

Bireysel, Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Görgül Bir Araştırma

Fusun TOROS¹⁷, Yıldırım Osman ÇETMENLİ¹⁸

Öz

Araştırma Makalesi

Kariyer yönetimi konusu insan kaynakları yönetimi içinde 1980’li yıllardan sonra ilgi çeken konular arasında yer almış ve son yıllarda da kariyer yönetimine yönelik çalışmaların sayısı oldukça artmıştır. Bu çalışmada, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kariyer gelişimi ile kariyer gelişimine etki eden faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için İzmir’deki sanayi ve hizmet sektörü işletmelerinden anket tekniği ile veri toplanmış olup, katılımcıların %67’si üretim, %33’ü hizmet sektöründendir. Araştırma verileri anket tekniği ile 310 çalışandan kolayda ve kartopu örnekleme yapılarak toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Gelişimi, Bireysel Faktörler, Örgütsel Faktörler, Çevresel Faktörler.

An Empirical Research on the Effect of Individual, Organizational and Environmental Factors on Career Development

Abstract

Research Paper

Career management has been one of the topics of interest in human resources management after the 1980s, and the number of studies on career management has increased considerably in recent years. In this study, the effects of individual, organizational and environmental factors on career development were investigated. In order to reveal the relationship between career development and the factors affecting career development, data were collected from production and service sector enterprises in Izmir by survey technique. The research data were collected from 310 employees by means of questionnaire technique and snowball sampling. As a result of the research, it has been determined that organizational and environmental factors have a positive and significant effect on career development.

Key Words: Career, Career Development, Individual Factors, Organizational Factors, Environmental Factors.

Makale Bilgileri / Article Info

Alındığı Tarih / Received 24.09.2021

Kabul tarihi / Accepted 28.10.2021

Giriş

Kariyer, bir veya daha fazla kuruluşta farklı deneyimler ve işler içeren gelişimsel bir süreç olarak görülmektedir (Baruch ve Rosenstein, 1992). Bu gelişim süreci, organizasyonun yanı sıra ilgili çalışan tarafından da yönetilebilir. Kariyer,

¹⁷ Dr., Dikkan Grup, fusuntoros@yahoo.com, ORCID ID: 0000 0003 4500 1608.

¹⁸ Dr., Yaşar Üniversitesi, ORCID ID: 0000 0002 9925 6430.

geniş anlamda sektörel büyüklük, örgütsel yapı, bilgi özellikleri, insan yeteneği ve hırslı gibi bireye sağlanan yapısal fırsatların sonucu olarak görülmektedir (Turunç ve Avcı, 2012). Kariyer olgusunun çevre değişkeni ile birlikte fırsatların bir sonucu olarak görülmesi onu daha çeşitli, küresel ve sınırsız bir hale getirmiş, esneklik ile karakterize etmiştir (Hirschi vd., 2014). Bu bağlamda, özellikle çalışanların değişen iş taleplerine daha çeşitli ve dağınık çalışma alanlarına ve farklı ortamlara uyum sağlaması giderek daha önemli hale gelmektedir (Zacher, 2013).

Geleneksel bakış açısına göre kariyer, öncelikle bireyin bir sorumluluğu olarak görülmekte iken, ilerleyen dönemlerde kariyerin odak noktası bireyden örgüte geçmiştir (Weber ve Ladkin, 2011). Bu yönüyle kariyer, bir bireye özgü olsa da organizasyon tarafından etkilenen bir süreçtir. Bunun nedeni, organizasyonun pozisyonları ve bu pozisyonlar arasındaki ilişkiler ile her pozisyon için gereken yeterlilikleri ana hatlarıyla belirleyen dahili kariyer yollarına sahip olmasıdır. İnsan kaynakları departmanı çalışanlarını geliştirecek, kurum içi veya dışı eğitim modülleri, koçluk/mentorluk programları, değerlendirme merkezleri gibi uygulamalarla çalışanları destekler (Baruch, 2006). Günümüz iş gücü dünyasında, hızlı adaptasyon yetkinliği kariyer gelişimi ve kariyer başarısı için son derece önemlidir.

Kariyer geliştirme ise, kariyer planlama ve yönetim uygulamalarının bir portföyü ya da organizasyon içinde çalışanları geliştirmek için bütüncül bir sistem olarak görülmektedir. Bu sistem birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörleri, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür. Bireysel faktörler, kişilik, cinsiyet, medeni durum, yaş, görev süresi, eğitim düzeyi gibi çalışanın kendine özgü faktörlerdir. Örgütsel faktörler ise, çalışanın kariyer gelişimi üzerinde etkili olan ve kaynağı örgütsel düzenleme ve prosedürler olan uygulamalardır. Bireysel kariyer gelişiminin örgütsel faktörler ayağında çalışanın görev yaptığı firmaya önemli görevler düşmektedir. Kariyer gelişimi üzerinde etkili olan son faktör ise, çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler, işletmenin ve bireyin kontrolünde olmayan krizler, işgücü piyasasındaki yapısal değişiklikler gibi unsurlar yer almaktadır (Avcı ve Gümüş Dönmez, 2016). Bu faktörlerin tamamı örgütlerde çalışanların kariyer gelişimine etki etmekle birlikte, literatürde yer alan kısıtlı sayıda çalışmada bu etki üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede, bu çalışmada, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimine etkisi üzerinde durulacak ve literatürdeki boşluğu doldurmaya katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

1. Kariyer ve Kariyer Gelişimi Kavramları

Kariyer olgusu, “bir insanın yaşamı boyunca işgal ettiği bir dizi pozisyonu” (Super ve Hall, 1978) ifade etmektedir. Bazı bilim insanları, kariyer gelişiminin bir örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılama süreci olduğunu savunurken, bazıları ise kariyer gelişiminin bir çalışanın ömrü boyunca kişisel gelişimine katkı sağlama süreci olduğunu savunmaktadır. Kariyer gelişimi, çeşitli görevler, rotasyon, eğitim ve gelişim aktiviteleriyle şekillenen ve zaman zaman kaygılar ile karakterize olarak devam eden bir süreçtir. Bu bağlamda, kariyer gelişim

modellerinin ardındaki ortak varsayım, kariyer gelişim sürecinin az ya da çok öngörülebilir olduğu gerçeğidir (Lee ve Lee, 2018). Kariyer gelişimi, bir bireyin organizasyon veya çalışma alanı içindeki tanıtım ve geliştirme fırsatlarının bütünüdür (Conway ve Briner, 2005). Bu bütün, belirlenmiş bir geleceğe doğru ilerlemek için öğrenme, iş, eğlence ve geçişlerdeki gelişimi yöneterek yaşam boyu devam eden bir süreçtir.

Kariyer gelişimi sadece bireylerin başarısı ve motivasyonu için değil, organizasyonların ve sektörlerin başarısı için de kritik derecede önemlidir. Bu bağlamda, birçok meslekte, yönetsel pratiği yönlendiren yasal ve kurumsal politikalarla desteklenen kariyer gelişimi süreçlerinin söz konusu olma nedeni kariyer gelişiminin çok boyutlu bir olgu olmasıdır (Dawson ve Phillips, 2013). Buna rağmen, kariyer gelişiminin odak noktasında birey vardır. Bu çerçevede, Baruch ve Peiperl (2000) kariyer gelişimi ve planlamasını, çalışanların kapasitelerinin bir veya daha fazla organizasyonda gerçekleştirilebilecek bir dizi deneyim ve görevle arttırıldığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için daha yüksek hedefler geliştirmekte, motivasyonlarını arttırmakta ve karşılıklı fayda için kuruma yönelik davranışlarını değiştirmektedir (Vosburgh, 1986).

Örgütlerde çalışanlar açısından profesyonel kariyer gelişimi dikey veya yatay olarak gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda, bir örgütte kariyer gelişimi, statü ve sorumluluk kazanarak (terfi ettirerek) dikey yönde gerçekleşebildiği gibi benzer seviyelerde (rotasyon) farklı pozisyonları işgal ederek yatay yönde de gerçekleşmektedir. Dikey hareket, artan veya yeni sorumlulukların atanması ile ilgili olarak yeni fırsatlar ortaya çıktığında gerçekleşir. Yatay hareket ise, yeni deneyimlerin ve iş zenginleştirmenin birleştirilmesini içerir (Kirk vd., 2000). Ayrıca bir kurum içindeki iş rotasyonu yoluyla edinilen deneyim, edinilen özel ek becerilerin bir sonucu olarak terfi ile ilgili olabilir ve ilerlemeye yol açabilir. Bu nedenle çalışanlar, rotasyonu, terfi için ihtiyaç duyacakları deneyimi edinmenin bir yolu olarak değerlendirebilir (Baruch, 2004).

Örgütsel bağlamdaki kariyer yönetimi politikaları ve uygulamaları, örgütsel hayatta kalma ve refah için gerekli olan çalışanların tutum ve davranışlarını teşvik eden politikalar ve bireysel yenilikçilik ve proaktivite olarak görülmektedir (Parker vd., 2006). Bireysel proaktiviteyi teşvik etmede kariyer gelişim fırsatları ve adil kariyer yönetimi prosedürlerinin sağlanması için başlangıçta geçici bir destek ya da farkındalık yaratılması önerilmektedir (Crawshaw vd., 2012). Bunun yanında, çalışanlara tatmin edici ve ödüllendirici kariyer geliştirme fırsatları sağlanması organizasyonlar için olumlu kazanımlar yaratmaktadır. Yapılan çalışmalar algılanan kariyer gelişim fırsatları ile iş tatmini gibi olumlu iş tutumları arasındaki önemli ilişkilerin altını çizmiştir (Birdi vd., 1997). Ayrıca çalışanların kariyer gelişim fırsatlarına ilişkin algıları ile bireysel proaktif davranışlar arasındaki ilişkiler de örnek gösterilebilir. Yapılan araştırmalar, kariyer gelişiminin çalışanların yeteneklerini geliştirdiğini ve iş kalitelerini arttırdığını göstermektedir. Örgütler aynı zamanda kariyer gelişiminden de yararlanır, çünkü bu durum çalışanların psikolojik

sözleşmelerini ve iş performanslarını arttırır (Sturges vd., 2005). Ek olarak, kariyer gelişimi, çalışanları daha fazla liderlik sorumluluğu almaya hazırlar ve böylece kuruluşların sürdürülebilir kalkınmasını sağlar. Bu bakımdan, kariyer gelişimi, bireyin ve organizasyonun karşılıklı sorumluluğunda olmalıdır (Lee ve Lee, 2018).

Kariyer gelişim sürecinin başarılı olabilmesi için çalışanların bu alandaki istek ve deneyimleri ile kurumun stratejisinin uyumlu olması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar bu uyumun sağlanması durumunda çalışanların verimliliğinin arttığını ve sinerjik etkiler yaratıldığını vurgulamaktadır (Gaffney, 2005). McLagan (1989) kariyer gelişimini “bireysel ve organizasyonel ihtiyaçların optimum bir şekilde eşleştirilebilmesi için bireysel kariyer planlaması ve organizasyonel kariyer yönetimi süreçlerinin uyumu” olarak tanımlamıştır. Gilley ve Galbraith (1989) kariyer gelişimini “bireylerin ve kuruluşların çalışanlarının bilgi birikimi, becerileri, yetkinlikleri ve mevcutları için gereken tutumları artıran bir ortaklık oluşturmalarını gerektiren bir süreç olarak tanımlamıştır.” Kariyer gelişimi kişisel gelişim ve organizasyon performansının iyileştirilmesine katkıda bulunur.

2. Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler

Kariyer seçimi, bireyler ve çevreleri arasındaki etkileşime dayanan psiko-sosyal bir olgudur ve bu etkileşim kariyer gelişim sürecini ya güçlendirmekte ya da sekteye uğratmaktadır. Psikolojik faktörlerin kariyer uyumluluğunu öngörmedeki rolünü araştıran çalışmalar arasında, bazılarında esneklik, benlik saygısı, proaktivite ve iyimserlik gibi kişilik özellikleri üzerinde durulmaktadır (Cai vd., 2015). Bu bağlamda, Zacher (2013), öz değerlendirmenin, daha fazla güven öngördüğünü gösteren ve öz değerlendirmenin, kariyer uyumu ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve ilgi çekici sonuçlara ulaşmıştır. Benzer şekilde gerçekleşen çalışmalarda, kariyer seçiminin öz saygı, kontrol odağı, iş arama öz yeterliliği ve tedirgin hedef arayışı da dahil olmak üzere, temel öz değerlendirmelere entegre edilmiş veya bunlara benzeyen yapılar ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Tolentino vd., 2013).

Lips-Wiersma ve Hall (2007), nitel yöntemle gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda, pratikte kariyer gelişiminin bireyler ve kuruluş arasında oldukça etkileşimli bir süreç olduğunu tespit etmiştir. Kariyer gelişiminin, örgütsel özelliklerden, organizasyonun kariyer gelişim fırsatlarından, mevcut gelişim programlarından, organizasyonun insan kaynakları stratejilerinden ve çalışanların bireysel özelliklerinden etkilendiği ortaya konulmuştur (Lee ve Lee, 2018). Bu çalışmada, Lips-Wiersma ve Hall (2007) ile Lee ve Lee (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları esas alınarak kariyer gelişimi üzerinde etkili olan faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak üç grupta incelenmiştir. Aşağıda her bir grup değişkene ilişkin bilgiler aktarılmaktadır.

2.1. Bireysel Faktörler

Hite ve McDonald’ın (2018), örgütsel kariyer gelişim çerçevesi modelinde, bireysel özelliklerin kariyer gelişimini etkilediği konusu üzerinde durulmaktadır.

Kariyer gelişimine bireysel faktörler temelinde etki eden değişkenler olarak daha çok cinsiyet, medeni durum, yaş, görev süresi ve eğitim düzeyi gibi hususlar üzerinde durulmaktadır. Literatürde, kadınların iş hayatına girişi ile birlikte özellikle cinsiyet değişkeni üzerinde fazlaca durulmaya başlanmıştır (Cook ve Glass, 2014). Hüttges ve Fay (2015), kadınların, erkeklerle benzer yetenekleri ve motivasyon seviyelerine sahip olmalarına rağmen, kuruluşlarda liderlik pozisyonlarını benimseme konusunda aynı düzeyde destek veya izin almadıklarını savunmaktadır. Kariyer gelişimi ve seçimini etkileyen bir diğer değişken, yaş veya nesildir. Bu bağlamda, yaş, bireylerin iş değerlerini, tutumlarını ve kariyer deneyimlerini etkilemektedir. Yaş ve kariyer gelişimi ile ilgili çalışmalara göre, genç kuşak üyelerin kariyerleriyle ilgili özel değerleri ve beklentileri vardır. Bu bağlamda, Kanfer ve Ackerman (2004), insanlar yaşlandıkça, başarı motivasyon seviyelerinin azaldığını, çünkü mesleki başarılarının yüksek maaş artışlarıyla ilişkili olmadığını iddia etmişlerdir. Bu, yaşın görev süresi ile oldukça ilgili olduğu göz önüne alındığında, görev süresinin kariyer gelişimi üzerinde de benzer etkileri olduğu tahmin edilmektedir. Birçok çalışma, kariyer gelişimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş tatmini “kişinin iş değerlerini başarması ya da kolaylaştırması olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal durumdur” (Locke, 1969). Örgütsel bağlılık, “kuruma duygusal bağlanma” anlamına gelir (Mowday vd., 1979). Bu kapsamda, Tansky ve Cohen (2001) bir kuruluşun, çalışanlara kariyer gelişim fırsatları sağladığı zaman kuruma daha fazla bağlı olduklarını ifade etmişlerdir.

2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel düzeydeki kariyer gelişim uygulamalarının, bireylerin kariyer gelişimine katkıda bulunduğu gerçeği bir değişken olarak örgütsel faktörleri ön plana çıkarmıştır (Kim, 2005). Her organizasyon farklı bir amaç taşıyıp farklı kaynakları koruduğu için, çalışanların kariyer gelişimine yönelik organizasyon desteği, verilen desteğin özel durumuna göre değişmektedir. Hite ve McDonald (2008), kuruluş düzeyinde kariyer geliştirme uygulamaları ve iş rotasyonu, planlama, yedekleme, mentorluk, koçluk, eğitim/atölye çalışmaları, özel görevlendirme, ağ oluşturma ve performans değerlendirmeleri gibi programların kariyer başarısını arttırdığını öne sürmüştür. McDonald ve Hite (2005)'e göre, bu uygulamalar bir kuruluşun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak yetenekli çalışanlar geliştirmek için özellikle gereklidir. Bu nedenle, bu desteği alma şansına sahip olanlar, bir kurumda daha fazla kariyer başarısı elde etme eğilimindedir. Birçok araştırmacı ampirik olarak iş rotasyonu, planlama, yedekleme, mentorluk ve koçluğun, bilgi ve becerilerdeki artış, iş tatmini, örgütsel bağlılık, maaş ve terfi oranları gibi olumlu sonuçlarla önemli ölçüde ilişkili olduğunun altını çizmişlerdir (bkz. Kalkavan ve Katrinli, 2014). Bazı araştırmaların sonuçları, işletmenin bağlı olduğu sektör ve şirket büyüklüğünün de kariyer gelişimi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Eby ve ark., 2003). Bu bağlamda, kariyer gelişiminin iş piyasasının özellikleri, üretim yöntemleri, ileri teknolojiye adaptasyon, içinde bulunulan sektör gibi değişkenlere göre farklılık gösterdiğine yönelik ampirik kanıtlar söz konusudur. Ayrıca, organizasyon

büyüklüğü ile kariyer gelişimi ilişkisinin varlığına yönelik çalışmalara rastlamak mümkündür (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988). Forret ve Dougherty (2004), kuruluşların büyüklüğünün, çalışanların terfi fırsatlarını etkilediği için kariyer gelişimi ile bağlantılı olduğuna vurgu yapmaktadır. Bunun yanında, Hite ve McDonald (2008) ise, iş rotasyonunun önemli bir organizasyonel kariyer geliştirme uygulaması olduğunu savunmaktadır.

2.3. Çevresel Faktörler

Kariyer gelişimini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler literatürde detaylı olarak çalışılmıştır. Buna karşın, kariyer gelişimi üzerinde çevresel faktörlerin etkisinin varlığına ilişkin doğrudan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu konuda literatürde var olan çalışmaların büyük bir çoğunluğu kariyer seçimini etkileyen çevresel faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bununla beraber, insan kaynakları yönetim uygulamalarını etkileyen çevresel faktörlerin de incelendiği bilinmektedir. Buna göre, dış iş gücü, dış kaynaklar, rakipler ve düzenleyiciler insan kaynakları uygulamalarını etkileyen dışsal faktörler olarak tanımlanmışlardır (Kaynak ve ark., 2000).

3. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın amacı yukarıda anlatılanlar ışığında; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisini incelemek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Literatür incelenince, kariyer gelişimini etkileyen faktörlerin çok çeşitli olduğu ancak üç grup altında toplandığı görülmüştür. Bunlar, iş görenin kariyer gelişimini doğrudan veya dolaylı şekilde etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Literatürde, özellikle bireysel ve örgütsel faktörlerin sıklıkla incelendiği çalışmalara rastlamak mümkün iken çevresel faktörlere ilişkin çalışmaların sayısı görece daha azdır. Buna karşın, her üç faktörün kariyer gelişimi üzerindeki etkisinin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan, bu makalede üç unsur ele alan kapsamlı bir model geliştirilmiştir. Kariyer gelişimini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörleri ölçmeye yönelik soruların belirlenmesi ise detaylı literatür incelemesi ve kavramsal değerlendirmeler sonucunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, kavramsal modelde yer alan aşağıdaki hipotezleri test etmek amaçlanmıştır.

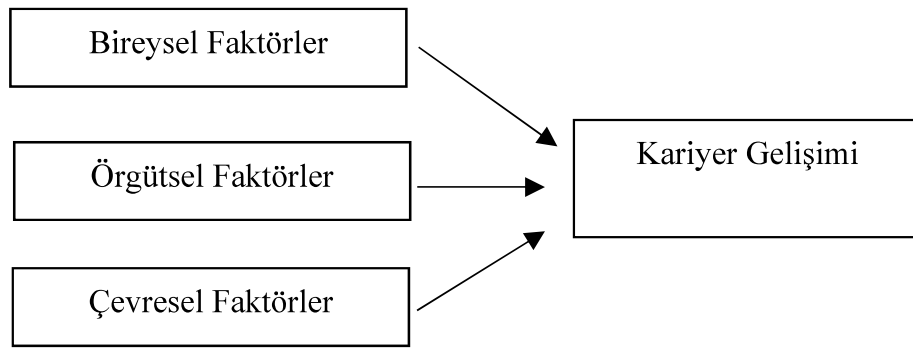
H1: Bireysel faktörler kariyer gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H2: Örgütsel faktörler kariyer gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

H3: Çevresel faktörler kariyer gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir.

Çalışmada, bireysel faktörleri ölçmek için yazarlar tarafından literatürde yer alan çalışmalar incelenerek ölçek geliştirme kriterlerine uygun olarak yedi ifadeden oluşan “bireysel faktörler ölçeği” geliştirilmiştir. Örgütsel faktörleri ölçmek için de yine literatürde yer alan çalışmalar incelenmiş ve altı maddeden oluşan “örgütsel faktörler ölçeği” geliştirilmiştir. Kariyer gelişimini etkileyen ve literatürde daha az çalışılan faktör ise, çevresel faktörlerdir. Kariyer gelişimini etkileyen çevresel

faktörler olarak, teknoloji, dijitalleşme, gelişmişlik, eğitim le ilgili gelişmeler, rekabet, iş olanakları, sendikalaşma ve yasal düzenlemeler ön plana çıkmıştır. Çevresel faktörler ölçeği ise, belirtilen konuları içeren altı ifadeden oluşmaktadır. Çalışmada “kariyer gelişimini” ölçmek için Briscoe vd., (2006) tarafından geliştirilen ve Çakmak (2011) ile Yavaş (2017) tarafından Türkçe diline çevrilen 27 ifadedi ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Formun ilk kısmında, örneklemin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci kısmında, kariyer gelişimini etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel değişkenlere ilişkin sorular yer almaktadır. Anket formunun son kısmında ise, kariyer gelişimine yönelik 27 ifade yer almaktadır.



Şekil 1. Çalışmanın Kavramsal Modeli

Bu çalışmanın verileri, İzmir ilindeki sanayi ve hizmet sektörünün farklı faaliyet kollarında yer alan işletmelerden toplanmıştır. Araştırma verileri, pandemi koşulları nedeniyle çalışanlar ile görüşerek toplanmak yerine çalışanlardan elektronik ortamda toplanmıştır. Katılımcılara ulaşılmasını sağlayan bağlantı linki, örnekleme tekniklerinden olasılıksız olmayan teknikleri kapsamında yer alan kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme tekniği ile toplanmıştır. Bu örnekleme tekniğinin kullanılma nedeni, tez kapsamında önerilen kavramsal modelin özel bir yer, belli bir şirket türü veya belli bir iş gören türüne göre farklılaşmayacağı varsayımdır. Bu kapsamda, 377 katılımcıdan 30 Temmuz 2019 ile 9 Eylül 2019 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Veri toplanan çalışanların %66’sı üretim işletmesinde ve %34’ü hizmet işletmesinde istihdam edilmektedir. Eksik veri nedeniyle, 67 katılımcı analiz dışında tutulmuştur. Geri kalan 310 anket bu çalışmanın veri tabanını oluşturmaktadır.

4. Araştırmanın Bulguları

4.1. Örneklemin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %47’si kadın ve %53’ü erkektir. Eğitim düzeyi değişkeni bakımından örneklemin çoğunluğu lisans (%50) ve yüksek lisans (%35) eğitim almıştır. Araştırmaya katılanların %66’sı evli, %34’ü bekdir. Örneklemin eşlerinin %63’ü çalışan eşlerdir. Çocuk sahipliği dağılım oranına bakıldığında %45

oranında çocuk sahipliğinin olmadığı, %37 oranında da bir çocuklu ailelerin yer aldığı görülmektedir. Örneklemin yaş dağılımına bakıldığında, ağırlıklı olarak 25-44 (%71) aralığında olduğu görülmektedir. Örneklemin %38'inin mevcut firmada 2 ile 5 yıl arasında çalıştığı, %33'ünün ise 16 ve üzeri yıldır mevcut sektörde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların bağlı oldukları işletmelerin iş gören sayıları incelendiğinde, %41'inin iş gören sayısının 301 ile 1000 arasındaki işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Bu işletmelerin %67'si üretim işletmesi ve %33'ü hizmet işletmesidir.

4.2. Geçerlilik Çalışması Sonuçları

Kariyer gelişimini etkileyen bireysel faktörlere ilişkin unsurlar incelenerek ölçek geliştirme yöntemi çerçevesinde Tablo 1'de yer alan ifadeler oluşturulmuştur.

Tablo 1. Bireysel Faktörler Ölçeği AFA Sonuçları

Madde	Faktör		Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1	2			
Çalıştığınız firmadaki motivasyon düzeyinizi değerlendiriniz	0,835				
Çalıştığınız firmadaki gelir düzeyinizi değerlendiriniz.	0,731		39,578	39,578	
Yaptığınız işte becerilerinizi ne düzeyde kullanıyorsunuz?	0,591				
Liderlik açısından kendinizi hangi seviyede görüyorsunuz?		0,827			0,727
Yaptığınız işte kendinizi ne seviyede özgüvenli hissediyorsunuz?		0,715	15,546	55,124	
Çalıştığınız firmada kendinizi ne kadar yeterli buluyorsunuz?		0,591			
Genel sağlık durumunuzu belirtiniz.		0,503			
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü					0.750
Bartlett Küresellik Testi			$\chi^2(21) \approx 447,203^*$		sig.=0.000

* (%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X²: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.)

Faktör analizi sonucu, 7 (yedi) ifade kariyer gelişimini etkileyen bireysel unsurlar olarak bu örneklem grubu özelinde iki yapıya çıkarılmıştır. Yapılan açıklayıcı faktör analizinde elde edilen iki yapıya ölçeğin birinci faktöründe motivasyon, gelir düzeyi algısı ve beceri düzeyi algısı yer alırken ikinci faktörde liderlik, özgüven, kendini yeterli bulma ile sağlık durumu yer almıştır. İlk faktörü “maddi unsurlar”, ikinci faktörü ise “maddi olmayan unsurlar” olarak isimlendirmek mümkündür. Kariyer gelişimini etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin unsurlar incelenerek ölçek geliştirme yöntemi çerçevesinde Tablo 2'de yer alan ifadeler oluşturulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Faktörler Ölçeği AFA Sonuçları

Madde	Faktör		Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1	2			
Çalıştığınız firmanın kariyer yönetim faaliyet düzeyini değerlendiriniz.	0.869				
Çalıştığınız firmanın terfi olanak düzeyini değerlendiriniz.	0.834				
Çalıştığınız firmanın tüm insan kaynakları faaliyetlerini hangi düzeyde görüyorsunuz?	0.785		63,650	63,650	0,884
Çalıştığınız firmanın rotasyon faaliyet düzeyini değerlendiriniz.	0.769				
Çalıştığınız firmanın mesleki eğitim faaliyet düzeyini değerlendiriniz.	0.767				
Çalıştığınız firmanın ödül olanak düzeyini değerlendiriniz.	0.757				
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü					0.878
Bartlett Küresellik Testi		$X^2(15) \approx 934,801$			sig.=0.000

* (%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.)

Kariyer gelişimini etkileyen örgütsel unsurlar için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem değerinin 0.70 olduğu bulunmuştur. Bununla beraber, faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyindedir ve yeterlidir ($X^2(15) \approx 934,801$, sig<0.01). Tek faktörlü yapının açıklama gücü %63,65'tir. Kariyer gelişimini etkileyen örgütsel unsurları içeren ölçeğin güvenilirlik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0.88 gibi yüksek bir değere sahiptir. Genel olarak, elde edilen ölçeğin hem yapı geçerliliği hem de güvenilirlik açılarından bir sorun teşkil etmediği görülmüştür. Kariyer gelişimini etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin unsurlar incelenerek ölçek geliştirme yöntemi çerçevesinde Tablo 3'de yer alan ifadeler oluşturulmuştur.

Tablo 3. Çevresel Faktörler Ölçeği AFA Sonuçları

Madde	Faktör		Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1	2			
İçerisinde bulunduğunuz sektörün teknolojik düzeyini değerlendiriniz.	0,760				
İçerisinde bulunduğunuz sektörün dijitalleşme düzeyini değerlendiriniz.	0.715		36,111	36,111	0.723

Çalıştığınız şehrin gelişmişlik düzeyini değerlendiriniz.	0.706		
Bulduğunuz sektörün mesleki eğitim olanak düzeyini değerlendiriniz.	0,573		
İçerisinde bulunduğunuz sektörün rekabet düzeyini değerlendiriniz.	0,498		
Mesleğinizin iş bulma durumunu değerlendiriniz.	0.371		
Sektörünüzün sendikalaşma düzeyini değerlendiriniz.	0.812	12,778	48,889
Yasal düzenlemelerin sektörünüz üzerindeki etki düzeyini değerlendiriniz.	0.587		
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü			0.735
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(28) \approx 520,788$		sig.=0.000

* (%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.)

Kariyer gelişimini etkileyen çevresel unsurlar için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem değerinin 0.70 olarak yeterli olduğu görülmektedir. İki faktörlü yapının birinci faktörünün açıklama gücü %36,11 ve ikinci faktörün açıklama gücü %12,78'dir. İki faktör kümülatif olarak da toplamda %48,90'lık bir açıklama gücüne sahiptir. Faktör öğelerinin yüklenme düzeylerinin 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durumdur. Bu bağlamda, birinci faktörde yer alan son ifade (*mesleğinizin iş bulma durumunu değerlendiriniz*) %40'dan daha düşük bir yüklemeye sahip olsa da benzer nitelikteki sorularla aynı faktörde yüklenmiş olmasından ötürü ölçekten çıkarılmamıştır. Kariyer gelişimini etkileyen çevresel unsurları içeren ölçeğin güvenilirlik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,72'dir.

Kariyer gelişimini ölçmek adına kullanılan bu ölçeğin Türkiye'de yapılmış ve yapı geçerliliği ile güvenilirliklerinin test edilip onaylanmasına rağmen açıklayıcı faktör analizi yapılarak bu durum teyit edilmek istenmiştir. Kariyer gelişim ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin 4 (dört) boyutlu bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu durum, Çakmak (2011)'in çalışmasında da benzer sonuçlarla desteklenmektedir. Bu ölçekte yer alan sorulardan sadece KA01 ve KG014 kodlu sorular düşük faktör yüklemesi sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 4. Kariyer Gelişimi Ölçeği

Madde	Faktör				Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
	1	2	3	4			
KG05	0,833						
KG06	0,786						
KG03	0,767				29,679	29,679	0,877
KG04	0,749						
KG02	0,713						

KG08	0,703			
KG07	0,607			
KG018	0,798			
KG020	0,717			
KG017	0,696			
KG016	0,693	13,061	42,740	
KG015	0,687			
KG021	0,612			
KG019	0,606			
KG027	0,771			
KG026	0,751			
KG025	0,741	10,537	53,277	
KG024	0,635			
KG022	0,589			
KG023	0,522			
KG012	0,875			
KG013	0,840			
KG011	0,813	6,038	59,316	
KG09	0,746			
KG010	0,624			
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü				0,874
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2(300)\approx 3919,702$			sig.=0.000

*(%1) anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, X2: Test Ki-Kare değeri, (Parantez içleri test serbestlik derecelerini içerir.) KGO: Kariyer Gelişim Ölçeği.

Kariyer gelişimi ölçeği için yapılan faktör analiz sonuçları incelendiğinde, KMO örneklem değerinin 0.70'ten büyük olduğu dikkati çekmektedir. Faktör oluşturmak için gereken ilişki düzeyi %1 anlamlılık düzeyindedir. Dört faktörlü yapının birinci faktörünün %29,68'lik açıklama gücü; ikinci faktörünün %13,06 açıklama gücü; üçüncü faktörünün %10,54 açıklama gücü ve dördüncü faktörün %6,04 açıklama gücü olduğu görülmektedir. Dört faktör kümülatif olarak da toplamda %59,32'lik bir açıklama gücüne sahiptir. Faktör öğelerinin yükleme düzeyleri 0,40'tan yüksek olması istenilen bir durum oluşturmuştur. Kariyer gelişimi ölçeğin güvenilirlik düzeyi için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır.

4.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmada, değişkenler arası ilişkilerin katsayısını ve yönünü görebilmek için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisini ortaya koymak ve dolayısıyla çalışmanın hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucu bireysel ve çevresel faktörler ile kariyer gelişimi ölçeği birden fazla boyuttan oluşmasına rağmen değişkenler arası ilişkiyi daha açıklayıcı şekilde oraya koyabilmek için hem korelasyon hem de regresyon analizinde faktörler tek bir değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)
Bireysel Faktörler (1) Pearson Correlation Sig. (2-uçlu)	1			
Örgütsel Faktörler (2) Pearson Correlation Sig. (2-uçlu)	,568** ,000	1		
Çevresel Faktörler (3) Pearson Correlation Sig. (2-uçlu)	,501** ,000	,552** ,000	1	
Kariyer Gelişimi (4) Pearson Correlation Sig. (2-uçlu)	,573** ,000	,554** ,000	,432** ,000	1

** 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-uçlu).

Korelasyon analizi sonucu, değişkenler arası ilişkiler inceleninde genellikle değişkenler arasında orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan kariyer gelişimi ile bağımsız değişkenlerin ilişkisi incelenince, bireysel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde ($r = .573$) düzeyinde, örgütsel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde ($r = .554$) düzeyinde, çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde ($r = .432$) düzeyinde ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler inceleninde orta düzeyde ve pozitif bir korelasyon olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 6. Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,937	,207		4,531	,000
Bireysel Faktörler	,390	,066	,392	6,108	,000
Örgütsel Faktörler	,258	,086	,246	2,912	,004
Çevresel Faktörler	,059	,092	,051	,875	,587

Bağımlı Değişken: Kariyer Gelişimi

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek ve araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde R^2 değeri 0.382, düzeltilmiş R^2 değeri 0.376 olarak hesaplanmıştır. F değeri 59,408 olarak hesaplanmış ve ($p=0.000$) bu tür modeli kurmak için uygun görülmektedir. Regresyon modelinin Durbin-Watson katsayısı 2,095 olarak

hesaplanmıştır ve bu değer oto-korelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Regresyon analizi sonucu, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenince örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Katsayılar incelenince, bireysel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde ($\beta=.392$ ve $p=0.000$) ve anlamlı etkisi olduğu, örgütsel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde ($\beta=.246$ ve $p=.004$) düzeyinde ve anlamlı etkisi olduğu hesaplanmıştır. Çevresel faktörlerin ise kariyer gelişimi üzerindeki ($\beta=.051$ ve $p=0.587$) etkisi olumlu olmasına rağmen anlamlı değildir.

Sonuç ve Tartışma

İşletmelerin en değerli sermayesi olan insan kaynağının etkin ve verimli yönlendirilmesi işletme performansı için gereklilik haline gelmiştir. Bu kaynağın etkin ve verimli kullanılması işletmelere sadece rekabet avantajı kazandırmakla kalmaz, aynı zamanda temel bir yetenek de eklemektedir. Bu sebeple, günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri olmuştur. Son yıllarda insan kaynağından etkin ve verimli şekilde yararlanabilmek için kariyer konusu ön plana çıkmıştır. Nitekim, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme gibi konular son yıllarda üzerinde fazlaca çalışılan konular arasında yer almıştır. Bu nedenle, bu çalışmada kariyer geliştirme konusu üzerinde durulmuş ve kariyer geliştirmeye etki eden faktörler ile kariyer geliştirmenin bağlantısı incelenmiştir. Bu kapsamda, sanayi ve hizmet sektöründe çalışan 310 katılımcıdan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Kariyer gelişimi üzerinde etkili olan faktörler “bireysel, örgütsel ve çevresel” faktörler olarak üç grupta ele alınmış ve her bir faktörü ölçmek için yazarlar tarafından ölçekler geliştirilmiştir. Kariyer geliştirme olgusu ise daha önce geçerliliği olan bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Araştırmanın sonucunda, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, bu ilişkinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 1). Benzer ilişki çalışmanın bağımsız değişkenleri arasında da söz konusudur. Araştırmanın üç hipotezini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucu, çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın, kariyer yönetiminin iki önemli ayağı olan “bireysel faktörler” ve “örgütsel faktörler” kariyer gelişimi üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir. Bu sonuç, kariyer gelişiminde kişilik, ilgi gibi bireysel faktörlerin göz ardı edilmemesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yöneticilerine insan kaynağını seçme sürecinde kişilik testi, algı testi gibi çalışmalar üzerinde durmaları önerilebilir. Literatürde kariyer gelişimi üzerinde etkili olan bir diğer değişken olarak örgütsel faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları ortaya çıkan bu sonuçları desteklemektedir.

Beta (β) katsayıları inceleninde, bireysel faktörler kadar yüksek düzeyde olmasa da örgütsel faktörlerin de kariyer gelişimi üzerinde etkili olduğu dikkati çekmektedir. Nitekim, 1980’li yıllarda bireysel faktörler ile birlikte örgütsel faktörler kariyer olgusunun ikinci önemli ayağı olarak ön plana çıkmaya başlamıştır

(Sabuncuoğlu, 2013). Çalışmanın bulguları, çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerinde anlamlı etkisi olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Çevresel faktörler, insan kaynağının istihdam edildiği sektörün özellikleri, sektördeki rekabet düzeyi, yaşanan şehrin özellikleri/yaşam kalitesi gibi değişkenleri içermektedir. Bu sonuç, kariyer gelişiminin “bireyin çabası” ve “örgütsel destek” ile birlikte anlam kazanacak bir detay olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, İzmir ilindeki sanayi ve hizmet sektörü işletmelerinin belirli sayıda çalışanından (310 çalışan) veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçların genellenebilmesi için farklı illerden ve sektörlerden veri toplanması önerilebilir. Bu tür bir örnekleme ulaşılması durumunda araştırmadan elde edilecek sonuçlar çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisini açıklamada daha büyük faydalar sağlayacaktır.

NOT: *Bu çalışma, Füsun TOROS tarafından Yaşar Üniversitesi, Lisansüstü eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında hazırlanan doktora tezinden geliştirilmiş olup, veriler 30 Temmuz-9 Eylül 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.*

Kaynakça

- Avcı, U. & Gümüş Dönmez, F. (2016). *İnsan Kaynakları Planlaması*, İçinde: N. Şahin-Perçin, B. Güzel, Ş. Tükeltürk (Editörler), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınevi, ss.71-92.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y. & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-496.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347-366.
- Birdi, K., Allan, C. & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. & DeMuth, R.L.F. (2006) *Protean and Boundaryless Careers An Empirical Exploration*. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y., ... & Hua, H. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 86-94.

- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080–1089.
- Crawshaw, J.R., van Dick, R. & Brodbeck, F.C. (2012), Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 4-20.
- Çakmak, K.Ö. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dawson, A. & Phillips, P. (2013), Coach career development: Who is responsible?. *Sport Management Review*, 16(4): 477-487.
- Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 689-708.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 419-437.
- Gaffney, S. (2005). Career development as a retention and succession planning tool. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 7-12.
- Gilley, C.W. & Galbraith, M.W. (1989). Factors Affecting Career Selection: Implications for HRD. *Performance & Instruction*/ February.
- Hirschi, A., Freund, P. A. & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575-594.
- Hite, L. M. & McDonald, K. S. (2008). A new era for career development and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 3-7.
- Hüttges, A. & Fay, D. (2015). Gender influences on career development: A brief review. *Journal of Personnel Psychology*, 14(3), 113-120.
- Kalkavan, S. & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.

- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O. Dündar, G. & Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2.Baskı), İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, İstanbul.
- Kim, N. (2005). Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*, 9(1), 47-61.
- Kirk, J. J., Downey, B., Duckett, S. & Woody, C. (2000). Name your career development intervention. *Journal of Workplace learning*, 12(5), 205-217.
- Lee, Y. & Lee, J.Y. (2018), A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5-6), 286-304.
- Lips-Wiersma, M. & Hall, D.T. (2007). Organizational career development is *not* dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- McDonald, K. S. & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439.
- McLagan, P. (1989). *The models*. Alexandria: ASTD Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sonnenfeld, J. A. & Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.

- Super, D. E. & Hall, D. T. (1978). *Career development: Exploration and planning. Annual Review of Psychology*, 29, 333-372.
- Tansky, J. W. & Cohen, D.J. (2001). *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Bordia, P. & Tang, R.L. (2013). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale and an examination of a model of career adaptation in the Philippine context. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 410-418.
- Turunç, Ö. & Avcı, U. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Vosburgh, M. (1986). Implementation analysis: The case of accident compensation in New Zealand. *Evaluation and Program Planning*, 9(1), 49-59.
- Yavaş, Ö. (2017). *Kişilik özelliklerinin ve çalışanların kariyer gelişiminin kariyer memnuniyetleri üzerine etkisi ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Weber, K. & Ladkin, A. (2011). Career Identity and its Relation to Career Anchors and Career Satisfaction: The Case of Convention and Exhibition Industry Professionals in Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(2): 167-182.
- Zacher, H. (2013). Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing & Society*, 33(7), 1139-1166.