

## KARİYER BAĞLILIĞININ KARİYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU\*

### ÖZ

*Literatür incelendiğinde, kariyer başarısı ile ilgili gerçekleştirilen gerek teorik gerek ampirik çalışmalarda esas olarak iki konu üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu konulardan ilki, objektif-sübjektif kariyer başarısı ayrımı iken, ikincisi ise kariyer başarısını belirleyen faktörlerin ortaya çıkartılmasıdır. Literatürdeki ihtiyaca bağlı olarak bu çalışmada, kariyer başarısı hem objektif hem de sübjektif yönleriyle birlikte ele alınmıştır. Bu doğrultuda kariyer bağlılığının objektif ve sübjektif kariyer başarısına etkisi incelenmiştir. Söz konusu etkinin araştırılmasının nedeni, günümüzün değişken, belirsiz, istikrarsız ve iş güvencesinden büyük ölçüde yoksun çalışma koşullarında, kariyer bağlılığının işgörenlerin benimsemesi gereken önemli bir tutum olarak karşımıza çıkmasıdır. 242 beyaz yakalı işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, regresyon analizi sonuçlarına göre kariyer bağlılığının objektif kariyer başarısının göstergeleri olan ücret, terfi ve statüyü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde açıkladığı bulunmuştur. Sübjektif kariyer başarısı açısından bakıldığında ise kariyer bağlılığının kariyer tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kariyer başarısı, objektif kariyer başarısı, sübjektif kariyer başarısı, kariyer bağlılığı*

**Jel Sınıflandırması:** M10, M12, M51

## THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER COMMITMENT AND CAREER SUCCESS: AN EMPRICAL STUDY

### ABSTRACT

*Literature review demonstrates that two topics have been emphasized by theoretical and empirical studies on career success. The first one is the objective and subjective facets of career success, while the second one is the determinants of career success. With response to the need for empirical research, this study investigates both objective and subjective facets of career success. We therefore investigate the effect of career commitment on objective and subjective career success. The reason why career commitment is taken into consideration is that the increased importance of career commitment for employees in order to cope with uncertain, unstable, and insecure working life. Based on the data from 242 white-collar employees, the results of regression analyses demonstrate that career commitment is positively related to the indicators of objective career success including salary,*

---

\* İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetim Anabilim Dalı, [ovgu@istanbul.edu.tr](mailto:ovgu@istanbul.edu.tr)

*promotion, and hierarchical status. Regarding the subjective career success, it is found that career commitment is positively related to career satisfaction.*

**Keywords:** *Career success, objective career success, subjective career success, career commitment*

**Jel Classification:** M10, M12, M51

## 1. GİRİŞ

Kariyer başarısı, gerek kişiler gerek örgütler açısından önem taşıyan bir konu niteliğindedir. Hemen hemen bütün işgörenlerin, çalışma yaşamlarındaki başlıca hedeflerinin kariyerlerinde başarı elde etmek olduğu ifade edilebilir. Kişilerin yaşamlarında işlerinin ve kariyerlerinin büyük bir yer kapladığı göz önüne alındığında, kariyerde başarılı olmanın yaşamdan duyulan memnuniyeti arttırdığı da ileri sürülmektedir. Örgütler açısından bakıldığında ise örgütlerin kariyerlerinde başarılı olan işgörenlerini ellerinde tutmak istedikleri görülmektedir. Ayrıca işgörenlerin kariyer başarılarının, nihai olarak örgütün başarısına katkıda bulunduğu belirtilebilir (Ng, Eby, Sorensen ve Feldman, 2005). Kariyer başarısının, hem kişiler hem de örgütler açısından taşıdığı öneme bağlı olarak araştırmacıların da konuya olan ilgisinin arttığı dikkat çekmektedir (Heslin, 2005). Literatür incelendiğinde, kariyer başarısının geleneksel olarak ücret, terfi ve statü gibi objektif göstergelerle açıklandığı görülmektedir (Dries, Pepermans ve Carlier, 2008; Heslin, 2005; Ng, vd., 2005; Poole, Langan-Fox ve Omodei, 1993). Yüksek ücret alan, hızlı terfi eden ve statü sahibi kişilerin toplum nezdinde kariyerlerinde başarılı kabul edildikleri göz önüne alındığında, araştırmacıların da konuya objektif kariyer başarısı açısından yaklaşımları şaşkıncı karşılanmamaktadır (Ng, vd., 2005). Ancak kişilerin kariyer başarılarından bahsederlerken sadece aldıkları ücret, terfi ve sahip oldukları statüye vurgu yapmadıkları, kariyerlerine ilişkin subjektif değerlendirmelerini de ön plana çıkardıkları gözlemlenmektedir (Sturges, 1999). Bu nedenle kariyer başarısının genellikle ihmal edilen subjektif yönünün de araştırılmaya başlandığı dikkat çekmektedir. Son dönemde yapılan çalışmalarda, kariyer başarısının daha iyi anlaşılabilmesi için sadece objektif ya da sadece subjektif yönünün incelenmesinden ziyade her iki yönüne de odaklanılması gerektiği savunulmaktadır (Dries, Pepermans, Hofmans ve Rypens, 2009; Hall ve Chandler, 2005; Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005). Bu doğrultuda çalışmada, kariyer başarısının gerek objektif gerekse subjektif açıdan ele alınması uygun görülmüştür.

Literatür incelendiğinde, esas olarak kariyer başarısını belirleyen faktörler üzerinde durulduğu göze çarpmaktadır (Abele ve Spurk, 2009; Ng, vd., 2005). Bu faktörler, örgütsel ve kişisel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir (Ng, vd., 2005). Örgütsel faktörler, örgütlerin işgörenlerine sundukları eğitim ve geliştirme fırsatları (örn; Kim, 2005), örgütsel destek (örn; Ballout, 2007), mentorluk ilişkisi (örn; De Janasz, Sullivan ve Whiting, 2003; Van Eck Peluchette ve Jeanquart, 2000) vb. olarak sıralanmaktadır. Kişisel faktörler ise insan sermayesi (eğitim düzeyi, iş deneyimi, örgütsel kıdem, bilgi ve beceriler vb.) (örn; Ballout, 2007; Wayne, Liden, Kraimer ve Graf,

1999), sosyal sermaye (sahip olunan ilişkiler vb.) (örn; De Janasz ve Forret, 2008; Seibert, Kraimer ve Liden, 2001) sosyo-demografik özellikler (cinsiyet, ırk, sosyo-ekonomik statü, yaş, medeni hal vb.) (örn; Eddleston, Baldrige ve Veiga, 2004; Chenevert ve Tremblay, 2002; Sturges, 1999), kişisel özellikler (kontrol odağı, kişilik, vb.) (örn; Sutin, Costa, Miech ve Eaton, 2009; Seibert ve Kraimer, 2001; Boudreau, Boswell ve Judge, 2001) olarak açıklanmaktadır. Kariyer başarısını belirleyen kişisel faktörler başlığı altında ele alınabilecek bir diğer değişken ise kariyer bağlılığıdır. Kariyer bağlılığı, istikrardan uzak, tahmin edilmesi güç ve iş güvencesinden büyük ölçüde yoksun olan günümüz çalışma koşullarında (McArdle, Waters, Briscoe ve Hall, 2007) işgörenlerin benimsemesi gereken bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır (Noordin, Williams ve Zimmer, 2002). Söz konusu koşullarda örgüt değiştirerek istihdamda kalmaya çabalayacaklarının bilincinde olan işgörenlerin (Dries, vd., 2008; Kuijpers, Schyns ve Scheerens, 2006; Eby, Butts ve Lockwood, 2003), çalışmakta oldukları örgütlerinden ziyade kendi kariyerlerine güvenmek ve bağlanmak durumunda kaldıkları ifade edilebilir (Noordin, vd., 2002). Bu doğrultuda çalışmada, kariyer bağlılığının objektif ve subjektif kariyer başarısına etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Kariyer başarısının, hem her iki yönüyle birlikte incelenmesi hem de günümüz çalışma koşullarında kişilerin benimsemesi gereken önemli bir tutum olan kariyer bağlılığı açısından ele alınması, çalışmanın taşıdığı önemi göstermektedir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Kariyer Başarısı**

Kariyer başarısı, kişinin iş deneyimleri sonucu elde ettiği işle ilgili veya psikolojik nitelikteki pozitif çıktılar olarak tanımlanmaktadır (Ng, vd., 2005). Söz konusu tanımdan da anlaşılacağı üzere kariyer başarısının hem objektif hem de subjektif olmak üzere iki farklı yönü bulunmaktadır (Heslin, 2005). Literatür incelendiğinde, gerek ampirik gerek teorik çalışmalarda kariyer başarısının tanımında da vurgulanan objektif-subjektif kariyer başarısı ayrımına odaklanıldığı görülmektedir (Abele ve Spark, 2009; Heslin, 2005).

Objektif ve subjektif kariyer başarısı ayrımı temellerini, objektif ve subjektif kariyer kavramlarından almaktadır (Heslin, 2005; Sturges, 1999). Bu nedenle öncelikle objektif ve subjektif kariyer kavramları açıklanacaktır. Objektif kariyer, üçüncü kişiler tarafından doğrudan gözlemlenip ölçülebilen ve doğrulanabilen kariyer olarak tanımlanmaktadır (Arthur, vd., 2005). Subjektif kariyer ise sadece o kariyere sahip olan kişi tarafından doğrudan deneyimlenebilen kariyer şeklinde açıklanmaktadır (Arthur, vd., 2005; Heslin, 2005). Başka bir deyişle, subjektif kariyeri kişinin, objektif kariyeri ise toplumun bakış açısının şekillendirdiği belirtilmektedir (Hall ve Chandler, 2005). Söz konusu tanımlar doğrultusunda objektif kariyer başarısı, toplum tarafından gözlemlenebilen kariyer başarısı olarak tanımlanırken, subjektif kariyer başarısı ise kişinin kendi kariyer başarısına ilişkin algı ve değerlendirmeleri olarak ifade edilmektedir (Arthur, vd., 2005; Heslin, 2005). Ücret, statü ve terfi, objektif kariyer başarısının göstergeleri olarak sıralanmaktadır (Dries, vd., 2008; Heslin,

2005; Ng, vd., 2005; Poole, vd., 1993). Sübjektif kariyer başarısının göstergesi olarak ise kariyer tatmininin üzerinde durulmaktadır (Ng, vd., 2005; Eby, vd., 2003).

Kariyer başarısı denildiğinde, geleneksel olarak objektif kariyer başarısının kastedildiği görülmektedir. Buna göre toplumdaki genel yargı, daha fazla para kazanan, hızlı bir şekilde terfi eden ve statü sahibi kişilerin kariyerlerinde başarılı oldukları yönündedir (Ng, vd., 2005). Toplumdaki bu genel yargı, literatüre de yansımış ve uzun yıllar sadece objektif kariyer başarısına odaklanılarak sübjektif kariyer başarısı ihmal edilmiştir (Hall ve Chandler, 2005; Sturges, 1999; Poole, vd., 1993) Ancak son yıllarda araştırmacıların, sübjektif kariyer başarısına olan ilgisinin artmaya başladığı görülmektedir. Bu durumun başlıca iki nedeni bulunmaktadır. İlk neden, objektif kariyer başarısının statü ve terfi gibi iki göstergesinin günümüzde yaşanan kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma, yalnız organizasyon yapılarına başvurma gibi değişiklikler sonucu işgörenler tarafından elde edilmelerinin güçlüğüdür (Sturges, 1999; Mirvis ve Hall, 1994). Bir diğer neden ise ücret, statü ve terfi gibi objektif kariyer başarısına ilişkin göstergelerin, kişilerin kariyerlerinde elde etmiş oldukları başarıyı açıklamada yeterli olmadığı ve kişilerin kariyer başarılarına ilişkin algılarının da önem kazandığı görüşünün ön plana çıkmasıdır. Örneğin; Sturges (1999) otuz altı yöneticiyle yapmış olduğu yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda, yöneticilerin kariyer başarılarından bahsederlerken sadece aldıkları ücret ve statülerini vurgulamadıklarını ve kariyer başarılarına ilişkin sübjektif değerlendirmelerinin de üzerinde durduklarını tespit etmiştir. Benzer şekilde, Hall ve Chandler (2005) objektif ve sübjektif kariyer başarılarının birbirlerinin yerlerine tercih edilemeyeceklerini belirtmişlerdir. Arthur ve arkadaşları (2005) da sadece objektif veya sadece sübjektif kariyer başarısına odaklanmanın, kariyer başarısının tam anlamıyla ele alınamamasına neden olacağını ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda hem objektif hem de sübjektif kariyer başarısına odaklanan ampirik araştırmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilebilir. Böylelikle kariyer başarısının daha bütüncül bir yaklaşımla ele alınacağı ileri sürülmektedir (Dries, vd., 2009). Söz konusu ihtiyaç doğrultusunda çalışmada, kariyer başarısı hem objektif hem de sübjektif yönleriyle incelenmiştir.

Objektif ve sübjektif kariyer başarısı ayrımının yanı sıra literatürde üzerinde durulan bir diğer konu ise kariyer başarısının öncüllerinin belirlenmesidir (Abele ve Spark, 2009; Ng, vd., 2005). Başka bir deyişle, araştırmacıların kariyer başarısını belirleyen faktörlere odaklandıkları görülmektedir (Ng, vd., 2005). Bu faktörlerin kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alındıkları ifade edilebilir. Örgütsel faktörler, örgütlerin işgörenlerine sundukları eğitim ve geliştirme fırsatları (örn; Kim, 2005), örgütsel destek (örn; Ballout, 2007), mentorluk ilişkisi (örn; De Janasz, vd., 2003; Van Eck Peluchette ve Jeanquart, 2000) vb. olarak sıralanmaktadır. Kişisel faktörler ise insan sermayesi (eğitim düzeyi, iş tecrübesi, örgütsel kıdem, bilgi ve beceriler vb.) (örn; Ballout, 2007; Wayne, vd., 1999), sosyal sermaye (sahip olunan ilişkiler vb.) (örn; De Janasz ve Forret, 2008; Seibert, vd., 2001) sosyo-demografik özellikler (cinsiyet, ırk, sosyo-ekonomik statü, yaş, medeni hal vb.) (örn; Eddleston, vd., 2004; Chenevert ve Tremblay, 2002; Sturges, 1999), kişisel özellikler (kontrol odağı, kişilik, vb.) (örn;

Sutin vd., 2009; Seibert ve Kraimer, 2001; Boudreau, vd., 2001) olarak açıklanmaktadır. Bu çalışmada kariyer başarısını belirleyen kişisel faktörlerden biri olabilecek kariyer bağlılığı konusu incelenecektir.

## 2.2. Kariyer Bağlılığı

Günümüzde işgörenlerin geleceği belirsiz, tahmin edilmesi güç ve iş güvencesinden büyük ölçüde yoksun koşullarda çalıştıkları gözlemlenmektedir (McArdle, vd., 2007). Bu doğrultuda kişilerin çalışma yaşamlarına tek bir örgütte devam etme beklentilerinin ortadan kalktığı ve örgüt değiştirerek istihdamda kalmanın yaygınlaştığı dikkat çekmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996). Kişilerin çalışma yaşamları boyunca şu anki örgütlerinde kalamayacaklarının bilincinde olmaları (Dries, vd., 2008; Kuijpers, Schyns ve Scheerens, 2006; Eby, Butts ve Lockwood, 2003) ise kişileri örgütlerinden çok kendi kariyerlerine güvenmeye itmekte, böylelikle kariyer bağlılığı önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Noordin, vd., 2002).

Kariyer bağlılığı, kişinin seçmiş olduğu kariyerinde çalışma motivasyonu olarak tanımlanmaktadır (Hall, 1971). Kariyer bağlılığının bir diğer tanımı ise kişinin kariyer hedeflerini belirlemesi, kariyer hedefleriyle bütünleşmesi ve kendisini kariyer hedefleriyle özdeşleştirilmesi olarak yapılmaktadır (Colarelli ve Bishop, 1990). Başka bir deyişle kariyer bağlılığı, kişilerin kariyer hedeflerine ulaşmalarında ısrarcı olmalarına işaret etmektedir (Ellemers, De Gilder ve Van Den Heuvel, 1998). Bu doğrultuda kariyerlerine bağlı olan kişilerin, kariyer gelişimlerine daha çok yatırım yapan kişiler oldukları belirtilmektedir (Noordin, vd., 2002). Cheng ve Ho (2001), kariyer bağlılığının öğrenme motivasyonunu arttırdığını ve eğitimin transferini olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkartmışlardır. Benzer şekilde, Ellemers ve arkadaşları da (1998) kariyer bağlılığının kişilerin eğitime katılma isteklerini arttırdığını saptamışlardır. Ayrıca kariyerlerine bağlı olan kişilerin, kendilerine zorlayıcı kariyer hedefleri koydukları ve bu hedefleri gerçekleştirmede güçlüklerle karşılaşsalar bile pes etmedikleri ileri sürülmektedir (Colarelli ve Bishop, 1990). Daha fazla çaba gösterme ve hedeflerini gerçekleştirmede ısrarcı olmanın da daha yüksek performansa yol açtığı ifade edilebilir. Yüksek performansın ise daha yüksek ücret, terfi ve statü ile sonuçlanması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H1: Kariyer bağlılığı, objektif kariyer başarısının göstergelerinden biri olan ücreti pozitif yönde etkiler.*

*H2: Kariyer bağlılığı, objektif kariyer başarısının göstergelerinden biri olan terfiyi pozitif yönde etkiler.*

*H3: Kariyer bağlılığı, objektif kariyer başarısının göstergelerinden biri olan statüyü pozitif yönde etkiler.*

Kariyer bağlılığı, kişilerin kariyer hedeflerini belirlemeleri ve bu hedefleri gerçekleştirme yolunda çaba sarf etmelerini sağlayarak çalışma yaşamları ve kariyerlerinde anlam bulmalarına yol açmaktadır (Colarelli ve Bishop, 1990). Başka bir deyişle kariyerlerine bağlı olan kişilerin

kariyerlerini daha olumlu değerlendirme eğiliminde olabilecekleri düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

*H4: Kariyer bağlılığı, subjektif kariyer başarısının göstergelerinden biri olan kariyer tatminini pozitif yönde etkiler.*

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış ve araştırmanın verileri, özel sektörde çalışan beyaz yakalı işgörenlerden toplanmıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formu, araştırmacı tarafından İstanbul'da bulunan ve başta bankacılık olmak üzere finans sektöründe çalışan beyaz yakalı işgörelere gönderilmiş ve katılımcılardan internet üzerinden ankete katılmaları istenmiştir. Araştırma kapsamında geri dönen anket sayısı 285'tir. Ancak katılımcılardan 43'ünün ücret ile ilgili soruyu yanıtlamadığı tespit edilmiş ve söz konusu 43 anket formu geçersiz kabul edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemi 242 kişiden oluşmaktadır.

#### **3.2. Demografik Özellikler**

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması, 8.54 standart sapma ile 35.38'dir ve yaşları 22 ila 62 arasında değişmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasını (%54.5) kadın işgörelenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların iş deneyimlerinin ortalaması, 8.93 standart sapma ile 12.28 yıldır iş deneyimleri 1 ila 44 yıl arasında değişmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise üniversite mezunlarının %71.1 ile ilk sırada yer aldığı görülürken, üniversite mezunlarını yüksek lisans mezunları %24.8 ile takip etmektedir. Katılımcıların %4.1'i ise doktorasını tamamlamıştır. Araştırmaya katılanların %61'i bankacılık, %24'ü sigortacılık, %7'si leasing, %8'i ise bireysel emeklilik şirketlerinde çalışmaktadır.

#### **3.3. Ölçüm Araçları**

##### **3.3.1. Objektif Kariyer Başarısı**

Çalışmada objektif kariyer başarısı, literatürde hakim olan anlayış doğrultusunda ücret, terfi ve statü ile ölçülmüştür (Heslin, 2005; Ng, vd., 2005). Bu doğrultuda katılımcılardan aylık net ücretlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılara ayrıca çalışma yaşamları boyunca almış oldukları terfi sayısı sorulmuştur (Ng, vd., 2005). Statülerini belirlemek içinse çalıştıkları şirketteki en düşük pozisyonun 1, en yüksek pozisyonun ise 10 ile ifade edilmesi durumunda kendi pozisyonlarının 1-10 arasından yaklaşık olarak hangisine tekabül ettikleri sorulmuştur.

### **3.3.2. Sübjektif Kariyer Başarısı**

Çalışmada sübjektif kariyer başarısı, literatürde hakim olan anlayış doğrultusunda kariyer tatmini ile ölçülmüştür (De Vos, De Hauw ve Vab Der Heijden, 2011; Heslin, 2005; Ng, vd., 2005). Bu amaçla Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen kariyer tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçekte beş ifade bulunmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar, 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelere, “Kariyerimde başardıklarımın memnunum” ifadesi örnek olarak gösterilebilir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının 0.91 olduğu saptanmıştır.

### **3.3.3. Kariyer Bağlılığı**

Araştırmaya katılan kişilerin, kariyerlerine olan bağlılıklarını ölçmek için Blau (1985) tarafından geliştirilen kariyer bağlılığı ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte, sekiz ifade bulunmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar, 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelere, “Kesinlikle şu an çalıştığım alanda bir kariyer istiyorum” ifadesi örnek olarak gösterilebilir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının 0.77 olduğu saptanmıştır.

### **3.3.4. Kontrol Değişkenleri**

Bu çalışmada yaş, cinsiyet ve iş deneyimi kontrol değişkenleri olarak ele alınmışlardır. Cinsiyet değişkenine ait veriler, erkek=0 ve kadın=1 şeklinde kodlanmıştır. Yaş, cinsiyet ve iş deneyiminin kontrol değişkenleri olarak incelenmesinin nedeni, daha önce yapılan çeşitli çalışmalarda cinsiyet, yaş ve iş deneyimine göre kişilerin objektif ve sübjektif kariyer başarılarının farklılık gösterdiğinin saptanmış olmasıdır (Ng, vd., 2005; Poole, vd., 1993).

## **4. BULGULAR**

### **4.1. Hipotez Testleri**

Çalışmada ortaya konulan hipotezlerin test edilmesinde, çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler gerçekleştirilmeden önce regresyon analizinin yapılabilmesi için gereken normallik, varyansların homojenliği ve doğrusallık varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Histogram ve olasılık (P-P plots) grafikleri, serpmme grafiği (scatter plots) incelenerek söz konusu varsayımların ücret değişkeni hariç sağlandığı tespit edilmiştir. Ücret değişkenine ilişkin verinin, normal dağılımın aksine sağa doğru (pozitif) çarpık ve basık olduğu saptandığı için bu değişken logaritmik dönüşüme (natural logarithmic transformation) tabi tutulmuştur (Dunlap, Chen ve Greer, 1994). Bu tip bir dönüşümün tercih edilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. İlki, sağa doğru

(pozitif) çarpık ve basık olduğu saptanan verinin logaritmik dönüşüm ile normal dağılıma uymasının sağlanabilmesidir (Dunlap, vd., 1994). İkincisi ise ücretle ilgili yapılan araştırmalarda logaritmik dönüşümün sıklıkla başvurulan bir yöntem olmasıdır (Judge, Cable, Boudreau ve Bretz 1995; Seibert, vd., 2001). Araştırmanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri**

Değişken	Ort.	St.Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Cinsiyet	-	.50	-							
2-Yaş	35.38	8.55	.196**	-						
3-İş Deneyimi	12.28	8.93	.229**	.891**	-					
4-Kariyer Bağlılığı	2.56	.53	.156*	.220**	.237**	-				
5-Ücret	7.97	.66	-.230**	.430**	.395**	.280**	-			
6-Terfi	2.31	2.32	-.034	.374	.394**	.156*	.277**	-		
7-Statü	6.33	2.23	-.083	.338	.338**	.207**	.371**	.226**	-	
8-Kariyer Tatmini	3.06	.94	-.175	.089	-.078	.245**	.212**	.230**	.227	-

N=242 \*p<.05, \*\*p<.01, Cinsiyet; 0=Erkek, 1=Kadın, Ücret değişkeni logaritmik dönüşüme (natural logarithmic transformation) tabii tutulmuştur.

Çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla, dört ayrı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Her bir regresyon analizinde, kariyer bağlılığı bağımsız değişken, cinsiyet, yaş ve iş deneyimi ise kontrol değişkenleri olarak analize sokulmuştur. Bağımlı değişkenler, ilk regresyon analizinde ücret, ikincisinde terfi sayısı, üçüncüsünde statü ve dördüncüsünde ise kariyer tatmini olarak sıralanmaktadır. Söz konusu regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Kontrol Değişkenleri	Bağımlı Değişkenler			
	Ücret	Terfi	Statü	Kariyer Tatmini
Cinsiyet	-.165**	-.030	-.006	-.124
Yaş	.390**	.108	.177	.080
İş Deneyimi	.225*	.302*	.150*	-.025
Bağımsız Değişken				
Kariyer Bağlılığı	.137*	.142*	.133*	.253***
R <sup>2</sup>	.224***	.162***	.137***	.122***

N=242 \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, Cinsiyet; 0=Erkek, 1=Kadın, Ücret değişkeni logaritmik dönüşüme (natural logarithmic transformation) tabii tutulmuştur.

Cinsiyet, yaş ve iş deneyiminin kontrol değişkenleri, kariyer bağlılığının bağımsız değişken, ücretin ise bağımlı değişken olarak analize sokulduğu ilk regresyon analizinde modelin istatistiki olarak anlamlı çıktığı görülmektedir (R<sup>2</sup>= .224, p< .001). Cinsiyetin, ücreti negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır (β= -.165, p< .01). Hem yaş (β= .390, p< .01) hem de iş deneyiminin (β= .225, p< .05) ücreti pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Tablo 2’de de

görüldüğü gibi, bağımsız değişken olan kariyer bağlılığının ücreti pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir ( $\beta = .137, p < .05$ ). Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Terfi sayısının bağımlı değişken olarak analize sokulduğu ikinci regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiki olarak anlamlı çıktığı saptanmıştır ( $R^2 = .162, p < .001$ ). Kontrol değişkenlerinden cinsiyet ( $\beta = -.030, p > .05$ ) ve yaşın ( $\beta = .108, p > .05$ ) terfi sayısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülürken, iş deneyiminin terfi sayısını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur ( $\beta = .302, p < .05$ ). Kariyer bağlılığı ise terfi sayısını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ( $\beta = .142, p < .05$ ). Bu doğrultuda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Statünün bağımlı değişken olarak analize sokulduğu üçüncü regresyon analizinde, modelin istatistiki olarak anlamlı çıktığı saptanmıştır ( $R^2 = .137, p < .001$ ). Kontrol değişkenlerinden cinsiyet ( $\beta = -.006, p > .05$ ) ve yaşın ( $\beta = .177, p > .05$ ) statü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanırken, iş deneyiminin statüyü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur ( $\beta = .150, p < .05$ ). Kariyer bağlılığının ise statüyü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta = .133, p < .05$ ). Bu doğrultuda H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Kariyer tatmininin bağımlı değişken olarak ele alındığı dördüncü ve son regresyon analizinde, modelin istatistiki olarak anlamlı çıktığı saptanmıştır ( $R^2 = .122, p < .001$ ). Kontrol değişkenleri olan cinsiyet ( $\beta = -.124, p > .05$ ), yaş ( $\beta = .080, p > .05$ ) ve iş deneyiminin ( $\beta = -.025, p > .05$ ) kariyer tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Kariyer bağlılığının ise kariyer tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ( $\beta = .253, p < .001$ ). Bu doğrultuda H4 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kişilerin çalışma yaşamlarındaki başlıca hedeflerinden biri, kariyerlerinde başarı elde etmektir. Örgütlerin de kariyerlerinde başarılı olan işgörenlerini ellerinde tutmak adına çaba sarf ettikleri gözlemlenmektedir (Ng, vd., 2005). Bu doğrultuda kariyer başarısını belirleyen faktörlerin neler olduğunu saptamak, araştırmacılar açısından gözde bir çalışma alanı haline gelmiştir (Heslin, 2005). Örgütlerin işgörenlerine sundukları eğitim ve geliştirme fırsatları, örgütsel destek, mentorluk ilişkisi vb. gibi örgütsel faktörlerin yanı sıra kişisel özellikler, insan sermayesi, sosyo-demografik özellikler ve sosyal sermaye vb. gibi kişisel faktörlerin de kariyer başarısı üzerindeki rolü çeşitli araştırmacılar tarafından inceleme konusu yapılmıştır (Ng, vd., 2005). Günümüzün değişken, belirsiz, istikrardan uzak, iş güvencesinden büyük ölçüde yoksun çalışma koşullarında örgüt değiştirerek kariyeri sürdürmek yaygınlaşmıştır (Arthur ve Rousseau, 1996). Buna göre kişilerin istihdamda kalmak için örgütlerinden çok kendi kariyerlerine güvenmeleri ve bağlanmaları gerektiği ileri sürülmektedir (Noordin, vd., 2002). Başka bir deyişle kariyer bağlılığı, günümüz çalışma koşullarında kişilerin benimsemesi gereken önemli bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada kariyer bağlılığının, kariyer başarısına etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Kariyer başarısını belirleyen faktörlerin yanı sıra araştırmacıların üzerinde durdukları bir diğer önemli konu ise kariyer başarısının objektif mi yoksa subjektif açıdan mı ele alınması gerektiği hususudur (Abele ve Spark, 2009; Heslin, 2005). Geleneksel olarak kariyer başarısının ücret, terfi, statü açısından incelenerek objektif göstergelerle kavramsallaştırıldığı dikkat çekmektedir (Dries, vd., 2008; Heslin, 2005; Ng, vd., 2005; Poole, vd., 1993). Başka bir deyişle kişilerin kariyerlerine ilişkin subjektif değerlendirmeleri, araştırmacılar tarafından uzun yıllar göz ardı edilmiştir. Kişilerin kariyer başarılarını açıklamalarında, objektif göstergelerin yanı sıra subjektif değerlendirmelerini de dahil ettiklerinin saptanmasıyla subjektif kariyer başarısına literatürde verilen önemin de arttığı görülmektedir. Buna göre kariyer başarısının daha iyi anlaşılabilmesi için hem objektif hem de subjektif yönleriyle incelenmesine ihtiyaç duyulduğu ileri sürülmektedir (Dries, vd., 2009; Hall ve Chandler, 2005; Arthur, vd., 2005). Söz konusu ihtiyaç doğrultusunda bu çalışmada, kariyer başarısı gerek objektif gerekse subjektif yönleriyle ele alınmıştır. Buna göre kariyer bağlılığın, objektif ve subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada objektif kariyer başarısı literatürde hakim olan anlayış doğrultusunda, ücret, terfi ve statü ile ölçülürken, subjektif kariyer başarısının ölçülmesinde ise yine literatürde hakim olan anlayışa bağlı kalınarak kariyer tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, kariyer bağlılığının objektif kariyer başarısının göstergeleri olan ücret, terfi ve statüyü pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna göre kariyerlerine bağlı olan kişilerin, kariyerlerine bağlı olmayanlara kıyasla daha yüksek ücret aldıkları, daha çok terfi ettikleri ve daha yüksek bir statüye geldikleri ifade edilebilir. Söz konusu bulguların, kariyer bağlılığının objektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda elde edilen sonuçlarla paralellik gösterdiği dikkat çekmektedir. Örneğin; Ballout (2009) ve Poon (2004) yapmış oldukları çalışmalarda kariyer bağlılığının, ücreti pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak gerek Ballout'un (2009) gerekse Poon'un (2004) çalışmalarında, objektif kariyer başarısının bir göstergesi olarak sadece ücretin üzerinde durulduğu, terfi ve statünün ise gözardı edildiği görülmektedir. Bu çalışma, kariyer bağlılığının objektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini araştırmada ücretin yanı sıra terfi ve statüyü de ele almasıyla literatürdeki diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Subjektif kariyer başarısı açısından bakıldığında ise kariyer bağlılığının, kariyer tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna göre kariyerlerine bağlı olan kişilerin, kariyerlerinden daha fazla memnun olma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Literatür incelendiğinde, kariyer bağlılığının subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda benzer bulguların elde edildiği göze çarpmaktadır. Örneğin; Ballout (2009), Poon (2004) ile Aryee, Chay ve Chew (1994) yapmış oldukları çalışmalarda kariyer bağlılığının, kariyer tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır. Gerek bu çalışmada gerek daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarda elde edilen sonuçlar doğrultusunda, kariyerlerine bağlı olan kişilerin,

seçmiş oldukları kariyer yolunda çalışma motivasyonlarının, kariyerlerinden duydukları memnuniyeti arttırdığını ileri sürmek mümkündür.

Çalışmada cinsiyet, yaş ve iş deneyimi kontrol değişkenleri olarak ele alınmışlardır. Gerçekleştirilen analizler sonucu, söz konusu değişkenler açısından da ilgili çekici bulgular elde edildiği görülmektedir. Örneğin; cinsiyetin, ücreti negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya katılan kadın işgörenlerin, erkek işgörelere kıyasla daha az kazandıkları ifade edilebilir. Söz konusu bulgunun, daha önce gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık gösterdiği dikkat çekmektedir. Örneğin; Nabi (1999), Poon (2004) ve Ballout (2009) objektif ve sübjektif kariyer başarısının öncüllerini araştırdıkları çalışmalarında, kontrol değişkeni olarak belirledikleri cinsiyetin, ücreti negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit ederek, kadın işgörenlerin erkek işgörelere kıyasla ücretlerinin daha az olduklarını saptamışlardır. Aynı sonucun, Ng ve arkadaşlarının (2005) objektif ve sübjektif kariyere ilişkin yapmış oldukları meta-analiz çalışmalarında da elde edildiği görülmektedir. Ücretle ilgili bir diğer bulgu ise yaş ve iş deneyiminin, ücreti pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğinin tespit edilmiş olmasıdır. Başka bir deyişle, yaş ve iş deneyimi arttıkça ücretin de arttığı saptanmıştır. Ng ve arkadaşları da (2005) meta-analiz çalışmalarında, yaş ve iş deneyiminin ücreti pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır. Söz konusu meta-analiz çalışmasının yanı sıra Ballout (2009) ve Poon da (2004), kontrol değişkeni olarak ele aldıkları iş deneyiminin, ücreti pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya çıkartmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, iş deneyiminin pozitif yönde etkilediği diğer iki bağımlı değişkenin ise terfi ve statü olduğu görülmüştür. Tüm bunlar doğrultusunda, kontrol değişkenleri ile ilgili elde edilen bu bulguların, gerek uygulamada gerek teoride cinsiyet, yaş ve iş deneyiminin ücret, terfi ve statüye etkilerine ilişkin var olan varsayımları destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Çalışmada elde edilen bulgular, birtakım kısıtların varlığı doğrultusunda ele alınmalıdır. Buna göre çalışmada boylamsal araştırma yöntemi yerine kesitsel araştırma yönteminin benimsenmiş olması, çalışmanın en önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında, kolayda örnekleme yönteminden yararlanıldığı için araştırmacının ulaşabildiği kişilerin çalışmaya katılması ve sadece finans sektöründe çalışanlardan veri toplanması bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

Çalışmanın gerek literatüre gerek uygulamaya katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Buna göre çalışmanın literatüre en önemli katkılarından biri, kariyer başarısının hem objektif hem de sübjektif yönleriyle ele alınmış olmasıdır. Çalışmada ayrıca objektif kariyer başarısının ölçülmesinde, sadece ücretle sınırlı kalınmaması ve objektif kariyer başarısının diğer önemli göstergeleri olan terfi ve statünün de araştırmaya dahil edilmesi önemli bir katkı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın literatüre bir diğer katkı ise kariyer başarısının günümüz çalışma koşullarında işgörenler açısından önem kazanan bir tutum olma niteliğini taşıyan kariyer bağlılığı açısından incelemiş olmasıdır. Kariyerlerine bağlı olan kişilerin, bağlı olmayanlara kıyasla ücretlerinin daha yüksek, terfi sayılarının

daha çok, statülerinin daha yüksek ve kariyer tatminlerinin daha fazla olduğunun saptanmasının da literatüre yapılan bir diğer katkı olduğu ileri sürülebilir. Bu doğrultuda kariyerlerinde başarı elde etmek isteyen kişilerin, kariyerlerine bağlanmaları gerektiğine dair bir sonuca varılması mümkündür.

#### **KAYNAKÇA**

- Abele, A. E. ve Spurrk, D. (2009) “The Longitudinal Impact of Self-Efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success”, *Journal of Vocational Behavior*, 74(1): 53-62.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. ve Wilderom, C. P. (2005) “Career Success in a Boundaryless Career World”, *Journal of Organizational Behavior*, 26(2): 177-202.
- Arthur, M. B. ve Rousseau, D. M. (1996) “Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle”, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Arthur M. B. ve Rousseau D. M. (Editörler), Oxford University Press, New York: 3-20.
- Aryee, S., Chay, Y. W. ve Chew, J. (1994) “An Investigation of The Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages”, *Journal of Vocational Behavior*, 44(1): 1-16.
- Ballout, H. I. (2007) “Career Success: The Effects of Human Capital, Person-Environment Fit and Organizational Support”, *Journal of Managerial Psychology*, 22(8): 741-765.
- Ballout, H. I. (2009) “Career Commitment and Career Success: Moderating Role of Self-Efficacy”, *Career Development International*, 14(7): 655-670.
- Blau, G. J. (1985) “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, 58(4): 277-288.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R. ve Judge, T. A. (2001) “Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe”, *Journal of Vocational Behavior*, 58(1): 53-81.
- Chenevert, D. ve Tremblay, M. (2002) “Managerial Career Success in Canadian Organizations: Is Gender a Determinant?”, *International Journal of Human Resource Management*, 13(6): 920-941.
- Cheng, E. W., ve Ho, D. C. (2001) “The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer”, *Career Development International*, 6(1): 20-28.
- Colarelli, S. M. ve Bishop, R. C. (1990) “Career Commitment Functions, Correlates, and Management”, *Group & Organization Management*, 15(2): 158-176.
- De Janasz, S. C., ve Forret, M. L. (2008) “Learning The Art of Networking: A Critical Skill for Enhancing Social Capital and Career Success”, *Journal of Management Education*, 32(5): 629-650.

- De Janasz, S. C., Sullivan, S. E. ve Whiting, V. (2003) “Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times”, *The Academy of Management Executive*, 17(4): 78-91.
- Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J. ve Rypens, L. (2009) “Development and Validation of an Objective Intra-Organizational Career Success Measure for Managers”. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4): 543-560.
- Dries, N., Pepermans, R. ve Carlier, O. (2008) “Career Success: Constructing a Multidimensional Model”, *Journal of Vocational Behavior*, 73(2): 254-267.
- Dunlap, W. P., Chen, R. ve Greer, T. (1994) “Skew Reduces Test-Retest Reliability”, *Journal of Applied Psychology*, 79(2): 310-313.
- Eby, L. T., Butts, M. ve Lockwood, A. (2003) “Predictors of Success in The Era of The Boundaryless Career”, *Journal of Organizational Behavior*, 24(6): 689-708.
- Eddleston, K. A., Baldrige, D. C.ve Veiga, J. F. (2004) “Toward Modeling The Predictors of Managerial Career Success: Does Gender Matter?”, *Journal of Managerial Psychology*, 19(4): 360-385.
- Ellemers, N., De Gilder, D. ve Van Den Heuvel, H. (1998) “Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work”, *Journal of Applied Psychology*, 83(5): 717-730.
- Hall, D. T. ve Chandler, D. E. (2005) “Psychological Success: When The Career is a Calling”, *Journal of Organizational Behavior*, 26(2): 155-176.
- Hall, D. T. (1971) “A Theoretical Model of Career Sub-Identity Development in Organizational Settings”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 50-76.
- Heslin, P. A. (2005) “Conceptualizing and Evaluating Career Success”, *Journal of Organizational Behavior*, 26(2): 113-136.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., ve Wormley, W. M. (1990) “Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 33(1): 64-86.
- 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.
- Kuijpers, M. A., Schyns, B. ve Scheerens, J. (2006) “Career Competencies for Career Success”, *The Career Development Quarterly*, 55(2): 168-178.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. ve Bretz, R. D. (1995) “An Empirical Investigation of The Predictors of Executive Career Success”, *Personnel Psychology*, 48(3): 485-519.

- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2007) “Employability During Unemployment: Adaptability, Career Identity, and Human and Social Capital”, *Journal of Vocational Behavior*, 71(2): 247-264.
- Mirvis, P. H. ve Hall, D. T. (1994) “Psychological Success and The Boundaryless Career”, *Journal of Organizational Behavior*, 15(4): 365-380.
- Nabi, G. R. (1999) “An Investigation into the Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success”, *Career Development International*, 4(4): 212-225.
- Ng, T. W., Eby, I. T., Sorensen, K. L. ve Feldman, D. C. (2005) “Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis”, *Personnel Psychology*, 58(2): 367-408.
- Noordin, F., Williams, T. ve Zimmer, C. (2002) “Career Commitment in Collectivist and Individualist Cultures: A Comparative Study”, *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 35-54.
- Poole, M. E., Langan-Fox, J. ve Omodei, M. (1993) “Contrasting Subjective and Objective Criteria as Determinants of Perceived Career Success: A Longitudinal Study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1): 39-54.
- Poon, J. M. (2004) “Career Commitment and Career Success: Moderating Role of Emotion Perception”, *Career Development International*, 9(4): 374-390.
- Seibert, S. E. ve Kraimer, M. L. (2001) “The Five-Factor Model of Personality and Career Success”, *Journal of Vocational Behavior*, 58(1): 1-21.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., ve Liden, R. C. (2001) “A Social Capital Theory of Career Success”, *Academy of Management Journal*, 44(2): 219-237.
- Sturges, J. (1999) “What It Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages”, *British Journal of Management*, 10(3): 239-252.
- Sutin, A. R., Costa, P. T., Miech, R. ve Eaton, W. W. (2009) “Personality and Career Success: Concurrent and Longitudinal Relations”, *European Journal of Personality*, 23(2): 71-84.
- Van Eck Peluchette, J. ve Jeanquart, S. (2000) “Professionals' Use of Different Mentor Sources at Various Career Stages: Implications for Career Success”, *The Journal of Social Psychology*, 140(5): 549-564.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. ve Graf, I. K. (1999) “The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success”, *Journal of Organizational Behavior*, 20(5): 577-595.