaya konulmuş ve 1981 yılında Maslach tarafından ise günümüzdeki şekliyle tanımlanmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu" şeklinde tanımlanmaktadır (Çağlıyan, 2007: 5; Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006: 101).

Tükenmişlik yorgunluk, sinizm ve azalan performans etkinliği olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle, yorgunluk tükenmişlik kavramının fiziksel

boyutu olan duygusal tükenmeyi, sinizm psikolojik boyutu olan duyarsızlaşmayı, azalan performans etkinliği ise düşük kişisel başarı sendromunu ifade etmektedir (Hakanen, Arnold ve Schaufeli, 2006: 498).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde birtakım olumsuz durumlar ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar; yorgun hissetme, işe gitmek istememe, güven kaybı, işten ayrılma, kendisini güçlü görmeme, karşıdakini incitici davranışlar sergileme, insanlara karşı güvensizlik, kendi içine kapanma, kendisini yetersiz bulma ve oluşan hatalardan kendisini sorumlu tutma şeklindedir. Kişilerde yukarıdaki gibi olumsuz durumlarda artış meydana gelirken saygı, nezaket, dostluk, arkadaşlık ve yakınlık gibi duygularda ise azalmalar meydana gelmektedir (Yıldız, 2012: 45; Saçlı, 2011: 10). Ortaya çıkan bu duygu değişimleri gerek iş gerek özel hayatında kişileri oldukça olumsuz yönde etkilemektedir (Özçınar, 2011: 77).

4.2.2.2. Depresyon

Başarı ve başarısızlık kavramlarının nedenlerinin algılanmasında başarı ile depresyon arasında dolaylı olarak bir ilişkinin olacağı ifade edilmektedir. Kişiler başarı elde ettiklerinde güven, mutluluk, doyum hissi yaşarken başarısız olduklarında ise mutsuzluk, hayal kırıklığı ve depresyon gibi duygular yaşamaktadır. Ortaya çıkan bu duygu değişimleri başarı ile başarısızlık kavramlarının nedenlerinin algılanmasına bağlı olarak değişmektedir (Koç, Avşaroğlu ve Sezer, 2004: 487).

Stres duygusu başarısızlığın nedenlerinden biri olmakla birlikte depresyonla birbirine karıştırılmaktadır. Depresyon kısa bir tanımla çöküntü, çökkünlük anlamlarına gelmektedir. Depresyon duygusu kişilerde birtakım değişiklikler meydana getirmektedir. Kişinin iş yaşamından sosyal yaşamına kadar birçok farklı alanda kendisini gösteren depresyon bir süre sonra rahatsız edecek duruma kadar gelebilmektedir. İş yaşamındaki başarısızlıklar, ani ölüm haberleri, ayrılıklar ve gerçekleşmeyen beklentiler depresyonun başlıca sebepleri arasındadır (Polatcı, 2007: 16; Doksat, 2003: 25).

4.2.2.3. Stres

İnsanlar başarısızlığa düştüklerinde içinde bulundukları durumu kabul etmeme eğilimi göstermektedir. Ancak insanları başarısızlığa götüren en temel etkenin ise stres olduğu görülmektedir. Stresin sözlükteki tanımı; “canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü), buna karşı oluşan savunma mekanizması, ruhsal gerilim” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Stres, kişilerde işe gitmeme, performans azalması, davranışlarda değişiklik, kaygı ve endişe gibi duyguları ortaya çıkardığından dolayı başarısızlığı tetiklemektedir. Stres seviyesinin en yükseğe çıktığı zamanlarda karar vermede güçlük, söyleneni algılamada düşüklük, iş kazaları ve iş tatminsizliği gibi olumsuz durumlar meydana gelmektedir (Kızanıklı, 2008: 12).

4.3. Kişisel Başarı Olgusunun Kapsamı ve Önemi

Dünya sürekli gelişim ve değişim içindedir. İnsanlar da tıpkı dünya gibi kendilerini geliştirir ve değişime uğrarlar. Gerek iş hayatında gerek sosyal hayatta insanlar yaptıkları işlerle ve davranışlarla tatmin olmak isterler (Wadsworth, 1999: 16). İş hayatında belirli plan ve program dâhilinde hareket eden kişiler başarılı olmaktadır. Mesleğinin gerektirdiği koşulları sağlayan bir kişi enerjisini ve zamanını doğru kullanarak başarı sağlayabilir (Keskin ve Yapıcı, 2008: 21).

Kişiler sahip oldukları bilgi, birikim, deneyim, tecrübe ve yetenekleri doğrultusunda hareket eder ve hem kendi hem de çalıştığı kurumun çıkarlarını gözetirse yaşanacak olan bütün değişimlere uyum sağlayarak bu durumdan avantaj sağlayabilir (Umay, 2002: 148). Ortaya çıkan değişimlere gereken biçimde uyum sağlayan ve kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba gösteren kişiler başarıya ulaşmada bir adım öndedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 175; Robbins, 1993: 75).

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için birtakım ihtiyaçlara gereksinim duymaktadır. Bu ihtiyaçlar Maslow’un da belirttiği gibi fizyolojik ihtiyaç, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, değer verilme ve saygınlık ile kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bir basamaktaki ihtiyaç karşılanmadan diğerine geçişin olmayacağı savunulmaktadır (Ziglar, 1999: 387). Bu hiyerarşiye göre insanların en önemli bulduğu ihtiyaç kendini gerçekleştirme arzusudur. İnsanlar sahip

olduğu bütün bilgi, birikim, deneyim ve kapasitelerini toplum yararına kullanabildiklerinde kendini gerçekleştirdiklerine inanmaktadır. Kişiler bu ihtiyaçlarını karşıladıklarında başarılı olacaklarına inanmaktadır (Baltaş, 1997: 31; Şimşek, 2006: 13).

Kişiler, karşılaştıkları sorunların üstesinden geldiğinde ve kendilerini yeterli bulduğunda kişisel başarıya sahip olurlar (Mesiti, 1996: 81). Kişiler, diğer insanlar hakkında olumsuz düşüncelere kapılırsa kendisi hakkında da olumsuz düşüncelere kapılabilir. Başka insanlara karşı saygısızca davranmak, güven duygusunu yitirmek, insanların başarısız olmalarını istemek gibi düşüncelere kapılan kişiler kendilerine olan saygılarını yitirir ve bu durum onları stres ve depresyona sürükleyebilir. Bahsedilen bu durumlar kişisel başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Karagöz, 2009:18). Kısaca kişisel başarı, kişinin istediği bir sonuca ve amacına ulaşmada kendi benliğiyle bir bütün halinde hareket ederek bu durumlardan kazanım sağlayarak ilerlemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akgemci, Öğüt ve Demirsel, 2007: 322; Erdoğan, 2006: 97).

4.4. Kişisel Başarı Stratejileri

Kişinin, başarısızlığa karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar onun başarısını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Başarılı olmak isteyen kişiler iş hayatında ilerleyebilmek ve basamakları tırmanmak için başarılı stratejiler geliştirmek durumundadır. Kişiler tarafından geliştirilmeyen ya da geliştirilemeyen başarılı stratejiler başarısızlığa ve çaresizliğe dönüşebilmektedir. Kişilerin başarılı olabilmeleri için uygulaması gereken stratejiler; motivasyon, kişisel amaç ve stres yönetimi şeklindedir (Maxwell ve Dornan, 1997: 20).

4.4.1. Motivasyon

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca kökenli “motiv” kelimesinden türetilerek dilimize “güdülenme” şeklinde girmiştir. Motivasyon, kişilerin herhangi bir işi başarma hali için hazır olma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, insanların davranışlarıyla ilgili bütün unsurları kapsayan bir kavramdır. Motivasyon,

kişilere enerji sağlar, yönlendirir ve bazı davranışlar kazandırır (Rahimic, Resic ve Kazo, 2012: 536).

Kişilerin davranışlarını belirleyebilmek için ilk olarak ihtiyaçlarının bilinmesi gerekmektedir. İnsanların ihtiyaçları onların davranışlarının anahtarı konumundadır. İnsanların verimliliklerini artırmadaki en önemli etken motivasyondur. Çalışan kişilerin işlerini daha etkili, daha verimli ve daha hızlı yapmalarındaki unsurların başında motivasyon gelmektedir. İşinde motive olmuş bir kişi kendisine ve çalıştığı kuruma önemli katkılar sağlamaktadır (Garih, 2003: 65; Pitino ve Reynolds, 1998: 280).

Kişiler, yaşamlarını sürdürebilmek için paraya ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle iş yerinde kişileri motive eden önemli unsurların başında ücret konusu gelmektedir. Daha fazla ücret alabilmek için daha çok çalışan kişiler ekonomik anlamda kendilerini güvenceye almak isterler. Kendisini ve ailesini ekonomik anlamda güvenli hisseden kişilerin çalıştığı kurumlara olan bağlılıkları ve sadakatleri artacaktır. Buradan hareketle, motivasyonun hem kişi hem de örgüt açısından önemli olduğu görülmektedir (Ergül, 2005: 74).

4.4.2. Kişisel Amaç ve Hedef Belirleme

İnsanlar iş yaşamlarında iyi planlamış bir kariyer sahibi olmak isterler. Başarıya ulaşabilmek için belirlenen hedefler doğrultusunda hareket eder ve strateji oluştururlar. Başarılı olabilmek için istek, arzu ve amaç oldukça önemlidir. Kendisine amaç belirleyen kişiler kaygılarından ve endişelerinden kurtularak kariyer planları doğrultusunda yoluna devam ederler (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Kişilerin yaptıkları işlerden ve faaliyetlerden elde ettikleri kazançlar kişisel amaçların başında gelmektedir. Bundan dolayı çalışan kişiler bulundukları örgütte en yüksek ücreti almayı hedeflerler. İşinde motive olan kişiler daha verimli çalışacakları için belirledikleri hedef ve amaçlara daha kolay ulaşabilirler. Etkili bir amaç, planlamış ve ölçülebilir olmalıdır. Buna bağlı olarak etkili bir amaçta olması gereken özellikler bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 56). Bunlar:

- Belirli, açık ve net olmalıdır. Odaklanma sağlamalı, ayrıntı vermelidir.
- Ölçülebilir, karşılaştırılabilir olmalıdır. Sayısal ya da oransal olarak ifade edilebilmelidir.
- Eylem odaklı olmalı; uygulamayı, yapılacak işlemleri, elde edilecek sonuçları belirtmelidir.
- Gerçekçi, pratik, ulaşılabilir, başarılabılır olmalıdır.
- Zamanla sınırlı olmalı, ne kadar sürede gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

Kişilerin belirlediği amaçlar gerçekçi olmazsa kendisine güveni azalacak ve çalışma isteğinde düşüşler meydana gelecektir. Aynı zamanda eğer belirlenen amaçlar gerçekçi olursa kişiler daha istekli olacak ve daha fazla çaba göstereceklerdir. Bunların yanı sıra kişiler hedef ve amaçlarını belirlerken kendi kişilik özelliklerini ve yeteneklerini de göz önünde bulundurmalıdır. Ulaşamayacağı hedefler ve amaçlar belirlenmesi kişileri olumsuz etkileyeceğinden performanslarında düşüşler meydana gelecektir. Bu nedenle amaç ve hedeflerin mantık çerçevesinde yapılması önemli olmaktadır (Knight, 2004: 136).

4.4.3. Stres Yönetimi

Stres dünyadaki çoğu insanın zaman zaman maruz kaldığı bir problemdir. Stres genel olarak tanımlandığında, insan vücudunun bazı durumlar veya olaylar karşısında olumsuz etkilenmesi ve bu olumsuzluklara karşı fiziksel ya da psikolojik tepkiler göstermesidir. İnsan vücudu her zaman dış tehditlerden korunmak ister. Bu nedenle stres insanları olumsuz durumlarda etkiler (Yıldırım, 1991: 175). Stres Stranks'a göre; “çevreden ya da bireyin kendi kendine oluşturduğu tehditlere karşı, bireyin oluşturduğu tepkidir”.

Çalışma hayatındaki rol belirsizlikleri ve çatışmaları, örgüt içindeki negatif iletişim ve iş yükünün fazlalığı gibi nedenler strese yol açmaktadır. Bütün bu olumsuzluklara sürekli olarak maruz kalan kişilerde stres kronik hale gelmektedir. Bu da insanlarda kaygı, endişe, ruhsal bozukluk, psikolojik rahatsızlık, depresyon ve sık görülen baş ağrılarına neden olmaktadır. Stres insanlarda farklı belirtiler ile ortaya çıkmaktadır (Lever, 2000: 13). Bu belirtiler:

- Bedensel belirtiler: Kalp çarpıntısı, ağrı ve yorgunluk hissi.
- Duygusal belirtiler: İsteksiz olma, zevk alamama ve yalnız hissetme.
- Düşünsel belirtiler: Unutkanlık, odaklanma güçlüğü ve endişeli olma.
- Davranışsal belirtiler: Uyku bozukluğu, iştahsızlık ve kendini soyutlama.

Örgütler, çalışanlarını sürekli olarak kontrol altında tutarsa onların başarılarına olumsuz etki eden davranışları da kontrol altına alabilir. Örgütler, zamanı doğru yönetirse, çalışanlara sosyal destek sağlarsa, çalışanların katılımcı olmalarını sağlarsa, kariyer planlarına destek olursa, hak edilen düzeyde maaş olanağı sağlarsa ve fiziksel çalışma koşullarını en iyi duruma getirirse stresle baş edebilirler. Bunların yanı sıra, örgütler stresle başa çıkabilmek için bazı stratejiler izlemelidir (Aydın, 2004: 49). Bu stratejiler şunlardır:

- Çalışanlara destek verdiğini hissettirmek,
- İş zenginleştirilmesi yapmak,
- Örgüt içindeki belirlemek ve çatışmaları azaltmak,
- Mesleki gelişim yollarını planlamak ve danışmanlık hizmeti sunmak,
- İş yerinde neşeli bir ortam yaratmak.

4.5. Kişilik Tipleri

Kişisel başarı konusunda önemli hususlardan biri de “kişilik tipleri” dir. Kişilik tiplerini açıklamadan önce kişilik kavramını tanımlamak gerekir. Kişilik, insanların sürekli olarak sergilediği düşünme, hissetme, davranış, duygu ve iletişim kurabilme özelliklerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre kişilik, “bir insanın diğer insanlarda oluşturduğu imaj ve etkidir”. Kişilik, insanların doğuştan gelen özelliklerini kapsar ve büyümeye başladıkça etkileşime ve iletişime girdiği çevreye göre şekillenir (Karaçam, 2012:5) . Davranış bilimci olan Friedman ve Rosenman kişiliğin bireyler arasındaki farklılık olabileceğini ortaya koymuştur. Avcı ve Kaya kişiliği A tipi kişilik ve B tipi kişilik olarak iki gruba ayırmışlardır (Avcı ve Kaya, 2010: 57).

4.5.1. A Tipi Kişilik

A tipi kişilik, daha kısa zamanda daha çok çalışarak daha fazla başarı elde edebilmek için mücadele eden ve saldırgan tavırlar sergileyen kişilerde gözlemlenen bir duygu davranış biçimidir. A tipi kişiliğe sahip olan insanların kalp-damar hastalıkları ve kolesterol gibi rahatsızlıklara daha fazla yakalandığı görülmektedir (Baransel vd., 1995: 9).

A tipi kişiliğe sahip olan insanlar stres ile başa çıkmada daha başarısız olmaktadır. Bu kişiliğe sahip olan insanlar hırslı, mücadeleci ve gergin kimselerdir. Hızlı hareket ederler, hızlı yerler ve yüksek sesle konuşurlar. Bu kişiler, genel olarak sabırsız olduğundan dolayı tatmin olmazlar ve rahat etmezler. Bu kişiler hızlı hareket ettikleri için zaman onlara yetmez. Bu yüzden de aceleci bir tavırları vardır. Aynı zamanda kendileriyle çok fazla ilgilenir ve giyim kuşamına özen gösterirler. Rakamlarla uğraşmayı sevdiklerinden dolayı kendilerini başkalarıyla sayısal olarak kıyaslarlar (Friedman ve Rosenman, 1974: 84).

A tipi kişiliğe sahip olan insanlar aşırı derecede motivasyon, özgüven ve kaygıya sahiptirler. Bu kişiler sorumluluk sahibi olduklarından dolayı işlerine geç kalmaz, verilen görevleri eksiksiz yerine getirir, diğer insanlardan daha çok çalışır ve işlerinde fark edilmek için büyük çaba gösterirler. Bu nedenle az dinlenir ve sosyal hayata katılımları azdır. Bunun yanı sıra, bu tip kişileri yönlendirmek oldukça zordur (Aktaş, 2001: 25).

4.5.2. B Tipi Kişilik

B tipi kişiliğe sahip olan insanlar ise A tipi kişiliğe sahip olan insanların tam tersi davranışlar sergilerler. Bu tip kişiliğe sahip olan insanlar oldukça sakin, sabırlı ve rahattır. Takındıkları bu tip tavırlardan dolayı zaman sıkıntıları yoktur ve endişe duymazlar. Bu nedenle iş yaşamlarında daha az rekabetçi ve daha az hırslıdırlar. Sergiledikleri bu davranışlar onların sorumluluk almamasına neden olmaktadır. Bu da işlerinde başarısız olmalarına, işe geç kalmalarına ve sorumsuzca davranmalarına neden olmaktadır (Long vd., 2015: 19; Durna, 2005: 4).

B tipi kişiliğe sahip olan insanlar sosyal yaşamlarından daha memnundur ve yaptıklarından pişmanlık duymazlar. Bu insanlar günlük yaşamlarında daha yavaş hareket eder, daha yavaş konuşur ve daha yavaş yemek yerler. B tipi kişiliğe sahip olan insanlar iyi huylu ve uyumlu kimselerdir. Kolay kolay sinirlenmezler ve asabi değildirler. Zaman kaygısı duymadıklarından dolayı dinlenmeye ve eğlenmeye oldukça vakit ayırırlar (Verma ve Mansuri, 2018: 470).

4.6. Lider ve Liderlik Özellikleri

Lider, insanları belirli bir amaca yönelik davranmaya yönlendiren, önde yürüyen ve risk alarak belirlenen hedefler doğrultusunda çalışan ve insanları harekete geçirmek için ilham veren kişi olarak tanımlanmaktadır (Bahçecik, 2016: 282). Lider kavramı sözlükte üç şekilde tanımlanmıştır. Bunların ilki; “yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef”, ikincisi; “bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse” ve üçüncüsü ise; “bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” şeklindedir. (TDK, 1998: 1464).

Liderlik, ortak bir amaç doğrultusunda insanları peşinizden gelmesi için etkileme sürecidir. Bir başka tanıma göre liderlik, insanları ikna ederek ve zor kullanmadan belirlenen yönle doğru hareket etme sürecini ifade eder (Koray,1997: 169). Liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda belirli bir grubu yönetmek, yönlendirmek ve etkilemek olarak da tanımlanmaktadır (Ataman, 2002: 455). Liderlikle ilgili diğer tanımlar aşağıda Tablo 4.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Liderlik ile İlgili Diğer Tanımlar

Yazar ve Yıl	Tanım
Graen, 1976	Liderlik; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.
Zaleznik,1977	Liderlik; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.
Aydın,1984	Lider bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir
Kaya, 1991	Liderlik; kısaca, yol gösterme niteliği olarak tanımlanabilir. Liderlik; belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eş güdümlene ve isteklendirme yetenekleri ile ilişkilidir.
Eren,1991	Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.

Şimşek,1996	Bazı yazarlar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu görüşündedirler. Liderlik bir anlamda, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olabilmektedir.
Bennis ve Nanus, 1997	Liderlik; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
Goleman,1999	Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir.
Clayton, 2000	Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmada başka insanları peşinizden gelmek için etkileme sürecidir. Çünkü takip eden yoksa lider de yoktur.
Çelik, 2000	Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi liderlik kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Liderlik kavramı durağan bir yapıda olmadığı için değişimlerden sürekli olarak etkilenmektedir. Bu nedenle liderlik hakkında tek bir tanım yapmak oldukça güçtür. Liderlik kavramı bu süreç içerisinde değerlendirildiğinde bazı görevleri bulunmaktadır (Özcan, 2019: 5). Bu görevler:

- Hedefleri planlama,
- Değerleri onaylama,
- Motive etme,
- Yönetme,
- Elverişli bir bütünlük sağlama,
- Açıklama,
- Sembol görevi görme,
- Grubu temsil etme,
- Yenileme.

4.6.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Lider kimseler sahip olduğu özelliklerden dolayı diğer insanlardan ayrılmaktadır. Lider kimseler sahip oldukları donanım, bilgi, beceri ve yetenekleriyle liderlik ettiği grup içinde farklı konumda olduğunu belli eder. Bunun yanı sıra, lider kimseler liderlik ettiği gruptaki kişilerin de bilgi, beceri ve birikimlerinden faydalanabilirler. Etkili ve güçlü bir lider kendisini takip eden insanların ihtiyaçlarını karşılayan ve sorumlularına

çözümler üreten kişilerdir. Liderde bulunması gereken fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikleri aşağıdaki Tablo 4.2.'de gösterilmektedir (Zel, 1997: 24).

Tablo 4.2. Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Zihinsel Özellikler	Kişilik Özellikler
Yaş	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük
Boy	İleriyi görebilme	Samimiyet
Cinsiyet	İnisiyatif sahibi olabilme	Doğruluk
İrk	Hissel olgunluk	Açık sözlülük
Yakışıklılık	Zekâ	Kendine güven duyma
Olgunluk	Bilgi	Kararlılık
Güven verme	Kişiler arası ilişki kurabilme	İş başarıma yeteneği

İnsanlar kendilerine liderlik eden kimselerin samimi, dürüst ve inandırıcı olması beklerler. İnsanlar liderlerine güven duyup ve emin ellerde olmayı hissetmek isterler. Buna ek olarak, liderlik ettiği gruptaki kişilerle iyi bir iletişime sahip olan liderler sevgi ve saygıyı fazlasıyla görürler. Bu özelliklerin yanı sıra iyi bir liderde olması gereken evrensel özellikler bulunmaktadır (Pazarbaş, 2012: 16). Bu özellikler aşağıda Tablo 4.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Liderin Sahip Olması Gereken Evrensel Özellikler

*İstekli bir okuyucu olmak ve iyi not almak.	*Baskı altında bile kontrolü kaybetmeyerek kendi kendini disipline etmek.
*Yüksek standartlı ve pratik grup iletişimi kurmak.	*Hatalarını tekrar etmemek ve tutarlı bir kişilik yapısına sahip olmak.
*Çok iyi adapte olmak ve zamanı iyi kullanmak.	*Alçak gönüllü ve örnek olmanın yanında disiplini akılcıca kullanmak.
*Azmetmek. (kararlı olmak) ve sabırlı olmak.	*Kendini başkasının yerine koymak.
*Güvenilir olmak, güvenmek ve manevi hislere sahip olmak.	*Herkesi aynı oranda saygı göstermek ve iyi bir öğretmen olmak.
*Fırsatları değerlendirmek ve pozitif olmak.	*Vizyon sahibi olmak ve güvenilir olmak.

Günümüzde lider ile yönetici arasında farklılıklar olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

4.6.2. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın anlamdalarmış gibi görünseler de aslında ikisi arasında farklar bulunmaktadır. Liderlik; takipçilerin güdülerini harekete geçirip, yönlendirip tatmin etmek amacıyla kurumsal, siyasi, psikolojik ve diğer kaynakları harekete geçirmektir. Yöneticilik ise; sorumlu tutulduğu işlerde en etkin ve en verimli halini kullanarak örgütün çıkarları, amaçları ve hedefleri için çalışmaktır (Bayram, 2013: 8). Bu tanımlamalardan yola çıkarak liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 4.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
*Gücünü konumundan alır.	*Gücünü etkileme ve iletişimden alır.
*Üst kademededir	*Üst kademede yer almayabilir.
*Tayin ettiği astları vardır.	*Grubunda yer almak isteyenler vardır.
*Başarısı sisteme bağlıdır.	*Başarısı üyelere bağlıdır.
*Denetler.	*Yetki verir.
*Statükoyu korur.	*Gelişmeye önem verir.
*Kuralcıdır.	*Yenilikçidir.
*Kısa vadeli düşünür.	*Uzun vadeli düşünür.
*Var olan hedefe hizmet eder.	*Kendi hedefini belirler.
*Başkaları tarafından yönetime getirilir.	*İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
*Biçimsel yapılardan güç alır.	*Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
*Biçimsel olanı temsil eder.	*Doğal olanı temsil eder.

Liderlik ve yöneticilik, yapısal anlamda birbirlerinden ayrılırlar da ortak düşünce ve eylemlerde birbirini tamamlayan iki kavramdır. Yöneticilik yetki verildiği süreçte kullanılabilecek bir güçken liderlik ise tamamen doğuştan gelen bir olgudur. Günümüz yönetim anlayışında ve örgütlerde başarılı olmak isteyen kişilerin bu durumları göz önünde bulundurması gerekmektedir (Topaloğlu, 2019: 27).

4.6.3. Liderlik ile Başarı Arasındaki İlişki

Lider, çevresinde bulunan insanları yönlendiren, onları motive eden ve harekete geçiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider, sahip olduğu özellikler bakımından diğer insanlardan ayrılır ve farklı bir yerde konumlanır (Celep, 2004: 3). Lider olan

insanların öne çıkan özellikleri arasında en belirgin olanı başarılı olma istekleri ve dürtüleridir. Liderlerdeki başarıma dürtüsü fazla olduğunda, üzerine düşen sorumluluğu yerine getirerek ve yapması gerekenleri daha istekli bir biçimde yaparak çok daha iyi bir başarı elde ederler. Başarma dürtüsü düşük olan liderler ise başarı elde etmek için sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar (Arık, 1996: 255).

Kişinin, başarıya ilişkin bütün emek ve gayretlerine engel teşkil eden ve başarıyı elde ettikten sonra birtakım olumsuz sonuçlarla karşılaşacağına yönelik beklentiler içerisine girmesi başarı korkusu olarak tanımlanmaktadır. Kişinin, üstlenmiş olduğu birtakım sorumlulukları yerine getiremeyeceğine ve başarılı olamayacağına yönelik beklentilerinden dolayı bu sorumluluklardan vazgeçmesi ise başarısızlık korkusu olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavram birbirinden farklı kişilik özellikleridir. İyi ve başarılı bir liderde bu tür korkuların olmaması gerekmektedir. Başarı elde edememe korkusu ve başarısız olmaya yönelik korkular liderlerin toplum nezdindeki algılanışını da büyük ölçüde etkilemektedir. Bu tür olumsuz düşünceler ve beklentiler liderlerin alacağı kararlarda oldukça etkilidir. Bu nedenle başarılı olmak isteyen bir liderin tüm korkularından arınarak üstlendiği sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir (Yörük, 2020: 65).

BEŞİNCİ BÖLÜM

V-YÖNETCİLERİN KARIYER PLANLAMASI VE KİŞİSEL BAŞARI ALGISININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: ORDU İLİ NOVADA AVM ÖRNEĞİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, Ordu ili Novada AVM içerisinde bulunan mağazalarda yöneticilik yapan kişilerin kariyer planlarını yaparken hangi unsurlara dikkat ettikleri ile kişisel başarı algılarının belirlenmesidir. Araştırma sonucunda kariyer planlama ile kişisel başarı algısı arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenecek ve ilişki var ise yönü ortaya koyulacaktır. Bununla birlikte, katılımcıların kariyer planlama ve kişisel başarı algılarını belirleyerek bunların demografik ve tanıtıcı özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının analiz edilmesi bu araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmamız, Novada AVM içerisindeki mağazalarda yöneticilik yapan kişilerin kişisel başarı algılarının kariyer planlamalarını nasıl etkilediğinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Dünyanın değişimi göz önüne alındığında kendini tanıyan ve kariyer odaklı düşünen bireylerinin işletmeler için önemi artmaktadır. Bu durumda, yapılan bu araştırma işletmelerin veya kurumların personel bulmada yaşayacağı sıkıntıyı azaltmasına katkı sağlayacağından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, yapılacak olan bu araştırmadan elde edilecek olan sonuçların alan yazına katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Doğru ya da yanlış olduğu henüz ortaya çıkmamış veya henüz ispatlanmamış olan olası çözümler hipotez olarak tanımlanmaktadır. Hipotezler araştırmayı yapan araştırmacı tarafından araştırmanın öncesinde tasarlanır ve bu hipotezler elde edilen veriler doğrultusunda test edilir. Yapılan analizler neticesinde, elde edilen veriler araştırma sonucunu destekler nitelikteyse daha önceden kurulmuş olan hipotezler kabul edilirken desteklemiyor ise hipotezler reddedilmektedir (Altun, 2014: 22). Buna göre bu çalışmada, araştırmaya ilişkin kurulan her bir hipotez her boyut için oluşturulmuş ve analizler yapılmıştır. Hipotezler kariyer planlamasına ve kişisel başarı algısına ilişkin ayrı ayrı oluşturulmuştur. Ayrıca, korelasyona ilişkin hipotezler de oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

5.3.1. Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Yönelik Oluşturulan Hipotezler

H₁: Yöneticilerin cinsiyetleri ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂: Yöneticilerin cinsiyetleri ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₃: Yöneticilerin cinsiyetleri ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₄: Yöneticilerin kişilik tipleri ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₅: Yöneticilerin kişilik tipleri ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₆: Yöneticilerin kişilik tipleri ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₇: Yöneticilerin eğitim durumları ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₈: Yöneticilerin eğitim durumları ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₉: Yöneticilerin eğitim durumları ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₀: Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₁: Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₂: Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₃: Yöneticilerin yaşları tipleri ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₄: Yöneticilerin yaşları ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₅: Yöneticilerin yaşları ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

5.3.2. Yöneticilerin Kişisel Başarı Algısına Yönelik Oluşturulan Hipotezler

H₁₆: Yöneticilerin cinsiyetleri ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₇: Yöneticilerin cinsiyetleri ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₈: Yöneticilerin cinsiyetleri ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₉: Yöneticilerin kişilik tipleri ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₀: Yöneticilerin kişilik tipleri ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₁: Yöneticilerin kişilik tipleri ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₂: Yöneticilerin eğitim durumları ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₃: Yöneticilerin eğitim durumları ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₄: Yöneticilerin eğitim durumları ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₅: Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₆: Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₇: Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₈: Yöneticilerin yaşları ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂₉: Yöneticilerin yaşları ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₃₀: Yöneticilerin yaşları ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

5.3.3. Yöneticilerin Kişisel Başarı Algıları ile Kariyer Planlamalarının Korelasyonuna Yönelik Oluşturulan Hipotezler

H₃₁: “Kendini değerlendirme” boyutu ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₂: “Kendini değerlendirme” boyutu ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₃: “Kendini değerlendirme” boyutu ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₄: “Fırsatları tanımlama” boyutu ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₅: “Fırsatları tanımlama” boyutu ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₆: “Fırsatları tanımlama” boyutu ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₇: “Hedefleri belirleme” boyutu ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₈: “Hedefleri belirleme” boyutu ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃₉: “Hedefleri belirleme” boyutu ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

5.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada mağaza yöneticilerinin kariyer planlamalarını ve kişisel başarı algılarını belirlemek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket; daha önceden ve uzman görüşleri alınarak hazırlanan birtakım soruları, yapılacak olan araştırmada

evreni temsil ettiğine inanılan örneklem grubuna yönelterek düzenli bir biçimde veri elde edilmesini sağlayan sistematik bir soru formudur (Güvendi ve Mısırlı, 2006: 76; Kıncal, 2006: 97).

Yapılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Temel olarak üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların kişisel başarı algısını ölçmek amacıyla 14 ifade bulunmaktadır. Bu ölçeği oluşturan her bir madde 5’li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuştur. Buna göre ölçekte bulunan maddelere katılımcıların katılım düzeyleri (Kesinlikle katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle katılıyorum=5) şeklindedir. Bu bölümde katılımcılara yöneltilen ifadeler Uslu’nun (2015) tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların kariyer planlamalarına ilişkin görüşlerini ölçmek amacıyla 20 ifade yer almaktadır. Bu ölçeği oluşturan her bir madde 5’li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuştur. Buna göre ölçekte bulunan maddelere katılımcıların katılım düzeyleri (Kesinlikle katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle katılıyorum=5) şeklindedir. Bu bölümde katılımcılara yöneltilen ifadeler Seçer’in (2013) tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

5.5. Veri Çözümleme Yöntemleri

Bu tez çalışması, Ordu ili Novada Alışveriş Merkezi içerisindeki mağazaların yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formları yöneticilere bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve anketler cevaplandıktan sonra geri toplanmıştır. Toplanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programında çözümlenerek istatistiki analizi yapılmıştır. Buna göre, demografik ve tanıtıcı özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon ve kişilik tipi) ilişkin veriler ile kişisel başarı algısına ve kariyer planlamasına ilişkin Likert tipi ifadeler frekans ve yüzde dağılımları ile incelenmiş ve tablolar halinde gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılacak analiz tekniklerini belirleyebilmek için araştırma verilerinin normal bir dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla hem

kariyer planlama ölçeğine hem de kişisel başarı algısı ölçeğine ayrı ayrı normallik testleri uygulanmıştır. Kişisel başarı algısı ve kariyer planlama ölçeğine ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve bu test sonucunda verilerin normal bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Daha sonra Skewness-Kurtosis yani çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Normal bir dağılım gösteren verilerin Skewness-Kurtosis değeri -1/+1 arasında olmalıdır (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2016: 54). Buna göre verilerin yine normal bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Bu testlerin yanı sıra Histogram grafiği, P-P Plots grafiği ve Kutu-bıyık grafiklerinden de yararlanılarak verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle, gerçekleştirilen analizler neticesinde araştırma verilerinin normal bir dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Veriler normal bir dağılım gösterdiğinden dolayı kurulan hipotezlerin test edilmesi için parametrik testlerden “Independent Samples T” testi ve “One Way ANOVA” testinden yararlanılmıştır. Ayrıca, kariyer planlaması ile kişisel başarı algısı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla “Korelasyon” analizi gerçekleştirilmiştir. Normallik analizine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 5.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Normallik Analizine Yönelik Bulgular

Ölçek		Değer		Değer
Kişisel Başarı Algısı	Skewness (Çarpıklık)	- 0,364	Kolmogorov-Smirnov	0,200
	Kurtosis (Basıklık)	- 0,135		
Kariyer Planlama	Skewness (Çarpıklık)	- 0,465	Kolmogorov-Smirnov	0,176
	Kurtosis (Basıklık)	- 0,136		

Araştırmada verilerin analizi aşamasında yöneticiler tarafından verilen cevapların ortalamaları belirlenmiştir. Buna göre, yöneticilerin ifadelere katılım düzeyleri 1’e yaklaştıkça düşük, 5’ yaklaştıkça ise yüksek olarak kabul edilmiştir. Elde edilen verilerin aritmetik ortalamalarının değişim aralığı Tekin (1977)’e göre aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$$\text{Değişim Aralığı} = 5-1= 4$$

$$\text{Değişim Aralığı} = 4/5= 0,80$$

Yukarıdaki hesaplama göre aritmetik ortalamaların değişim aralığı değerlerinin hangi anlama geldiği ve katılım düzeyleri aşağıda Tablo 5.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.2. Aritmetik Ortalamaların Değişim Aralığı Değerleri

Ağırlık	Katılım Düzeyi	Aralık Değeri	Sonuç
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,20 – 5,00	Çok Yüksek Düzeyde
4	Katılıyorum	3,40 – 4,19	Yüksek Düzeyde
3	Kararsızım	2,60 – 3,39	Orta Düzeyde
2	Katılmıyorum	1,80 – 2,59	Düşük Düzeyde
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 – 1,79	Çok Düşük Düzeyde

5.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Herhangi bir araştırmada gereksinim duyulan ölçümleri elde etmek ve araştırma sonuçları genele yayılmak istendiğinde, ortaya koyulan elemanlar bütünü evreni oluşturmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013: 80; Altun, 2014: 23). Bu tanımdan yola çıkarak, yapılacak olan her araştırmanın farklı ve kendisini ilgilendiren evreni olduğu söylenebilir. Buradan hareketle iki çeşit evrenin varlığından söz edilmektedir. Bu evrenlerden ilki genel evren ikincisi ise çalışma evrenidir. Genel evren, kolay tanımlanabilen fakat zor ulaşılabilen ve imkânsız bir bütünü oluşturan soyut bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Çalışma evreni, ulaşma imkânı kolay olan ve somut bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma evreni, araştırmacının kendi gözlemiyle ya da seçtiği örnek bir grubu gözlemlemesiyle yapılan ve hakkında değerlendirme ortaya konulabilen evrendir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007:124).

Veri analiz teknikleri içerisinde yer alan veri toplama işlemi örnekleme ve tamsayım olarak ikiye ayrılmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan öğelerin her birinin üzerinde eksiksiz bir biçimde yapılan uygulamalar tamsayım olarak tanımlanmaktadır. Yapılacak olan araştırmanın ve uygulanacak araştırma tekniğinin evreni temsil eden tüm öğelere tek tek uygulanması tamsayım tekniği şeklinde adlandırılmaktadır (Özmen, 1999:25). Buna göre bu araştırmada, araştırmacının araştırmanın yapıldığı ilde ikamet etmesinden ve tüm örneklem grubuna ulaşabilecek olmasından dolayı örneklem seçme yoluna gidilmemiş ve tamsayım yapılmıştır.

Bu araştırmanın çalışma evrenini Ordu ili Novada Alışveriş Merkezi içerisinde yer alan mağazaların yöneticileri (Müdür, müdür yardımcısı, şef) oluşturmaktadır. Novada Alışveriş Merkezi içerisinde 54 adet mağazanın olduğu tespit edilmiştir. Her mağazada 2 yöneticinin bulunduğu hesaplanmış ve buna göre bu araştırmanın çalışma evreni 108 olarak kabul edilmiştir. Araştırmada veri elde etme sürecinde Covid-19 korona virüsünden dolayı bazı mağazaların kapalı olması nedeniyle anket formu dağıtılamamıştır. Açık olan 40 adet mağazadaki bütün yöneticilere ulaşılmış ve anket formu dağıtılmıştır. Kapalı olan mağazaların yöneticilerine ise mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre bazı yöneticiler geri dönüş sağlamış bazıları ise geri dönüş sağlamamıştır. Bütün bunlar sonucunda 108 anket formu dağıtılmıştır. Geri dönüş alınan anket formlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiş ve hiçbir anket formunun yanlış veya eksik doldurulmadığı görülmüştür. Ancak 23 anket formuna geri dönüş olmadığı için bu anketler analize dâhil edilmemiş ve araştırma 85 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir.

5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Sınırlılık, herhangi bir araştırmadaki belirli bir durumun ya da o araştırmada ortaya çıkan şartların geçerli olabilmesi için kontrol edilebilmesidir. Bunun yanı sıra sınırlılık, araştırmanın öncesinde veya başında belli olmayan ve araştırma aşama kaydettikçe ortaya çıkan unsurlardır (Özkan ve Şermet Kaya, 2015: 497). Buna göre, yapılan bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

S₁: Araştırmanın yalnızca Ordu ilindeki Novada Alışveriş Merkezindeki mağaza yöneticilerine yapılması ve diğer illerdeki Novada Alışveriş Merkezlerinin araştırma kapsamı dışında tutulmasıdır.

S₂: Araştırmaya yalnızca alışveriş merkezindeki mağaza yöneticileri dâhil edilmiş diğer çalışanlar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

S₃: Araştırmada her ne kadar tamsayım yapılmış olsa da sonuçların ülke çapına genellenmesinin mümkün olamamasıdır.

Varsayım, herhangi bir araştırmada ispat edilmesine gereksinim duyulmadan doğru olduğu kabul edilen genellemeler ve hükümlerdir. Varsayımlar, araştırmanın

başlangıcını veya çıkış noktasını oluşturduklarından dolayı araştırmanın hiçbir noktasında sınınmazlar (Altun, 2014: 22). Buna göre, yapılan bu araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

V₁: Araştırmaya katılan tüm yöneticilerin anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

V₂: Kullanılan anket formunun araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımakta olduğu varsayılmıştır.

5.8. Asıl Uygulama ve Ölçümün Güvenirliği

Yapılan bu çalışmada, uygulanacak olan anket formu bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler sonrası yapılan bu ölçümün Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha, ölçekte yer alan ifadelerin yapısını açıklamak ve sorgulamak için ölçeğin genel güvenilirliğini ortaya koyan bir değerdir. Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir. Buna göre, ortaya çıkan değerde ölçümün güvenilirliği 1'e yaklaştıkça artarken 0'a yaklaştıkça azalmaktadır (Kılıç, 2016: 48). Cronbach's Alpha değerinin büyüklüğüne göre ölçümün güvenilirliği aşağıda Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3. Cronbach's Alpha Değerine Göre Ölçek Güvenirliğinin Değerlendirilmesi

α Sınırları	Karar
$\alpha < 0,50$	Güvenilir değildir.
$0,50 \leq \alpha < 0,60$	Çok düşük güvenirlilik düzeyine sahiptir.
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Düşük güvenirlilik düzeyine sahiptir.
$0,70 \leq \alpha < 0,90$	Yüksek güvenirlilik düzeyine sahiptir.
$\alpha \geq 0,90$	Çok yüksek güvenirlilik düzeyine sahiptir.

Araştırmada kişisel başarı algısı ve kariyer planlama ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde ölçeklerden hiçbir soru çıkarılmadığı için Cronbach's Alpha değerlerinde bir değişiklik olmamıştır. Buna göre, yapılan analiz neticesinde kariyer planlama ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise 0,910 olarak, kişisel başarı algısı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,842 olarak hesaplanmıştır. Ölçekleri güvenirlilik düzeyleri aşağıda Tablo 5.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha değeri
Kişisel başarı algısı	0,842
Kariyer planlama	0,910

Tablo 5.4.'e göre, kişisel başarı algısına ilişkin ölçeğin yüksek güvenirlik düzeyine, kariyer planlama ölçeğinin ise çok yüksek güvenirlik düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

5.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, Ordu ili Novada Alışveriş Merkezi içerisinde bulunan mağazaların yöneticilerine uygulanmış olan anket çalışmasının sonucunda elde edilen verilere ait bulgular yer almaktadır. Bu bölüm beş kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, yöneticilerin demografik ve tanıtıcı özelliklerine ait bulgular bulunmaktadır. İkinci kısımda, yöneticilerin kariyer planlamalarına ilişkin bulgulara yer verilirken; üçüncü kısımda yöneticilerin kişisel başarı algılarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Dördüncü kısımda kariyer planlaması ile kişisel başarı algısı arasındaki korelasyona ilişkin bulgular yer verilmiştir. Araştırmanın beşinci kısmında ise araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları yer almaktadır.

5.9.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik ve Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda, araştırmaya katılan yöneticilere ait demografik ve tanıtıcı özelliklere ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bulguların elde edilmesinde frekans ve yüzde dağılım analizleri kullanılmış ve bu analizlerden elde edilen bulgular aşağıda Tablo 5.5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik ve Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

İFADELER	<i>f</i>	%
Cinsiyet		
Kadın	40	47,1
Erkek	45	52,9
TOPLAM	85	100,0
Yaş		
20-24 yaş arası	14	16,5
25-30 yaş arası	31	36,5
30-35 yaş arası	18	21,2
35-40 yaş arası	19	22,3
41 yaş ve üzeri	3	3,5
TOPLAM	85	100,0
Medeni Durum		
Evli	37	43,5
Bekâr	48	56,5
TOPLAM	85	100,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	--	--
Lise	26	30,6
Ön lisans	25	29,4
Lisans	31	36,5
Lisansüstü	3	3,5
TOPLAM	85	100,0
Aylık Gelir		
2.324 TL ve altı	14	16,5
2.325 TL-3.500 TL	36	42,4
3.501 TL-5.000 TL	14	28,2
5.001 TL ve üzeri	11	12,9
TOPLAM	85	100,0
Yönetici Olarak Çalışılan Pozisyon		
Müdür	33	38,8
Müdür yardımcısı	41	48,3
Şef	11	12,9
TOPLAM	85	100,0
Yönetici Olarak İş Tecrübesi		
1-3 yıl	42	49,5
4-6 yıl	20	23,5
7-10 yıl	12	14,1
11 yıl ve üzeri	11	12,9
TOPLAM	85	100,0
Yakın Olunan Kişilik Tipi		
A tipi kişilik	50	58,8
B tipi kişilik	35	41,2
TOPLAM	85	100,0

Tablo 5.5.'e göre; yöneticilerin %47,1'ini kadınlar %52,9'unu erkekler oluşturmaktadır. Yöneticilerin %16,5'i 20-24 yaş arasında, %36,5'i 25-30 yaş arasında, %21,2'si 30-35 yaş arasında, %22,3'ü 36-40 yaş arasında ve %3,5'i ise 41 yaş ve üzerinde yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %43,5'i evliyen %56,5'i bekârdır. Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde; yöneticilerin hiçbirinin ilköğretim mezunu olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin %30,6'sı lise, 29,4'ü ön lisans, 36,5'i lisans ve %3,5'i ise lisansüstü eğitimden mezun olmuştur.

Yöneticilerin aylık gelir durumlarına bakıldığında; yöneticilerin %16,5' 2.324 TL ve altı, %42,4'ü 2.325 TL-3.500 TL arasında, %28,2'si 3.501 TL-5.000 TL arasında ve %12,9'u ise 5.001 TL ve üzerinde gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları pozisyonlar incelendiğin; yöneticilerin %38,8', müdür, %48,3'ü müdür yardımcısı ve %12,9'u ise şef olarak çalışmaktadır.

Araştırmada yer alan yöneticilerin %49,5'ünün 1-3 yıl, %23,5'inin 4-6 yıl, %14,1'inin 7-10 yıl ve %12,9'unun ise 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin kişilik tipleri incelendiğinde; yöneticilerin %58,8'i kendisini A tipi kişiliğe yakın hissederken %41,2'si ise kendisini B tipi kişiliğe yakın hissettiği belirtmiştir.

5.9.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Bulgular

Bu kısımda, araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamalarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu kısım üç alt başlıktan oluşmaktadır. Buna göre, birinci alt başlıkta açıklayıcı faktör analizi sonuçları, ikinci alt başlıkta ortalama ve standart sapma değerleri ve üçüncü alt başlıkta ise oluşturulan hipotezlerin test edilmesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.9.2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Açıklayıcı (Açıklayıcı/Keşfedici) Faktör Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan boyutların ortaya konulması için faktör analizi yapılmıştır. İlgili ölçekteki bölümlere ait değişkenler arasındaki ilişkinin en iyi şekilde açıklanabilmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu değişkenlerin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadığına karar vermek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, Bartlett Küresellik testi, faktör yük değerleri ve serbestlik derecesi gibi ölçütlere bakılmıştır (Sipahi, 2010: 79). Yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan boyutlara ilişkin bulgular aşağıda Tablo 5.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarını Oluşturan Boyutlara İlişkin Bulgular

Boyut	No	İfade	1	2	3
Kendini Değerlendirme	1	Değişikliklere uyum sağlayabilirim	0,652		
	4	Kariyer planımın olması kararsızlık ve stresi azaltmaktadır.	0,456		
	5	Kendi duygu ve düşüncelerimin yanında başkalarınınkini de önemserim.	0,716		
	6	Seçtiğim meslek istek ve beklentilerime cevap vermektedir.	0,645		
	7	Kariyer planlama, hedeflerimi belirlerken seçim yapmamı kolaylaştırmaktadır.	0,679		
	11	Kariyer planım sadece meslek seçimi değil, kendimi geliştirmeme de yöneliktir.	0,715		
	16	Kendimi tanıyorum ve isteklerimi biliyorum.	0,512		
Fırsatları Tanımlama	2	Yasal zorunluluklar (doğu görevi, aynı anda iki iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu.		0,626	
	3	Çalıştığım mağaza hedeflerime ulaşmamda beni yönlendiriyor.		0,559	
	13	Yetenek ve zayıflıklarımın farkındayım.		0,689	
	14	Hedef belirlerken yetenek ve yetkinliklerimi göz önünde bulundururum.		0,655	
	15	Çalıştığım mağaza, kariyer planlama ve geliştirme imkânı sağlamaktadır.		0,657	
	20	Kariyer hedefime ulaşmak için yapmam gerekenleri biliyorum.		0,539	
Hedefleri Belirleme	8	Kariyer planlamamı yaparken kendime hedef belirledim.			0,523
	9	Kariyer hedefim, gelecekte kendimi görmek istediğim yer doğrultusunda belirlenmiştir.			0,537
	10	Takdir edilmek beni motive eder.			0,761
	12	Ücret, kariyer planlarımda etkili bir faktördür.			0,731
	17	Ülkenin sosyo-ekonomik durumu kariyer planlama sürecime etki etmektedir.			0,668

	18	Kariyer planımı yaptım.			0,615
	19	Çalıştığım mağazanın içinde bulunan kariyer fırsatlarının farkındayım.			0,606
Özdeğer			8,004	1,881	1,396
Boyutların varyansı açıklama oranı (%)			19,955	18,999	17,453
Toplam varyansın açıklanma oranı (%)			56,407		
KMO değeri			0,868		
Ki-kare değeri			854,235		
Serbestlik derecesi			190		
Anlamlılık değeri			0,000		
Cronbach's Alpha değeri			0,910		

Temel Bileşenler Analiz Tekniği 20 ifade üzerinden uygulanmıştır. Bunun sonucunda ortaya 3 boyutlu bir yapı çıkmıştır. Ortaya çıkan yapının serbestlik derecesinin 190 ve KMO değerinin 0,868 olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, Ki-kare değerinin 854,235, anlamlılık değerinin 0,000 ve toplam varyansın açıklanma oranının 56,407 olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan boyutların faktör yük değerlerinin ise 0,456 ile 0,761 arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde bütün değerlerin belirtilen ölçütlere uygun olduğu görülmüştür.

Yapılan analizlerden sonra elde edilen boyutların isimlendirilmesi aşamasına geçilmiştir. Buna göre yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan birinci boyut “kendini değerlendirme” şeklinde isimlendirilmiş ve bu boyutun 7 ifadeye sahip olduğu tespit edilmiştir. İkinci boyut “fırsatları tanımlama” şeklinde isimlendirilmiş ve bu boyutun 6 ifadeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü boyut ise “hedefleri belirleme” şeklinde isimlendirilmiş ve bu boyutun 7 ifadeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu işlemlerin ardından ortaya çıkan boyutların güvenilirliği ölçülmüş ve elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 5.7.’de gösterilmiştir.

Tablo 5.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarını Oluşturan Boyutların Cronbach's Alpha (Güvenilirlik) Değerleri

Boyutlar	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik) Değerleri
Kendini Değerlendirme	0,822
Fırsatları Tanımlama	0,809
Hedefleri Belirleme	0,838

Tablo 5.7.'ye göre boyutların güvenilirliği incelendiğinde “kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama ve hedefleri belirleme” boyutlarının yüksek derece güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

5.9.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamalarının analizi neticesinde elde edilen verilerin ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 5.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	No	İfade	$\bar{x}$	S.S
Kendini Değerlendirme	1	Değişikliklere uyum sağlayabilirim.	4,48	0,58
	4	Kariyer planının olması kararsızlık ve stresi azaltmaktadır.	4,02	0,88
	5	Kendi duygu ve düşüncelerimin yanında başkalarınınkini de önemserim.	4,34	0,85
	6	Seçtiğim meslek istek ve beklentilerime cevap vermektedir.	4,04	0,96
	7	Kariyer planlama, hedeflerimi belirlerken seçim yapmamı kolaylaştırmaktadır.	4,24	0,73
	11	Kariyer planım sadece meslek seçimi değil, kendimi geliştirmeme de yöneliktir.	4,48	0,70
	16	Kendimi tanıyorum ve isteklerimi biliyorum.	4,42	0,60
Boyut Genel Ortalama			4,28	0,75
Fırsatları Tanımlama	2	Yasal zorunluluklar (doğu görevi, aynı anda iki iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu.	3,29	1,20
	3	Çalıştığım mağaza hedeflerime ulaşmamda beni yönlendiriyor.	4,15	0,95
	13	Yetenek ve zayıflıklarımın farkındayım.	4,23	0,73
	14	Hedef belirlerken yetenek ve yetkinliklerimi göz önünde bulundururum.	4,30	0,67
	15	Çalıştığım mağaza, kariyer planlama ve geliştirme imkânı sağlamaktadır.	4,01	0,98
	20	Kariyer hedefime ulaşmak için yapmam gerekenleri biliyorum.	4,36	0,63
Boyut Genel Ortalama			4,05	0,86
Hedefleri Belirleme	8	Kariyer planlamamı yaparken kendime hedef belirledim.	4,32	0,67
	9	Kariyer hedefim, gelecekte kendimi görmek istediğim yer doğrultusunda belirlenmiştir.	4,27	0,76
	10	Takdir edilmek beni motive eder.	4,50	0,81

12	Ücret, kariyer planlarımda etkili bir faktördür.	4,43	0,86
17	Ülkenin sosyo-ekonomik durumu kariyer planlama sürecime etki etmektedir.	4,17	0,97
18	Kariyer planımı yaptım.	4,10	0,93
19	Çalıştığım mağazanın içinde bulunan kariyer fırsatlarının farkındayım.	4,31	0,75
Boyut Genel Ortalama		4,30	0,82
Tüm Boyutların Genel Ortalaması		4,22	0,81

* Oldukça Düşük Düzey: 1,00-1,79 - Düşük Düzey: 1,80-2,59 - Orta Düzey: 2,60-3,39 - Yüksek Düzey: 3,40-4,19 - Çok Yüksek Düzey: 4,20- 5,00

Tablo 5.8.'e göre; araştırmaya katılan yöneticiler kariyer planlaması ile ilgili ağırlıklı olarak olumlu yönde ($\bar{x}4.22 \pm 0,81$) görüş belirtmişlerdir. Bununla beraber yöneticilerin kariyer planlamasına ilişkin görüşleri boyutlar bazında da incelenmiştir. Buna göre; yöneticilerin “kendini değerlendirme” boyutuna ($\bar{x}4.28 \pm 0,75$) ve “hedefleri belirleme” boyutuna ($\bar{x}4.30 \pm 0,82$) ilişkin ifadelerle çok yüksek düzeyde, “fırsatları tanımlama” boyutuna ($\bar{x}4.05 \pm 0,86$) ilişkin ifadelerle ise yüksek düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin, kariyer planlamasına ilişkin boyutlarının içerisinde yer alan en yüksek düzeydeki ve en düşük düzeydeki ifadelerin ortaya konulması ilgili çalışma açısından önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Buna göre; “kendini değerlendirme” boyutu içerisinde yer alan ‘Değişikliklere uyum sağlayabilirim ($\bar{x}4.48 \pm 0,58$)’ ifadesi ve ‘Kariyer planım sadece meslek seçimi değil, kendimi geliştirmeme de yöneliktir ($\bar{x}4.48 \pm 0,70$)’ ifadesinin en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra; ‘Kariyer planımın olması kararsızlık ve stresi azaltmaktadır ($\bar{x}4.02 \pm 0,88$)’ ifadesinin ise en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kariyer planlamasına ilişkin oluşturulan “fırsatları tanımlama” boyutu içerisinde yer alan ‘Kariyer hedefime ulaşmak için yapmam gerekenleri biliyorum ($\bar{x}4.36 \pm 0,63$)’ ifadesinin en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra; ‘Yasal zorunluluklar (doğu görevi, aynı anda iki iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu ($\bar{x}3,29 \pm 1,20$)’ ifadesinin ise en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamasına ilişkin oluşturulan “hedefleri belirleme” boyutu içerisinde yer alan ‘Takdir edilmek beni motive eder ($4.50 \pm 0,81$)’ ifadesinin en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra; ‘Kariyer planımı yaptım ($4,10 \pm 0,93$)’ ifadesinin ise en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

5.9.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Oluşturulan Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamalarıyla ilgili gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik farklılık analizlerine yer verilmiştir. Buna göre; cinsiyet ve kişilik tipi değişkenlerine göre farklılığı test edebilmek amacıyla “Independent Samples T” testi uygulanmıştır. Ayrıca eğitim durumu, çalıştığı pozisyon ve yaş değişkenlerine göre farklılığı test edebilmek amacıyla “One Way Anova” testi uygulanmıştır. Yöneticilerin cinsiyetleri ile kariyer planlama boyutları arasındaki farklılığa yönelik yapılan “T Testi” sonuçları aşağıda Tablo 5.9.’da gösterilmiştir.

Tablo 5.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre T Testi Bulguları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S.S	T	P
Kendini Değerlendirme	Kadın	40	4,29	0,58	0,007	0,995
	Erkek	45	4,29	0,50		
Fırsatları Tanımlama	Kadın	40	4,01	0,63	-0,686	0,495
	Erkek	45	4,10	0,64		
Hedefleri Belirleme	Kadın	40	4,21	0,71	-1,262	0,212
	Erkek	45	4,38	0,44		

Tablo 5.9.’a göre; yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan “kendini değerlendirme ($T=0,007$; $P \geq 0,05$)”, “fırsatları tanımlama ($T=-0,686$; $P \geq 0,05$)” ve “hedefleri belirleme ($T=-1,262$; $P \geq 0,05$)” boyutları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre; oluşturulan H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir. Yöneticilerin kişilik tipleri ile kariyer planlama boyutları arasındaki farklılığa yönelik yapılan “T Testi” sonuçları aşağıda Tablo 5.10.’da gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişilik Tiplerine Göre T Testi Bulguları

Boyut	Kişilik Tipi	N	$\bar{x}$	S.S	T	P
Kendini Değerlendirme	A tipi	50	4,32	0,56	0,621	0,537
	B tipi	35	4,24	0,50		
Fırsatları Tanımlama	A tipi	50	4,02	0,60	-0,624	0,534
	B tipi	35	4,11	0,68		
Hedefleri Belirleme	A tipi	50	4,33	0,50	0,578	0,565
	B tipi	35	4,26	0,70		

Tablo 5.10.'a göre; yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan “kendini değerlendirme ($T=0,621$; $P \geq 0,05$)”, “fırsatları tanımlama ($T=-0,624$; $P \geq 0,05$)” ve “hedefleri belirleme ($T=0,578$; $P \geq 0,05$)” boyutları kişilik tiplerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre; oluşturulan H_4 , H_5 ve H_6 hipotezleri kabul edilmiştir.

Yöneticilerin cinsiyetleri ve kişilik tipleri ile kariyer planlama boyutları arasındaki farklılığa yönelik yapılan analizlerden sonra eğitim durumları, çalıştığı pozisyon ve yaşlarına göre farklılığı test edebilmek amacıyla “Anova” testine geçilmiştir. Buna göre, yöneticilerin eğitim durumları ile “kendini değerlendirme” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Kendini Değerlendirme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Lise	26	4,15	0,65	Gruplar arası	1,640	0,547	1,952	0,128
Ön lisans	25	4,47	0,43	Gruplar içi	22,683	0,280		
Lisans	31	4,23	0,49	Toplam	24,323			
Lisansüstü	3	4,57	0,28					
Toplam	85	4,29	0,53					

Tablo 5.11.'e göre, yöneticilerin eğitim durumları ile “kendini değerlendirme ($F=1,952$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_7 hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin eğitim durumları ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Fırsatları Tanımlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Lise	26	3,92	0,78	Gruplar arası	3,070	1,023	2,694	0,051
Ön lisans	25	4,32	0,47	Gruplar içi	30,762	0,380		
Lisans	31	3,93	0,57	Toplam	33,832			
Lisansüstü	3	4,38	0,25					
Toplam	85	4,06	0,63					

Tablo 5.12.'ye göre, yöneticilerin eğitim durumları ile “fırsatları tanımlama ($F=2,694$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_8 hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin eğitim durumları ile “hedefleri belirleme” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.13.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Hedefleri Belirleme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P	Anlamlılık
Lise	26	4,03	0,81	Gruplar arası	3,079	1,026	3,139	0,030	Lise ile ön lisans ve lisans arasında
Ön lisans	25	4,35	0,44	Gruplar içi	26,479	0,327			
Lisans	31	4,46	0,40	Toplam	29,557				
Lisansüstü	3	4,61	0,21						
Toplam	85	4,30	0,59						

Tablo 5.13.'e göre, yöneticilerin eğitim durumları ile “hedefleri belirleme ($F=3,139$; $P \leq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumları ile “hedefleri belirleme” boyutu arasındaki anlamlılığın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre; eğitim durumu lisans düzeyinde ($\bar{x}4,46 \pm 0,40$) ve ön lisans düzeyinde ($\bar{x}4,35 \pm 0,44$) olan yöneticilerin hedef belirleme düzeyleri eğitim durumu lise düzeyinde ($\bar{x}4,03 \pm 0,81$) olan yöneticilere göre daha yüksektir. Buna göre H_9 hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “kendini değerlendirme” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.14.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Kendini Değerlendirme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Çalıştığı Pozisyon	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Müdür	33	4,41	0,49	Gruplar arası	1,623	0,812	2,932	0,059
Müdür Yrd	41	4,14	0,55	Gruplar içi	22,699	0,277		
Şef	11	4,45	0,50	Toplam	24,323			
Toplam	85	4,29	0,53					

Tablo 5.14.'e göre, yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “kendini değerlendirme ($F=2,932$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{10} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.15.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.15. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Fırsatları Tanımlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Çalıştığı Pozisyon	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P	Anlamlılık
Müdür	33	4,21	0,56	Gruplar arası	2,770	1,385	3,656	0,030	Müdür ile müdür yrd ve şef ile müdür yrd arasında
Müdür Yrd	41	3,87	0,65	Gruplar içi	31,062	0,379			
Şef	11	4,30	0,61	Toplam	33,832				
Toplam	85	4,06	0,63						

Tablo 5.15.'e göre, yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “fırsatları tanımlama ($F=3,656$; $P \leq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasındaki anlamlılığın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre; çalıştığı pozisyon müdür ($\bar{x}4,21 \pm 0,56$) olan yöneticilerin fırsatları tanımlama düzeyleri çalıştığı pozisyon müdür yardımcısı ($\bar{x}3,87 \pm 0,65$) olan yöneticilere göre daha yüksektir. Ayrıca çalıştığı pozisyon müdür yardımcısı ($\bar{x}3,87 \pm 0,65$) olan yöneticilerin fırsatları tanımlama düzeyleri çalıştığı pozisyon şef ($\bar{x}4,30 \pm 0,61$) olan yöneticilere göre daha yüksektir. Buna göre H_{11} hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “hedefleri belirleme” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Hedefleri Belirleme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Çalıştığı Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Müdür	33	4,45	0,46	Gruplar arası	1,618	0,809	2,375	0,099
Müdür Yrd	41	4,16	0,69	Gruplar içi	27,939	0,341		
Şef	11	4,40	0,39	Toplam	29,557			
Toplam	85	4,30	0,59					

Tablo 5.16.'ya göre, yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “hedefleri belirleme ($F=2,375$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{12} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin yaşları ile “kendini değerlendirme” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.17. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Kendini Değerlendirme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
20-24 yaş	14	4,04	0,65	Gruplar arası	2,467	0,617	2,258	0,070
25-30 yaş	31	4,18	0,52	Gruplar içi	21,856	0,273		
31-35 yaş	18	4,43	0,42	Toplam	24,323			
36-40 yaş	19	4,49	0,47					
41 yaş ve üzeri	3	4,42	0,62					
Toplam	85	4,29	0,53					

Tablo 5.17.'ye göre, yöneticilerin yaşları ile “kendini değerlendirme ($F=2,258$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin yaşları ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.18. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Fırsatları Tanımlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
20-24 yaş	14	3,70	0,68	Gruplar arası	3,719	0,930	2,470	0,051
25-30 yaş	31	3,96	0,62	Gruplar içi	30,113	0,376		
31-35 yaş	18	4,24	0,49	Toplam	33,832			
36-40 yaş	19	4,27	0,63					
41 yaş ve üzeri	3	4,33	0,60					
Toplam	85	4,06	0,63					

Tablo 5.18.'e göre, yöneticilerin yaşları ile “fırsatları tanımlama ($F=2,470$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{14} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin yaşları ile “hedefleri belirleme” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.19.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.19. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Hedefleri Belirleme Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Yaş	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P	Anlamlılık
20-24 yaş	14	3,80	0,95	Gruplar arası	5,103	1,276	4,173	0,004	20-24 yaş ile 25-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41 yaş ve üzeri arasında
25-30 yaş	31	4,29	0,44	Gruplar içi	24,455	0,306			
31-35 yaş	18	4,42	0,45	Toplam	29,557				
36-40 yaş	19	4,50	0,40						
41 yaş ve üzeri	3	4,76	0,29						
Toplam	85	4,30	0,59						

Tablo 5.19.'a göre, yöneticilerin yaşları ile “hedefleri belirleme ($F=4,173$; $P \leq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yaşları ile “hedefleri belirleme” boyutu arasındaki anlamlılığın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre; 20-24 yaş arasındaki yöneticilerin ($\bar{x}3,80 \pm 0,95$) hedef belirleme düzeyleri; 25-30 yaş arası ($\bar{x}4,29 \pm 0,44$), 31-35 yaş arası ($\bar{x}4,42 \pm 0,45$), 36-40 yaş arası ($\bar{x}4,50 \pm 0,40$), 41 yaş ve üzerindeki ($\bar{x}4,76 \pm 0,49$) yöneticilerden daha düşük düzeydedir. Buna göre H_{15} hipotezi reddedilmiştir.

5.9.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Bulgular

Bu kısımda, araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel başarı algılarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu kısım üç alt başlıktan oluşmaktadır. Buna göre, birinci alt başlıkta açıklayıcı faktör analizi sonuçları, ikinci alt başlıkta ortalama ve standart sapma değerleri ve üçüncü alt başlıkta ise oluşturulan hipotezlerin test edilmesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.9.3.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Açıklayıcı (Açıklayıcı/Keşfedici) Faktör Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel algılarını oluşturan boyutların ortaya konulması için faktör analizi yapılmıştır. İlgili ölçekteki bölümlere ait değişkenler arasındaki ilişkinin en iyi şekilde açıklanabilmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu değişkenlerin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadığına karar vermek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı, Bartlett Küresellik testi, faktör yük değerleri ve serbestlik derecesi gibi ölçütlere bakılmıştır (Sipahi, 2010: 79). Yöneticilerin kişisel başarı algılarını oluşturan boyutlara ilişkin bulgular aşağıda Tablo 5.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarını Oluşturan Boyutlara İlişkin Bulgular

Boyut	No	İfade	1	2	3
Sorumluluk Alma	1	Verilen görevi yerine getirmek için çok fazla çalışırım.	0,797		
	2	Yaptığım işlere hâkim olduğumu düşünürüm.	0,877		
	3	Yaptığım işi kusursuz bir şekilde yerine getiririm.	0,800		
	4	Bir işle meşgulken sadece onunla ilgilenirim.	0,827		
	6	Yapmam gereken işleri asla ertelemem.	0,627		
Uyum Sağlama	5	Girdiğim ortama uyum sağlar ve hemen fark edilirim.		0,589	
	7	İşimi yaparken ortaya çıkan sorunlarla başa çıkabilirim.		0,863	
	8	Oldukça ikna edici ve etkileyici olduğumu düşünürüm.		0,753	
	9	Başarı güdüsü benim için önemlidir.		0,852	
	10	Gereğinden fazla gayretliyimdir, çok sıkı çalışırım.		0,474	
	11	İnsanları kolay organize ederim.		0,887	
Azimli Olma	12	Grup çalışmasından çok, bireysel sorumluluğu tercih ederim.			0,850
	13	Arkadaşlarımdan daha iyi ve başarılı olmak isterim.			0,799
	14	Zor işlerle uğraşmayı tercih ederim.			0,469
Özdeğer			5,721	1,860	1,588
Boyutların varyansı açıklama oranı (%)			40,864	13,285	11,340
Toplam varyansın açıklanma oranı (%)			65,489		
KMO değeri			0,776		

Ki-kare değeri	659,570
Serbestlik derecesi	91
Anlamlılık değeri	0,000
Cronbach's Alpha değeri	0,842

Temel Bileşenler Analiz Tekniği 14 ifade üzerinden uygulanmıştır. Bunun sonucunda ortaya 3 boyutlu bir yapı çıkmıştır. Ortaya çıkan yapının serbestlik derecesinin 91 ve KMO değerinin 0,776 olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, Ki-kare değerinin 659,570, anlamlılık değerinin 0,000 ve toplam varyansın açıklanma oranının 65,489 olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan boyutların faktör yük değerlerinin ise 0,469 ile 0,877 arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde bütün değerlerin belirtilen ölçütlere uygun olduğu görülmüştür.

Yapılan analizlerden sonra elde edilen boyutların isimlendirilmesi aşamasına geçilmiştir. Buna göre yöneticilerin kişisel başarı algılarını oluşturan birinci boyut “sorumluluk alma” şeklinde isimlendirilmiş ve bu boyutun 5 ifadeye sahip olduğu tespit edilmiştir. İkinci boyut “uyum sağlama” şeklinde isimlendirilmiş ve bu boyutun 6 ifadeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü boyut ise “azimli olma” şeklinde isimlendirilmiş ve bu boyutun 3 ifadeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu işlemlerin ardından ortaya çıkan boyutların güvenilirliği ölçülmüş ve elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 5.21.’de gösterilmiştir.

Tablo 5.21. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarını Oluşturan Boyutların Cronbach’s Alpha Değerleri

Boyutlar	Cronbach’s Alpha Değerleri
Sorumluluk Alma	0,845
Uyum Sağlama	0,860
Azimli Olma	0,641

Tablo 5.21.’e göre boyutların güvenilirliği incelendiğinde “sorumluluk alma” ve “uyum sağlama” boyutlarının yüksek derece güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülürken “azimli olma” boyutunun ise yeterli derece güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

5.9.3.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel başarı algılarının analizi neticesinde elde edilen verilerin ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 5.22.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.22. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	No	İfade	$\bar{x}$	S.S
Sorumluluk Alma	1	Verilen görevi yerine getirmek için çok fazla çalışırım.	4,58	0,51
	2	Yaptığım işlere hâkim olduğumu düşünürüm.	4,60	0,56
	3	Yaptığım işi kusursuz bir şekilde yerine getiririm.	4,54	0,52
	4	Bir işle meşgulken sadece onunla ilgilenirim.	4,22	0,89
	6	Yapmam gereken işleri asla ertelemem.	4,37	0,73
Boyut Genel Ortalama			4,46	0,64
Uyum Sağlama	5	Girdiğim ortama uyum sağlar ve hemen fark edilirim.	4,32	0,71
	7	İşimi yaparken ortaya çıkan sorunlarla başa çıkabilirim.	4,48	0,58
	8	Oldukça ikna edici ve etkileyici olduğumu düşünürüm.	4,41	0,62
	9	Başarı güdüsü benim için önemlidir.	4,48	0,58
	10	Gereğinden fazla gayretliyimdir, çok sıkı çalışırım.	4,31	0,71
	11	İnsanları kolay organize ederim.	4,40	0,71
Boyut Genel Ortalama			4,40	0,65
Azimli Olma	12	Grup çalışmasından çok, bireysel sorumluluğu tercih ederim.	3,38	1,28
	13	Arkadaşlarımdan daha iyi ve başarılı olmak isterim.	3,87	1,31
	14	Zor işlerle uğraşmayı tercih ederim.	4,04	0,95
Boyut Genel Ortalama			3,76	1,18
Tüm Boyutların Genel Ortalaması			4,20	0,82

* Oldukça Düşük Düzey: 1,00-1,79 - Düşük Düzey: 1,80-2,59 - Orta Düzey: 2,60-3,39 - Yüksek Düzey: 3,40-4,19 - Çok Yüksek Düzey: 4,20- 5,00

Tablo 5.22.'ye göre; araştırmaya katılan yöneticiler kişisel başarı algılarının ağırlıklı olarak olumlu yönde ($\bar{x}4.20 \pm 0,82$) görüş belirtmişlerdir. Bununla beraber yöneticilerin kariyer planlamasına ilişkin görüşleri boyutlar bazında da incelenmiştir. Buna göre; yöneticilerin “sorumluluk alma” boyutuna ($\bar{x}4.46 \pm 0,64$) ve “uyum sağlama” boyutuna ($\bar{x}4.40 \pm 0,65$) ilişkin ifadeler çok yüksek düzeyde, “azimli olma” boyutuna ($\bar{x}3.76 \pm 1,18$) ilişkin ifadeler ise yüksek düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin, kariyer planlamasına ilişkin boyutlarının içerisinde yer alan en yüksek düzeydeki ve en düşük düzeydeki ifadelerin ortaya konulması ilgili çalışma açısından önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Buna göre; “sorumluluk alma” boyutu içerisinde yer alan ‘Yaptığım işlere hâkim olduğumu düşünürüm ($\bar{x}4.60 \pm 0,56$)’ ifadesinin en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra; ‘Bir işle meşgulken sadece onunla ilgilenirim ($\bar{x}4.22 \pm 0,89$)’ ifadesinin ise en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kariyer planlamasına ilişkin oluşturulan “uyum sağlama” boyutu içerisinde yer alan ‘İşimi yaparken ortaya çıkan sorunlarla başa çıkabilirim. ($\bar{x}4.48 \pm 0,58$)’ ifadesi ve ‘Başarı güdüsü benim için önemlidir ($\bar{x}4.48 \pm 0,58$)’ ifadesinin en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra; ‘Gereğinden fazla gayretliyimdir, çok sıkı çalışırım ($\bar{x}3,31 \pm 0,71$)’ ifadesinin ise en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamasına ilişkin oluşturulan “azimli olma” boyutu içerisinde yer alan ‘Zor işlerle uğraşmayı tercih ederim ($\bar{x}4.04 \pm 0,95$)’ ifadesinin en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra; ‘Grup çalışmasından çok, bireysel sorumluluğu tercih ederim ($\bar{x}3,38 \pm 1,28$)’ ifadesinin ise en düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

5.9.3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Başarı Algılarına İlişkin Oluşturulan Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel başarı algılarıyla ilgili gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmeye yönelik farklılık analizlerine yer verilmiştir. Buna göre; cinsiyet ve kişilik tipi değişkenlerine göre farklılığı test edebilmek amacıyla “Independent Samples T” testi uygulanmıştır. Ayrıca eğitim durumu, çalıştığı pozisyon ve yaş değişkenlerine göre farklılığı test edebilmek amacıyla “One Way Anova” testi uygulanmıştır. Yöneticilerin cinsiyetleri ile kişisel başarı algısı boyutları arasındaki farklılığa yönelik yapılan “T Testi” sonuçları aşağıda Tablo 5.23.’te gösterilmiştir.

Tablo 5.23. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre T Testi Bulguları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S.S	T	P
Sorumluluk Alma	Kadın	40	4,51	0,45	0,817	0,416
	Erkek	45	4,42	0,57		
Uyum Sağlama	Kadın	40	4,32	0,56	-1,346	0,183
	Erkek	45	4,47	0,44		
Azimli Olma	Kadın	40	3,68	0,82	-0,812	0,419
	Erkek	45	3,84	0,98		

Tablo 5.23.'e göre; yöneticilerin kişisel başarı algılarını oluşturan “sorumluluk alan (T=0,177; $P \geq 0,05$)”, “uyum sağlama (T=-1,346; $P \geq 0,05$)” ve “azimli olma (T=-0,812; $P \geq 0,05$)” boyutları cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre; oluşturulan H_{16} , H_{17} ve H_{18} hipotezleri kabul edilmiştir. Yöneticilerin kişilik tipleri ile kişisel başarı algısı boyutları arasındaki farklılığa yönelik yapılan “T Testi” sonuçları aşağıda Tablo 5.24.’te gösterilmiştir.

Tablo 5.24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişilik Tiplerine Göre T Testi Bulguları

Boyut	Kişilik Tipi	N	$\bar{x}$	S.S	T	P
Sorumluluk Alma	A tipi	50	4,53	0,42	1,398	0,168
	B tipi	35	4,36	0,62		
Uyum Sağlama	A tipi	50	4,45	0,50	1,078	0,284
	B tipi	35	4,33	0,50		
Azimli Olma	A tipi	50	3,66	0,85	-1,237	0,220
	B tipi	35	3,91	0,97		

Tablo 5.24.'e göre; yöneticilerin kişisel başarı algılarını oluşturan “sorumluluk alan (T=1,398; $P \geq 0,05$)”, “uyum sağlama (T=1,078; $P \geq 0,05$)” ve “azimli olma (T=-1,237; $P \geq 0,05$)” boyutları kişilik tiplerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre; oluşturulan H_{19} , H_{20} ve H_{21} hipotezleri kabul edilmiştir.

Yöneticilerin cinsiyetleri ve kişilik tipleri ile kişisel başarı algısı boyutları arasındaki farklılığa yönelik yapılan analizlerden sonra eğitim durumları, çalıştığı pozisyon ve yaşlarına göre farklılığı test edebilmek amacıyla “Anova” testine geçilmiştir. Buna göre, yöneticilerin eğitim durumları ile “sorumluluk alma” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.25.’te gösterilmiştir.

Tablo 5.25. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Sorumluluk Alma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Lise	26	4,47	0,48	Gruplar arası	1,983	0,661	2,569	0,060
Ön lisans	25	4,63	0,40	Gruplar içi	20,848	0,257		
Lisans	31	4,29	0,60	Toplam	22,831			
Lisansüstü	3	4,80	0,34					
Toplam	85	4,46	0,52					

Tablo 5.25.'e göre, yöneticilerin eğitim durumları ile “sorumluluk alma ($F=2,569$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{22} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin eğitim durumları ile “uyum sağlama” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.26.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.26. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Uyum Sağlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Lise	26	4,32	0,58	Gruplar arası	1,344	0,448	1,804	0,153
Ön lisans	25	4,46	0,45	Gruplar içi	20,121	0,248		
Lisans	31	4,36	0,46	Toplam	21,465			
Lisansüstü	3	5,00	0,00					
Toplam	85	4,40	0,50					

Tablo 5.26.'ya göre, yöneticilerin eğitim durumları ile “sorumluluk alma ($F=1,804$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{23} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin eğitim durumları ile “azimli olma” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.27.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.27. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları ile Azimli Olma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Eğitim Durumu	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P	Anlamlılık
Lise	26	4,16	0,74	Gruplar arası	8,163	2,721	3,577	0,017	Lise ile lisans arasında
Ön lisans	25	3,70	0,95	Gruplar içi	61,620	0,761			
Lisans	31	3,44	0,85	Toplam	69,783				
Lisansüstü	3	4,22	1,34						
Toplam	85	3,76	0,91						

Tablo 5.27.'ye göre, yöneticilerin eğitim durumları ile “azimli olma ($F=3,577$; $P \leq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumları ile “azimli olma” boyutu arasındaki anlamlılığın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre; eğitim durumu lisans düzeyinde ($\bar{x}3,44 \pm 0,85$) olan yöneticilerin eğitim durumu lise düzeyinde ($\bar{x}4,16 \pm 0,74$) olan yöneticilere göre daha az azimlidir. Buna göre H_{24} hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “sorumluluk alma” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.28.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.28. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Sorumluluk Alma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Çalıştığı Pozisyon	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Müdür	33	4,57	0,44	Gruplar arası	1,339	0,669	2,554	0,284
Müdür Yrd	41	4,33	0,58	Gruplar içi	21,492	0,262		
Şef	11	4,61	0,38	Toplam	22,831			
Toplam	85	4,46	0,52					

Tablo 5.28.'e göre, yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “sorumluluk alma ($F=2,554$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{25} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “uyum sağlama” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.29.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.29. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Uyum Sağlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Çalıştığı Pozisyon	N	$\bar{x}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Müdür	33	4,53	0,47	Gruplar arası	1,457	0,728	2,986	0,056
Müdür Yrd	41	4,26	0,51	Gruplar içi	20,008	0,244		
Şef	11	4,53	0,45	Toplam	21,465			
Toplam	85	4,40	0,50					

Tablo 5.29.'a göre, yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “uyum sağlama ($F=2,986$; $P \leq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Buna göre H_{26} hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “azimli olma” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.30.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.30. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Pozisyon ile Azimli Olma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Çalıştığı Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
Müdür	33	3,64	0,97	Gruplar arası	1,447	0,723	0,868	0,424
Müdür Yrd	41	3,78	0,86	Gruplar içi	68,336	0,833		
Şef	11	4,06	0,87	Toplam	69,783			
Toplam	85	3,76	0,91					

Tablo 5.30.'a göre, yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “azimli olma ($F=0,868$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{27} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin yaşları ile “sorumluluk alma” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.31.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.31. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Sorumluluk Alma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
20-24 yaş	14	4,21	0,75	Gruplar arası	1,245	0,311	1,153	0,338
25-30 yaş	31	4,47	0,44	Gruplar içi	21,587	0,270		
31-35 yaş	18	4,51	0,41	Toplam	22,831			
36-40 yaş	19	4,56	0,52					
41 yaş ve üzeri	3	4,66	0,41					
Toplam	85	4,46	0,52					

Tablo 5.31.'e göre, yöneticilerin yaşları ile “sorumluluk ($F=1,153$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{28} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin yaşları ile “uyum sağlama” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.32.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.32. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Uyum Sağlama Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
20-24 yaş	14	4,13	0,63	Gruplar arası	1,954	0,489	2,003	0,102
25-30 yaş	31	4,36	0,47	Gruplar içi	19,511	0,244		
31-35 yaş	18	4,46	0,46	Toplam	21,465			
36-40 yaş	19	4,57	0,41					
41 yaş ve üzeri	3	4,66	0,57					
Toplam	85	4,40	0,50					

Tablo 5.32.'ye göre, yöneticilerin yaşları ile “uyum sağlama ($F=2,003$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{29} hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin yaşları ile “azimli olma” boyutu arasındaki farklılığa yönelik yapılan “Anova” testi sonuçları aşağıda Tablo 5.33.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.33. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşları ile Azimli Olma Boyutu Arasındaki Farklılığa Yönelik Anova Testi Bulguları

Yaş	N	$\bar{X}$	S.S	Varyansın Kaynağı	KT	KO	F	P
20-24 yaş	14	3,52	1,13	Gruplar arası	3,447	0,862	1,039	0,392
25-30 yaş	31	3,91	0,75	Gruplar içi	66,336	0,829		
31-35 yaş	18	3,50	0,91	Toplam	69,783			
36-40 yaş	19	3,92	0,95					
41 yaş ve üzeri	3	4,00	1,00					
Toplam	85	3,76	0,91					

Tablo 5.33.'e göre, yöneticilerin yaşları ile “azimli olma ($F=1,039$; $P \geq 0,05$)” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna göre H_{30} hipotezi kabul edilmiştir.

5.9.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamaları ile Kişisel Başarı Algıları Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

Bu kısımda, araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamaları ile kişisel başarı algıları arasında bir ilişkinin olup olmadığına dair bulgular yer almaktadır. Bu ilişkinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alınışık, 2019: 357). Araştırma verileri normal bir dağılım gösteriyorsa Pearson korelasyonu kullanılmaktadır. Ancak araştırma verileri normal bir dağılım göstermiyorsa Spearman Brown korelasyonu kullanılmaktadır (Altunışık, 2007: 334). Bu araştırmada, araştırma verileri normal bir dağılım gösterdiği için Pearson korelasyonu kullanılmıştır.

Korelasyon katsayısı değerleri -1 ile +1 arasındadır. Korelasyon katsayısı eksi bir değer alırsa ilişkinin ters yönlü artı bir değer alırsa ilişkinin doğrusal yönlü olduğu

anlamına gelmektedir (Akbulut, 2010: 52). Korelasyon katsayıları; 0,1 ile 0,3 arasında ise zayıf, 0,3 ile 0,5 arasında ise orta, 0,5 ile 0,8 arasında ise güçlü ve 0,8'den daha fazla ise çok güçlü bir ilişki göstermektedir (İslamoğlu ve Alınışık, 2019: 357). Buna göre, yöneticilerin kariyer planlamaları ile kişisel başarı algıları arasındaki ilişkiyi gösteren bulgular aşağıda Tablo 5.34.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.34. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kariyer Planlamaları ile Kişisel Başarı Algıları Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

		Sorumluluk Alma	Uyum Sağlama	Azimli Olma
Kendini Değerlendirme	Pearson (r)	0,385**	0,601**	0,141
	Anlamlılık (p)	0,000	0,000	0,199
	N	85	85	85
Fırsatları Tanımlama	Pearson (r)	0,276*	0,513**	0,177
	Anlamlılık (p)	0,010	0,000	0,104
	N	85	85	85
Hedefleri Belirleme	Pearson (r)	0,142	0,598**	0,211
	Anlamlılık (p)	0,195	0,000	0,052
	N	85	85	85

Tablo 5.34.'e göre; kendini değerlendirme boyutu ile sorumluluk alma boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,385$; $P\leq 0,05$) ve H_{31} hipotezi reddedilmiştir. Kendini değerlendirme boyutu ile uyum sağlama boyutu arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,601$; $P\leq 0,05$) ve H_{32} hipotezi reddedilmiştir. Kendini değerlendirme boyutu ile azimli olma boyutu arasında zayıf düzeyde anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,141$; $P\geq 0,05$) ve H_{33} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.34.'e göre; fırsatları tanımlama boyutu ile sorumluluk alma boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,276$; $P\leq 0,05$) ve H_{34} hipotezi reddedilmiştir. Fırsatları tanımlama boyutu ile uyum sağlama boyutu arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,513$; $P\leq 0,05$) ve H_{35} hipotezi reddedilmiştir. Fırsatları tanımlama boyutu ile azimli olma boyutu arasında zayıf düzeyde anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,177$; $P\geq 0,05$) ve H_{36} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.34.'e göre; hedefleri belirleme boyutu ile sorumluluk alma boyutu arasında zayıf düzeyde anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,142$; $P\geq 0,05$) ve

H₃₇ hipotezi kabul edilmiştir. Hedefleri belirleme boyutu ile uyum sağlama boyutu arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,598$; $P\leq 0,05$) ve H₃₈ hipotezi reddedilmiştir. Hedefleri belirleme boyutu ile azimli olma boyutu arasında zayıf düzeyde anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmüş ($r=0,211$; $P\geq 0,05$) ve H₃₉ hipotezi kabul edilmiştir.

5.9.5. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

Bu araştırmada, yöneticilerin kariyer planlamalarına ilişkin 15 hipotez, yöneticilerin kişisel başarı algılarına ilişkin 15 hipotez ve yöneticilerin kariyer planlamaları ile kişisel başarı algıları arasındaki ilişkiye yönelik 9 hipotez olmak üzere toplam 39 hipotez oluşturulmuş ve test edilmiştir. Buna göre, bu hipotezlerin kabul ve ret durumlarına ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo 5.35.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.35. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumuna İlişkin Sonuçlar

	HİPOTEZLER	Kabul	Ret
H ₁	Yöneticilerin cinsiyetleri ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂	Yöneticilerin cinsiyetleri ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₃	Yöneticilerin cinsiyetleri ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₄	Yöneticilerin kişilik tipleri ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₅	Yöneticilerin kişilik tipleri ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₆	Yöneticilerin kişilik tipleri ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₇	Yöneticilerin eğitim durumları ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₈	Yöneticilerin eğitim durumları ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₉	Yöneticilerin eğitim durumları ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.		X
H ₁₀	Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₁₁	Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.		X
H ₁₂	Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₁₃	Yöneticilerin yaşları tipleri ile “kendini değerlendirme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₁₄	Yöneticilerin yaşları ile “fırsatları tanımlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	

H ₁₅	Yöneticilerin yaşları ile “hedefleri belirleme” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.		X
H ₁₆	Yöneticilerin cinsiyetleri ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₁₇	Yöneticilerin cinsiyetleri ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₁₈	Yöneticilerin cinsiyetleri ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₁₉	Yöneticilerin kişilik tipleri ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₀	Yöneticilerin kişilik tipleri ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₁	Yöneticilerin kişilik tipleri ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₂	Yöneticilerin eğitim durumları ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₃	Yöneticilerin eğitim durumları ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₄	Yöneticilerin eğitim durumları ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.		X
H ₂₅	Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₆	Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₇	Yöneticilerin çalıştığı pozisyon ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₈	Yöneticilerin yaşları ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₂₉	Yöneticilerin yaşları ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₃₀	Yöneticilerin yaşları ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	X	
H ₃₁	“Kendini değerlendirme” boyutu ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.		X
H ₃₂	“Kendini değerlendirme” boyutu ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.		X
H ₃₃	“Kendini değerlendirme” boyutu ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	X	
H ₃₄	“Fırsatları tanımlama” boyutu ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.		X
H ₃₅	“Fırsatları tanımlama” boyutu ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.		X
H ₃₆	“Fırsatları tanımlama” boyutu ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	X	
H ₃₇	“Hedefleri belirleme” boyutu ile “sorumluluk alma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	X	
H ₃₈	“Hedefleri belirleme” boyutu ile “uyum sağlama” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.		X
H ₃₉	“Hedefleri belirleme” boyutu ile “azimli olma” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.	X	

Tablo 5.35.’e göre; bu araştırma kapsamında oluşturulan 39 hipotezin 30’u kabul edilirken 9’u reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ve sonuçlar doğrultusunda sunulan öneriler aşağıda sunulmuştur.

SONUÇ

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik ve tanıtıcı bilgileri incelendiğinde; yöneticilerin yarısından fazlasını erkeklerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin genellikle 25-30 yaş arasında yoğunlaştığı ve yarısından fazlasının bekâr olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun lisans eğitim düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer sonuç ise yöneticilerin yarıya yakının müdür yardımcısı pozisyonunda görev yaptığıdır. Ayrıca yöneticilerin büyük çoğunluğu 1-3 yıl arasında deneyime sahiptir. Son olarak yöneticilerin yarısından fazlası kendini A tipi kişiliğe yakın hissetmektedir.

Yöneticilerin kariyer planlamalarına ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre, uygulanan analiz neticesinde ölçeğin 20 ifadeden ve “kendini değerlendirme, fırsatları tanımlama, hedefleri belirleme” olmak üzere 3 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kariyer planlamalarının genel olarak olumlu yönde olduğu görülmüştür. Bununla beraber boyutlar bazında bakıldığında ise “hedefleri belirleme” boyutunun en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum yöneticilerin bu boyut içerisindeki ifadelerle yüksek derecede katıldığını göstermektedir. Yöneticilerin bu boyut içerisinde en yüksek düzeyde katıldığı ifade “takdir edilmek beni motive eder” ifadesi olmuştur. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin genel olarak maddi değerlerden çok manevi değerleri önemseydiğini göstermektedir.

Yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan boyutlardan en düşük değere sahip olan boyut ise “fırsatları tanımlama” boyutudur. Bu durum yöneticilerin karşılarda çıkan fırsatları iyi bir şekilde değerlendiremediklerini göstermektedir. Yöneticilerin bu

boyut içerisinde en düşük düzeyde katıldığı ifade “yasal zorunluluklar (doğu görevi, aynı anda iki iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu” ifadesi olmuştur. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin aslında karşılarına çıkan fırsatların farkında olduğu ve değerlendirmek istediği ancak yasal zorunluluklardan dolayı bunları gerçekleştiremediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Yani gerek kadın gerek erkek yöneticilerin kariyer planlamalarının birbirine yakın düzeyde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte yöneticilerin kariyer planlamaları ile kişilik tipleri arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Yani yöneticiler gerek A tipi kişiliğe (titiz, sabırsız, detaycı vb.) gerek B tipi kişiliğe (sabırlı, rahat, acele etmeyen vb.) sahip olsunlar bu durum kariyer planlamalarını etkilememektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan boyutlar ile eğitim durumları arasındaki anlamlılık incelendiğinde; kendini değerlendirme ve fırsatları tanımlama boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken hedefleri belirleme boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu farklılığın lise düzeyinde eğitim almış yöneticiler ile ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim almış yöneticiler arasında olduğu görülmüştür. Yani lise düzeyinde eğitim almış olan yöneticilerin ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim almış olan yöneticilere göre kariyer hedeflerini belirlemede daha başarısız olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuç yükseköğretim düzeyinde eğitim almanın önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan boyutlar ile çalıştığı pozisyon arasındaki anlamlılık incelendiğinde; kendini değerlendirme ve hedefleri belirleme boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken fırsatları tanımlama boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu farklılığın müdür pozisyonunda olan yöneticiler ile müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda olan yöneticiler arasında olduğu görülmüştür. Yani müdür pozisyonunda olan yöneticilerin müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda olan yöneticilere göre karşılarına çıkan fırsatları daha iyi tanımladıkları söylenebilir. Elde edilen bu sonuç kariyerinde daha iyi bir pozisyona gelindiğinde farkındalığın arttığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer planlamalarını oluşturan boyutlar ile yaşları arasındaki anlamlılık incelendiğinde; kendini değerlendirme ve fırsatları tanımlama boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken hedefleri belirleme boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu farklılığın 20-24 yaş arasında olan yöneticiler ile 25-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41 yaş ve üzerinde olan yöneticiler arasında olduğu görülmüştür. Yani 20-24 yaş arasında olan yöneticilerin 25-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41 yaş ve üzerinde olan yöneticiler göre kariyer hedeflerini belirlemede daha başarısız olduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonuç yaşları daha büyük olan yöneticilerin daha doğru kararlar aldıklarını ve hedefleri daha iyi değerlendirdiklerini göstermektedir.

Yöneticilerin kariyer planlamaları ile birlikte önemli olan diğer bir konu da kişisel başarı algılarıdır. Yöneticilerin kişisel başarı algılarını tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre, faktör analizi neticesinde ölçeğin 14 ifadeden ve “sorumluluk alma, uyum sağlama, azimli olma” olmak üzere 3 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin kişisel başarı algılarının genel olarak olumlu yönde olduğu görülmüştür. Bununla beraber boyutlar bazında bakıldığında ise “sorumluluk alma” boyutunun en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum yöneticilerin bu boyut içerisindeki ifadelerle yüksek derecede katıldığını göstermektedir. Yöneticilerin bu boyut içerisinde en yüksek düzeyde katıldığı ifade “yaptığım işlere hâkim olduğumu düşünürüm” ifadesi olmuştur. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin genel olarak yaptığı işlerin bilincinde olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin kişisel başarı algılarını oluşturan boyutlardan en düşük değere sahip olan boyut ise “azimli olma” boyutudur. Bu durum yöneticilerin yaptıkları iş konusunda azimli olmadıklarını göstermektedir. Yöneticilerin bu boyut içerisinde en düşük düzeyde katıldığı ifade “grup çalışmasından çok, bireysel sorumluluğu tercih ederim.” ifadesi olmuştur. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin sorumluluğu tek başına üstlenmekten ziyade diğer çalışanlar ya da yöneticilerle birlikte üstlenmeyi tercih ettiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel başarı algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Yani gerek kadın gerek erkek yöneticilerin kişisel başarı algılarının birbirine yakın düzeyde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte yöneticilerin kişisel başarı algıları ile kişilik tipleri arasında da anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Yani yöneticiler gerek A tipi kişiliğe (titiz, sabırsız, detaycı vb.) gerek B tipi kişiliğe (sabırlı, rahat, acele etmeyen vb.) sahip olsunlar bu durum kişisel başarı algılarını etkilememektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel başarı algılarını oluşturan boyutlar ile eğitim durumları arasındaki anlamlılık incelendiğinde; sorumluluk alma ve uyum sağlama boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken azimli olma boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu farklılığın lise düzeyinde eğitim almış yöneticiler ile lisans düzeyinde eğitim almış yöneticiler arasında olduğu görülmüştür. Yani lise düzeyinde eğitim almış olan yöneticilerin lisans düzeyinde eğitim almış olan yöneticilere göre kişisel başarıda daha az azimli oldukları söylenebilir. Elde edilen bu sonuç yükseköğretim düzeyinde eğitim almanın kişisel başarıyı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel başarı algılarını oluşturan boyutlar ile çalıştığı pozisyon arasındaki anlamlılık incelendiğinde; sorumluluk alma, uyum sağlama ve azimli olma boyutlarının hiç birinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durum yöneticilerin müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonlarından hangisinde olursa olsun kişisel başarı algılarının birbirine yakın düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel başarı algılarını oluşturan boyutlar ile yaşları arasındaki anlamlılık incelendiğinde; sorumluluk alma, uyum sağlama ve azimli olma boyutlarının hiç birinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durum yöneticilerin hangi yaş grubunda olursa olsun kişisel başarı algılarının birbirine yakın düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yapılan bu araştırmada yöneticilerin kariyer planlamaları ile kişisel başarı algıları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan analizde kariyer planlamayı oluşturan boyutlar ile kişisel başarı algısını

oluşturan boyutlar arasındaki anlamlılık incelenmiştir. Buna göre; kariyer planlamayı oluşturan boyutlardan kendini değerlendirme boyutu ile kişisel başarı algısını oluşturan boyutlardan sorumluluk alma ve uyum sağlama boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, kendini değerlendirme boyutu ile sorumluluk alma boyutu arasında orta düzeyde, uyum sağlama boyutu arasında ise güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak, kendini değerlendirme boyutu ile azimli olma boyutu arasında zayıf düzeyde anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Kariyer planlamayı oluşturan boyutlardan fırsatları tanımlama boyutu ile kişisel başarı algısını oluşturan boyutlardan sorumluluk alma ve uyum sağlama boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, fırsatları tanımlama boyutu ile sorumluluk alma boyutu arasında zayıf düzeyde, uyum sağlama boyutu arasında ise güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak, fırsatları tanımlama boyutu ile azimli olma boyutu arasında zayıf düzeyde anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Kariyer planlamayı oluşturan boyutlardan hedefleri belirleme boyutu ile kişisel başarı algısını oluşturan boyutlardan uyum sağlama boyutu arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ancak, hedefleri belirleme boyutu ile sorumluluk alma ve azimli olma boyutları arasında zayıf düzeyde ve anlamsız bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, yöneticilerin kariyer planlamaları ile kişisel başarı algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, kişisel başarının kariyer planlama ile bir ilişkisinin olduğu ve bu ilişkinin de pozitif yönde olduğu söylenebilir.

ÖNERİLER

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda gösterilmiştir.

- Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az sayıda olduğu görülmüştür. Bundan dolayı kadınların iş hayatında yönetici olarak daha etkin rol alabilmesinin önü açılmalıdır. Bu noktada kadınların kariyerlerinde en çok karşılaştığı sorun olan cam tavan

sendromunun ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılması ve erkek yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmesi için gerekli adımlar atılması önerilmektedir.

- Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin “takdir edilmek beni motive eder” ifadesine büyük oranda katıldıkları görülmüştür. Buradan yöneticilerin iş hayatında maneviyata büyük önem verdikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle işverenlerin çalışanlarını sık sık takdir etmesi önerilmektedir. Böyle olunca çalışanların moral ve motivasyonları artacağından bu durumun işe de olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.
- Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin “yasal zorunluluklar (doğu görevi, aynı anda iki iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu” ifadesine büyük oranda katıldıkları görülmüştür. Bu durum yöneticilerin karşılaştıkları fırsatları değerlendirmede sorun yaşadığını göstermektedir. Bu nedenle belki yasal düzenlemeler ile yöneticilerin karşılaştığı bu sorunların giderilebileceği düşünülmektedir. Çünkü alışveriş merkezindeki bir mağazada yöneticilik yapan evli bir kişinin aynı mağazanın farklı şehrine gönderilmesi durumu ortaya çıkınca bir sorun oluşmaktadır.
- Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin eğitim durumları ile hedefleri belirleme boyutu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre lise düzeyinde eğitim alan yöneticilerin ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim alan yöneticilere göre hedefleri belirlemede daha başarısız olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işverenlerin yükseköğretim mezunu kişileri işe almaları ya da eğitim seviyesi daha aşağıda olan yöneticileri yükseköğretime girmeleri konusunda teşvik etmeleri önerilmektedir. Böylece yöneticilerin vizyonu yüksek kişiler olması sağlanabilir.
- Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin yaşları ile hedefleri belirleme boyutu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre 20-24 yaş arasındaki yöneticilerin 25-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41 yaş ve üzerindeki yöneticilere göre kariyer hedeflerini belirlemede daha başarısız olduğu söylenebilir. Bundan dolayı yaşları daha genç olan yöneticilerin

tecrübe kazanmaları ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için bu yöneticilerle sık sık görüş alışverişinde bulunulması önerilmektedir. Ayrıca daha tecrübeli yöneticilerin bir koç veya mentor gibi genç yöneticilerle ilgilenmesi sağlanabilir.

- Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler “çalıştığım mağaza, kariyer planlama ve geliştirme imkânı sağlamaktadır” ifadesine diğer ifadelerle göre daha düşük düzeyde katılmışlardır. Buradan hareketle işverenlerin çalışanların kariyer planlamalarına destek sağlamaları önerilmektedir. Çünkü iyi bir kariyer planına sahip olan kişilerin bulunduğu işte daha fazla ilerlemesini sağlayabilir. Bu durumun çalışanın verimini ve sadakatini artıracak göz önüne alındığında işletmeye olumlu yansımalarının olacağı düşünülmektedir.
- Mağaza sahipleri veya yönetici adayı yetiştiren kurumlar yöneticilerin kariyer planlamalarını belirleyerek çalışan ile sektör arasındaki uyumu sağlayabilir.
- Benzer bir konunun farklı alışveriş merkezlerinde ele alınarak karşılaştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Ordu ili Novada Alışveriş Merkezinde yapılan bu araştırma, kapsamı genişletilerek bölgesel bazda yapılabilir. Bu durum birçok farklı bölgede bu tür araştırmaların yapılmasının önünü açarak daha fazla yöneticiye ulaşılmasını sağlayabilir. Böylece alışveriş merkezlerindeki yöneticilerin kariyer planlamaları belirlenerek sektörle daha uyumlu hale gelmesi sağlanabilir.
- Benzer konuda araştırma yapacak olan araştırmacıların daha gerçekçi ve daha güvenilir cevaplar alabilmesi için anketi bizzat yüz yüze yapması ve araştırmanın yöneticiler için önemli olduğunun belirtilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. 4. Bas, Barış Yay., İzmir.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*, İdeal Kültür Yay., İst.
- Akgün, A., Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 2. Bas., Siyasal Kitabevi, Ank.
- Akoğlu Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Ana. Üniv. Yay., Esk.
- Aldemir, M. C., Ataol, A. ve Budak, G. (1996). *Personel Yönetimi*. 2. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Altun, T. (2014). Eğitimin bilimsel temelleri. *Eğitim Bilimine Giriş*, Özmen, H. ve Ekiz, D. (Ed.). 2.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, ss.14-28.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Antoniou, E. (2010). *Career Planning Process and its Role in Human Resource Development*. Annals of The University of Petrosani Economics.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. Çantay Yayınevi, İstanbul.
- Artan, S. (1987). *Personel Yönetimi Ders Notları*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, İstanbul.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İst.
- Aytaç, S. (2005). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Bahçecik N (2016). *Liderlik*. Uyer, G, Kocaman, G (Ed.), Hemşirelik hizmetleri yönetimi el kitabı. 12. Baskı, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Baltaş, A. (1997). *Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı*. 13. Bas., Remzi Kit., İst.
- Bakan, İ. (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yay., İst.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. B., Sakarya K, Sakarya.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Genişletilmiş ve Güncellenmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bowin, B. R. (2001). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir
- Burack, E. H. and N. J. Mathys. (1988). *Career Management InOrganization: A Practical Human Resource Planning Approach*. Brace Park Press, Lake Forest, IL.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 15.Baskı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Byars, L. L. and Leslie, W. R. (2004). *Human Resource Management*. Mc Graw Hill Co., Boston.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. 2. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayınevi, Ankara.

Carrell K.-Elbert E. (1992), *Personnel/Human Resource Management*. Mc Millian Publishing Company, New York.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara.

Certo, S.C. (1991). *Modern Management: Quality, Ethics and the Global Environment*. 5th edition, Allyn and Bacon Publishing.

Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2018). *Kariyerin Değişen Kuralları*. 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Çelik, A. ve Şimşek, M.Ş. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Çetin, C., Aslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Çiçek, B. (2020). *Kariyer Yönetimi İş Dünyasına Giriş Rehberi*. 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Daft, R. L. (1994). *Management, Cengage Learning*. South-Western.

De Cenzo, A. D. ve Robbins, P. S. (1996). *Human Resource Management*. 5th edition, John Wiley and Sons Inc., New Jersey.

Dessler, G. (2011), *Human Resource Management*. Pearson Publications, England.

Dinçer Ö. ve Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Dündar, G. (2009). *Kariyer geliştirme*. Uyargil, C. Adalı, Z. vd. (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Elmacıoğlu, T. (2012). *Başarıda Aile Faktörü*. Yediveren Kitabevi, İstanbul.

- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*. Nobel Kitabevi, Ankara.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Freidman, M. and Rosenman, R. H. (1974), *Type A Behaviour and Your Heart*. Fawcett Crest, New York.
- Garih, Ü. (2003). *İş Hayatında Motivasyon*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Greenhous, J. H. (1987). *Career Management*. The Dryden Pres, Forth Worth.
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle*. 4.Baskı, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Güvendi, M. ve Mısırlı, A. M. (2006). Eğitim bilimlerinde yöntem. *Eğitim Bilimine Giriş*, Yılman, M. (Ed.). 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.65-88.
- Hair, Jr J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications.
- Hitt, M. A., Middlemist, D. and Mathis, R. L. (1986). *Management: Concepts and Effective Practices*. 2nd Edition, West Group.
- Ivancevicu, M. J. and Glueck, F. W. (1986). *Foundations of Personel Human Resources Management*. Business Publications Inc, Texas, America.
- İslamoğlu, H. ve Alınacak, Ü. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri IBM SPSS Uygulamalı*. 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- Kaynak, T. (1996). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Kitabevi, Bursa.
- Kıncal, R. Y. (2006). *Eğitim Bilimine Giriş*. 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Knight, S. (2004). *Uygulamalarla NLP*. (Çev. Taffe, G. İ.), 7. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kuzgun, Y. (2014). *Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı*. 4.Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 17. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2003). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Kök, S. B. ve Halis, M. (2007). *Kariyer Yönetimi*. Orion Yayınevi, Ankara.
- Lever, C. C. (200). *Duvarı Asamıyorsan Bir Kapı Aç!*. (Çev. Büyükonat, T.), 1. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. Sixth Edition, Mc Graw Hill.
- Maxwell, J. C. and Dornan, J. (1997). *Başarı için Stratejiler*. 4. Baskı, (Çev. Güpgüpoğlu, İ), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Mesiti, P. (1996). *Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz*. (Çev. Karderin, C. E.), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Noe, A. R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (Ed.). Çetin, C., 1.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Odabaşı, S. (2008). *Kariyer Yönetimi*. Kum Saati Yayınları, İstanbul.

- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Örücü, E. (2006). *Modern İşletmecilik*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özden, M. C. (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi Profesyonelin El Kitabı*. 1. Baskı, Akis Kitap Özbay Yayıncılık, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Özmen, A. (1999). Örneklem. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Bir, A. A. (Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss.25-54
- Pitino, R. and Reynolds, B. (1998). *Başarılı Olmak Bir Tercihdir*. (Çev. Büyükonat, T.), 1. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Reynolds, J. (2003). *Gender-Related Trends in High School Seniors. Career Plans, 1976-2000*. Florida State University.
- Robbins, A. (1993). *Sınırsız Güç*. (Çev. Değirmenci, M.), İnkılâp Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz. M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitap, Bursa.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Schuler, R. S. (1993). *Personnel & Human Resource Management*. University Press, John Wiley and Sons, New York.
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*. 5th Edition, West Publishing Company, Pennsylvania.

- Sekman, M. (2004). *Kişisel Ataleti Yenmek*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Soysal, A. (2011). *Kariyer Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Suvacı, B. (2018). *Kariyerde Değişim Zamanı: Sınırsız mı Yoksa Çok Yönlü müsünüz?*. Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (2006). *İşletme Bilimlerine Giriş*. 13. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Taşcı, D. (2004). Kariyer yönetimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed.). Geylan, R. 1.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss.119-138.
- Tekin, H. (1977). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. 1.Baskı, Mars Matbaası, Ankara.
- Telman, C. (2002). *Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim Sosyolojisi*. Zirve Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. 6th Edition, Prentice Hall, UK.
- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*. Gazi Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük I-II*. 9. Baskı, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara.

- Tüzüner L., Özçelik, O., Acar, A. C., Uyargil, C., Dünder, G., Atalay, İ. D., Sadullah, Ö., Adal, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 262.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ünsal, P. (2014). *Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı*. 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Varol, E. S. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, İstanbul.
- Yalçın, S. (1999). *Personel Yönetimi*. 6.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zel, U. (1997). *Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik*. K.H.O. Matbaası, Ankara.
- Ziglar, Z. (1999). *Zirvede Görüşürüz*. (Çev. Tokatlı, Y.), 1. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Wadsworth, W. J. (1999). *Atak Yöneticinin Hedef Belirleme ve Sonuç Alma Rehberi*. (Çev. Yarmalı, E. S.), Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul
- Walker, J. W. (1980). *Human Resource Planning*. Mc Graw Hill, USA.
- Werther, W. B. and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Managment*. Mc Graw Hill, Fifth Edition, USA.

Makaleler

- Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10): 281-300.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56 (4): 25-43.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (2): 1-17.
- Austin, J. T. and Vancouver, J. B. (1996). Psychological Bulletin Goal Constructs in Psychology: Structure, Process, and Content, Cilt.120.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2010), Yıldırma (Mobing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12, (2): 51-79.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, (3): 49-74.
- Baransel, A., Paksoy, M., Erkmén, T., Çerik, Ş., Güvensoy, N., Seyhan, M. ve Uluyol, O. H. (1995), Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (1): 5-22.
- Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi, *TODAİE Dergisi*, 24(1): 135-153.
- Betz, N. E. and Hackett, G. (1981). The Relationship of Career-Related Self-Efficacy Expectation to Perceived Career Options in College Women and Men. *Journal of Counseling Psychology*, 399-408.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. and Larsson, R. (1996). Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals, *Academy of Management Executive*, 10 (4): 52-66.

- Bowen, D. and Hall, D. T. (1977). Career planning for Employee Development: A Primer for Managers. *California Management Review*, 20 (2): 33-35.
- Chope, C. R. (2005). Qualitatively Assessing Family İnfluence İn Career Decision Making, *Journal of Career Assessment*, (13): 395–414.
- Çarıkçı, İ. H. ve Erdoğan Morçin, S. (2014). Ön lisans Turizm Öğrencilerinin Kariyer Değerleri: Sarıkamış Örneği, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*, 2 (Özel Sayı): 67-81.
- Çetin, C. (1996). Kariyer Planlaması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25 (1): 124-129.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Karadeniz Teknik Üniversitesi Akademisyenlerinin Kariyer Aşamaları ve Değişmeyen İhtiyaçları, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetimi Dergisi*, (59): 27-42.
- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (2): 65-89.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, *E- journal of New Worl Sciences*, 2 (2): 101-119.
- Dilek, A. ve Özsoy, N. (2019). Pedagojik Formasyon Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Algıları: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Örneği, *Aydın İktisat Fakültesi Dergisi*, 4 (2): 70-84.
- Doğan, S. (1996). İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 12 (1-2): 243-270.
- Doksat, K. (2003). Depresyon Nedir?, *Birinci Basamak İçin Psikiyatri Dergisi*, 2 (1): 25-31.

- Durna, U. (2005). A tipi ve B tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapıları Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 275-290.
- Ensari, M. ve Alay, H. K. (2017). Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Demografik Değişkenler İle İlişisinin Araştırılması: İstanbul İlinde Bir Uygulama. *Humanitas*, 5 (10): 409-422.
- Erdoğdu, M. Y. (2006). Yaratıcılık İle Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (17): 95-106.
- Erdoğan, N. (1999). Yönetim ve Organizasyonlarda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri, *Verimlilik Dergisi*, (1): 15-30.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14): 67-79.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi, *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6 (1): 1-26.
- Giritlioğlu, İ. (2010). Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Sektörde Kariyer Düşüncelerinin Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1 (1): 111-124.
- Gülcan, B. (2011). Turizmde Doçentlik Unvanı: Kapalı Kariyer Yolu ve Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1): 3-32.
- Günay, İ. ve Akıncı, Z. (2017): Turizmde Sürdürülebilirlik Açısından Öğrencilerin Sektöre Karşı Tutumlarının Mezuniyet Sonrası Kariyer Planlaması ve Seçimlerine Etkisi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20): 1-19.
- Gürdoğan, A. ve Atabey, S. (2015). Öğrencilerin Meslek Stajından Memnuniyet Düzeylerinin Kariyer Hedeflerine Etkisi, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1): 91-113.

- Hakanen, J. J., Arnold, B. B. and Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers, *Journal of School Psychology*, (43): 495-513.
- Hirschi, A. N., Spencer, G. and Akos, P. (2011). Engagement in Adolescent Career Preparation: Social Support, Personality and The Development of Choice Decidedness and Congruence, *Journal of Adolescence*, (34): 173–182.
- Işık, N., Pektaş, Ç. ve Atılğan, E. (2018). Turizm Ön Lisans Eğitiminde Kariyer Planlaması: Gaziantep Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (2): 10-20.
- Karadaş, A., Duran, S. ve Kaynak, S. (2017). Hemşirelik Öğrencilerinin Kariyer Planlamaya Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi, *SdÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8 (1): 1-8.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Örgütsel Başarı Gündüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 175-190.
- Keskin, H. K. ve Yapıcı, Ş. (2008). Başarılı ve Başarısız Öğrencilerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Öğretmen ve Veli Görüşleri, *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 1 (1): 20-32.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alpha Güvenirlik Katsayısı, *Journal of Mood Disorders*, 6 (1): 47-48.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1): 45-60.
- Kurtuldu, M. K. (2010). Comparing The Achievement Perception Of The Piano Students According To The Class, Success Level And Graduation Variables, *Fine Arts*, 5(3): 164-171.
- Koç, M., Avşaroğlu, S. ve Sezer, A. (2004) Üniversite Öğrencilerinin Akademik Başarıları İle Problem Alanları Arasındaki İlişki, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 483-498.

- Korkmaz, H., Gürol, N. ve Avcıkurt, C. (2012). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Sektöre Yönelik Görüşleri ve Kariyer Beklentileri Arasındaki İlişki. *Turizm Eğitimi Konferansı-Tebliğler*, 120-134
- Long, C. S., Alifiah, M. N., Kowang, T. O. and Ching, C. W. (2015). The Relationship Between Self-Leadership, Personality and Job Satisfaction: A Review, *Journal of Sustainable Development*, 16-23.
- Lovelace, K.J., Manz, C.C. and Alves, J.C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control, *Human Resource Management Review*, 17 (4), 374-387.
- Mengi, Z. (2012). Hepimiz Müdürüz. *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, s. 14. <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/hepimiz-muduruz-19748821> (Erişim tarihi: 15.01.2021).
- Özdemir Y. (2013). Marmara Üniversitesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Özen, Y. (2011). Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2 (3): 81-96.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Tercihinde Kişisel Değişkenlerin Rolü: Turizm ve Öğretmenlik Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (17): 207-234.
- Rahimic, Z., Resic, E. ve Kazo, A. (2012). Determining The Level of Management Competences in The Process of Employee Motivation, *Procedia-School and Behavioral Sciences*, (41): 535-543.

- Soysal, A. ve Söylemez, C. (2014). İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6 (12): 23-38.
- Taşlıyan, M. (2005). Kişisel Gelişim: Stres Yönetimi, *Bütçe Dünyası Dergisi*, (22): 38-40.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, *Anatolian Journal of Psychiatry*, (7): 100-108.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1): 203-233.
- Ulama, Ş., Batman, O. ve Ulama, H. (2015). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma: Sakarya Üniversitesi Örneği, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12): 339-366.
- Umay, A. (2002). Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi ve Değişimi Etkileyen Faktörler, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22): 148-155.
- Uyguç, N. (2003), Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (1): 93-104.
- Ültanır, E. ve Ültanır, G. (2005). Estonya, İngiltere ve Türkiye’de Yetişkinler Eğitiminde Profesyonel Standartlar, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1): 1-23.
- Verma, R. and Mansuri, M. G. (2018). Personality Type and Respiratory Diseases. *Indian, Journal of Health and Wellbeing*, 470-472.
- Yıldırım, İ. (1991). Stres ve Stresle Basa Çıkmada Gevşeme Yöntemleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (6): 175-189.

Yıldız, E. (2012). Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33): 37-61.

Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1): 25-46.

Yörük, D. (2020). Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Başarı Korkusunun Liderlik Süreci ile İlişkisi, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2): 64-74.

Weinberg, R. S. and Gould, D. (1995). Foundations of Sport and Exercise Psychology. *Champaign JL: Human Kinetics*, 137-160.

Bildiriler

Akgemci, T., Ögüt, A. ve Demirsel, T. (2007). Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, *Sakarya Üniversitesi 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 407-420.

Kişioğlu, E. ve Çakırlı, H. (2012). Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğrencilerinin Turizme Bakışı: Akçakoca Meslek Yüksekokulu Örneği, *Turizm Eğitimi Konferansı-Tebliğler*, 166-174.

Koray, M. (1997). 21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar, *21.YY. da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul.

Tezler

- Akagündüz, M. (2017). *Turizm Öğrencilerinin Sektöre Yönelik İmaj Algılarının Kariyer Yapma İstekleri Üzerine Etkisi: Ege Bölgesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akdoğan, H. (2014). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Aksoy, G. (2020). *Kariyer Planlaması ve Kişilik Arasındaki İlişki: Bitlis Eren Üniversitesi Lisans Öğrencileri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Akyüz Ünlü, B. (2014). *Kadınların Kariyer Engelleri İle Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Al-Atiyat, Y. (2019). *Örgütsel Güvenin Kariyer Planlamasına Etkisi Özel Hastanelerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Altunışık, B. (2010). *Öğretmenlerin Kariyer Hedeflerinin Eğitim Kurumlarındaki Kariyer Yönetimi Uygulamalarına Yansıması Üzerine Öğretmen Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Arar, T. (2016). *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Aslan, G. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aşkun, C. N. (2006). *Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ayan Kocabaş, S. (2019). *Sosyal Hizmet Lisans Öğrencilerinin Kariyer Planlaması: Yalova Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yalova.
- Aydoğdu, A. (2017). *İlkokul Öğrencilerinde Spor Başarı Algısı ve Matematik Kaygısının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bal, G. (2017). *Bireysel Kariyer Planlamasında Kişisel Özelliklerin Kamu Sektöründe Çalışmaya Yönelik Etkisi: Bir Pilot Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baştürk, Ö. (2010). *Kadın Akademisyenlerin Kariyer Planlama Sürecinde İşveren Ayrımcılığı ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Batur, H. Z. (2014). *Schein'in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Statüsündeki Okullar Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bay, S. M. (2017). *Kariyer Planlamasının Birey ve Kurum Açısından Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baydur, Y. (2014). *Bireysel Kariyer Planlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Çağrı Merkezi Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, Ş. (2019). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Burcu, G. (2018). *Kargo Sektöründe Kariyer Planlamasının Çalışan Bireyler Üzerindeki Etkisi: Özel Kargo Firmaları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ceylan, B. (2014). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığını Artırmadaki Rolü Üzerinde Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çabuk, E. Z., (2007) *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İş gören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çağlayan, B. (2019). *Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerindeki Sporcuların Gelecek Kaygıları İle Bireysel Kariyer Planlamalarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personele Yönelik Bir Araştırma)*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çap, İ. B. (2004). *Kariyer Planlama ve Hizmet İçi Eğitim (Toyota Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetiner, M. (2014). *Bireysel Kariyer Planlaması İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çilingir, N. (2014). *Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

- Çoban, U. (2015). *Kariyer Planlamasının İşgörenlerde Performans ve İş Motivasyonu Algılarına İlişkin TRB1 Bölgesi İşkur Müdürlüklerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bingöl.
- Çörtük, S. (2009). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Delipoyraz, M. (2009). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Yönetimi ve Resmi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirbanka, M. (2017). *Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Denk, E. (2017). *Otel Mutfak Çalışanlarının Eğitim Seviyelerinin ve Kariyer Hedeflerinin Ölçülmesi: Kış Koridoru Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Doğruöz, İ. (2008). *Planning Of Time Management On Goal Setting. An Application For Managers In Different Sectors*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edinsel, S. (2018). *Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama İle Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Elmalı, M. (2015). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışanın Motivasyonuna Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Erdoğan, H. T. (2009). *Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Figengil, E. (2019). *Bireysel Kariyer Planlaması ve Meslek Seçiminde Ortaokul Öğrencilerine Ebeveyn Desteğinin Araştırılması ve Etisem Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gök, K. (2019). *Mükemmelliyetçilik Algısının Kariyer Planlama Sürecindeki Etkisinin Araştırılması: Coca Cola İçecek Fabrikası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Göksel, N. (2012). *Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Güleç, M. (2015). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gültekin, D. (2010). *Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güner, E. S. (2018). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Ve Kariyer Planlaması İstanbul İli Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürcan, H. (2006). *The Effect of Career Management and Developmnet in Human Resource Management and A Research*, Yüksek Lisan Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hepsevim, A. (2019). *Otel Çalışanlarının Kariyer Planlama Hedeflerinin İncelenmesi: İstanbul İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İshakoğlu, G. (1994). *Kariyerde Plato*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kabadayı, S. (2013). *Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karagöz, Oğuzhan. (2009). *İlköğretim Türkçe Öğretmenlerinin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıyak, F. M. (2015). *Lisans Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin ve Değerlerinin Bireysel Kariyer Planlaması Sürecine Etkisi: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kızanlıklılı, M. M. (2008). *Otel İşletmelerindeki Bölüm Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yollarının ve Kontrol Odaklarının Belirlenmesi: Ankara İli Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kula, Ö. (2012). *Lisansüstü Öğrencilerinin Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Koca, A. (2009). *Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Koç, S. A. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Müdürlüğünde Bir Uygulama*,

Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Merden, S. (1995). *Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Mirzeyev, M. (2019). *İş Umudu ve Kariyer İyimserliğinin Bireysel Kariyer Planlamasına Etkisi: Yabancı Uyruklu ve Türk Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Mucur, M. (2016). *Kariyer Planlaması ve Kariyer Yaşam Aşamalarının İşyerindeki Etkileri: Bir Çalışma Konusu Türk Vakıf Üniversiteleri*, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Mutlu, A. (2010). *Hemşirelerin Kariyer Planlamalarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Oğuz, F. C. (2003). *İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Finans Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özçınar, Meltem. (2011). *Örgütlerde Yabancılaşma ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Özcan, S. (2019). *Hemşirelerin Örtük Liderlik Algıları ile Öz Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

Özer Güner, E. S. (2018). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ve Kariyer Planlaması İstanbul İli Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Palankök, Y. N. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk*, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pektaş, Ç. (2019). *Gaziantep'te Ön Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Planlamaları ve Turizm Sektörüne İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Pilavcı, D. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerine Bir Analiz)*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Saçlı, Ç. (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Seçer, H. (2013). *Bireysel Kariyer Planlama ve Kişisel Başarı Algısı Arasındaki İlişki ve Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Sönmez, E. (2017). *Girişimcilik Niyetinin Kariyer Planlamadaki Yeri: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, G. (2009). *Kariyer Planlamanın İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenel, G. O. (2014). *Türk Polis Teşkilatında Amirlerin ve Polis Memurlarının Kariyer Planlaması: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şeyhanlıoğlu, H. Ö. (2018). *Bireysel Kariyer Planlaması ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Turizm Çalışanları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Toprak, C. (2005). *Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Topaloğlu, F. (2019). *Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Turan, M. (2016). *Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uğurlu, P. (2020). *Devlet ve Vakıf Üniversiteleri İşletme Lisans Öğrencilerinin Kariyer Bilinci ve Kariyer Planlama Konusundaki Farkındalıkları Üzerine Bir Değerlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uslu, B. (2015). *Lisansüstü Eğitim Gören Öğrencilerde Kişisel Başarı İle Bireysel Kariyer Planlama Arasındaki Etkileşim: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ünal, A. (2019). *Bireysel Kariyer Planlaması, Kişisel Faktörler ve İş Memnuniyeti: Kadın Polisler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünal, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Vural, A. B. (2015). *Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlamanın Kişilerin İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, S. (2006), *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamalardan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşil, E. (2011). *Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurtsever, H. (2009). *Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

İnternet

https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrk_Silahl%C4%B1_Kuvvetleri#R%C3%BCtbeler (Erişim Tarihi: 04.03.2021)

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim dalında yapılan “Yöneticilerin Kariyer Planlaması Ve Kişisel Başarı Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Ordu İli Novada Avm Örneği” konulu bir yüksek lisans tezi çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir.

Çalışmada, yöneticilerin “Kariyer Planlamaları” ve “Kişisel Başarı Algısı” konularındaki tutumlarını Likert yöntemine göre ölçmek istiyoruz. Bu amaçla hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizinle ilgili bazı demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde kariyer planlamasına ilişkin ifadeler yer almakta ve yöneticilerin kariyer planlamalarıyla ilgili tutumları araştırılmaktadır. Üçüncü bölümde ise kişisel başarı algısı hakkında ifadeler bulunmakta ve yöneticilerin kişisel başarı algılarına yönelik tutumları araştırılmaktadır.

Anket sorularını cevaplamanız şüphesiz sizin belirli bir zamanınızı alacaktır. Ancak ülkemizde üniversiteler ile yönetici işbirliğine ve bilimsel çalışmalara katkıda bulunacağınızı düşünerek bu kısa süreyi bize ayıracağınızı ümit ediyoruz. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen bilgiler şahıs ve firma adı açıklanmaksızın değerlendirilecektir. Bu nedenle isim belirtmek zorunda değilsiniz. Bizim için vereceğiniz cevaplarda açık ve samimi olmanız önemlidir. Çünkü bu durumun araştırmadan elde edilecek sonuçların geçerli ve güvenilir olması üzerinde etkisi büyük olacaktır.

Ülkemizin bilimsel bilgi birikimine katkı sağlayacak bu araştırma için vereceğiniz desteğe şimdiden teşekkür ediyor ve saygılar sunuyorum.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Sinem AYDIN

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız

☐ 20-24 yaş ☐ 25-30 yaş ☐ 31-35 yaş ☐ 36-40 yaş ☐ 41 yaş ve üzeri

3. Medeni durumunuz

☐ Evli ☐ Bekâr

4. Eğitim durumunuz

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5. Aylık geliriniz

☐ 2.324 TL ve altı ☐ 2.325 TL–3.500 TL ☐ 3.501 TL–5.000 TL ☐ 5.001 TL ve üzeri

6. Yönetici olarak çalıştığınız pozisyon

☐ Müdür ☐ Müdür yardımcısı ☐ Şef

7. Yönetici olarak iş tecrübeniz

☐ 1–3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri

8. Hangi kişilik tipine yakınsınız

☐ A tipi kişilik (Titiz, sabırsız, detaycı vb.) ☐ B tipi kişilik (Sabırlı, rahat, acele etmeyen vb.)

BÖLÜM 2: KİŞİSEL BAŞARI ALGISI

	Katılım Düzeyleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İfadeler						
1	Verilen görevi yerine getirmek için çok fazla çalışırım.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işlere hâkim olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
3	Yaptığım işi kusursuz bir şekilde yerine getiririm.	1	2	3	4	5
4	Bir işle meşgulken sadece onunla ilgilenirim.	1	2	3	4	5
5	Girdiğim ortama uyum sağlar ve hemen fark edilirim.	1	2	3	4	5
6	Yapmam gereken işleri asla ertelemem.	1	2	3	4	5
7	İşimi yaparken ortaya çıkan sorunlarla başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
8	Oldukça ikna edici ve etkileyici olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
9	Başarı güdüsü benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
10	Gereğinden fazla gayretliyimdir, çok sıkı çalışırım.	1	2	3	4	5
11	İnsanları kolay organize ederim.	1	2	3	4	5
12	Grup çalışmasından çok, bireysel sorumluluğu tercih ederim.	1	2	3	4	5
13	Arkadaşlarımdan daha iyi ve başarılı olmak isterim.	1	2	3	4	5
14	Zor işlerle uğraşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3: KARIYER PLANLAMA

	Katılım Düzeyleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İfadeler						
1	Değişikliklere uyum sağlayabilirim	1	2	3	4	5
2	Yasal zorunluluklar (doğu görevi, 2.iş yasağı vb.) kariyer planlarımda etkili oldu.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım mağaza hedeflerime ulaşmamda beni yönlendiriyor.	1	2	3	4	5
4	Kariyer planımın olması kararsızlık ve stresi azaltmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Kendi duygu ve düşüncelerimin yanında başkalarınınkini de önemserim.	1	2	3	4	5
6	Seçtiğim meslek istek ve beklentilerime cevap vermektedir.	1	2	3	4	5
7	Kariyer planlama, hedeflerimi belirlerken seçim yapmamı kolaylaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Kariyer planlamamı yaparken kendime hedef belirledim.	1	2	3	4	5
9	Kariyer hedefim, gelecekte kendimi görmek istediğim yer doğrultusunda belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
10	Takdir edilmek beni motive eder.	1	2	3	4	5
11	Kariyer planım sadece meslek seçimi değil, kendimi geliştirmeme de yöneliktir.	1	2	3	4	5
12	Ücret, kariyer planlarımda etkili bir faktördür.	1	2	3	4	5
13	Yetenek ve zayıflıklarımın farkındayım.	1	2	3	4	5
14	Hedef belirlerken yetenek ve yetkinliklerimi göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım mağaza, kariyer planlama ve geliştirme imkânı sağlamaktadır. (kariyer haftası)	1	2	3	4	5
16	Kendimi tanıyorum ve isteklerimi biliyorum.	1	2	3	4	5
17	Ülkenin sosyo-ekonomik durumu kariyer planlama sürecime etki etmektedir.	1	2	3	4	5
18	Kariyer planımı yaptım.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım mağazanın içinde bulunan kariyer fırsatlarının farkındayım.	1	2	3	4	5
20	Kariyer hedefime ulaşmak için yapmam gerekenleri biliyorum.	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

Sinem AYDIN, ... yılında ...'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini ... İlköğretim okulunda, lise öğrenimini ise ... Lisesi'nde tamamladı. Daha sonra 2012 yılında ... Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitime başladı ve 2016 yılında mezun oldu. Sonrasında 2019 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında yüksek lisans eğitime başladı. Bununla birlikte, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Adalet Bölümü öğrencisidir.

