

## KARİYER BAŞARISININ ÖNCÜLLERİ: LİTERATÜR İNCELEMESİ VE TEORİK BİR MODEL ÖNERİSİ\*

Sevgi ELMAS ATAY<sup>1</sup>

### Öz

Kariyer başarısının öncüllerinin belirlenmesi, hem kariyer başarısının somut ve ölçülebilir tarafını ifade eden objektif kariyer başarısına, hem de bireylerin kendi duygu ve değerlendirmelerini içeren subjektif kariyer başarısına ulaşılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada kariyer başarısının öncüllerini farklı teorik sınıflandırmalar çerçevesinde ele alan çalışmalar irdelenerek kariyer başarısının öncüllerine ve boyutlarının birbiri ile ilişkisine yönelik teorik bir model geliştirilmiştir. Bu çalışmada ilgili öncüller, “bireysel kaynaklar”, “sosyal kaynaklar”, “örgütsel özellikler”, “kariyer özyönetimi davranışları” ve “demografik özellikler” olmak üzere beş boyut altında incelenmiştir. Öne sürülen modelin kariyer başarısı kuramına katkıda bulunacağı ve uygulamacılara yol gösterici nitelikte olacağı umulmaktadır.

**Anahtar Kelime:** Kariyer, Kariyer Başarısı, Subjektif Kariyer Başarısı, Objektif Kariyer Başarısı.

\* Bu çalışma yazarın, “Kariyer Yönetiminde İş Değerleri Kavramı ve Bir Araştırma” başlıklı Doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup>Dr., İstanbul Üniversitesi/İşletme Fakültesi/İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: [sevgielmas@istanbul.edu.tr](mailto:sevgielmas@istanbul.edu.tr), ORCID: 0000-0002-2238-4979.

## ANTECEDENTS OF CAREER SUCCESS: LITERATURE REVIEW AND A THEORETICAL MODEL PROPOSAL

### **Abstract**

Determine the antecedents of career success plays a critical role in achieving both objective career success which defines the observable and measurable type of career success and subjective career success that include individuals' own feelings and evaluations. In this respect, studies addressed the antecedents of career success within the various theoretical perspectives are examined in this study. Also, a theoretical model has been developed regarding the antecedents of career success and objective-subjective career success relationship. These antecedents were examined under five dimensions: "personal resources", "social resources", "organizational characteristics", "career self-management behaviors" and "demographical variables". It is believed that the proposed model will contribute to the career success literature and will guide the practitioners.

**Keywords:** Career, Career Success, Subjective Career Success, Objective Career Success.

### **GİRİŞ**

Kariyer yönetimindeki güncel bakış açılarının da etkisiyle, modern kariyer yönetimi yaklaşımlarının doğrultusunda örgütlerden çalışanlarının içindeki potansiyeli doğru biçimde ortaya çıkarmak konusunda sorumluluk almaları beklenirken, bireylerden ise kariyer yönetimi süreçlerini etkin bir biçimde yürütmeleri beklenmektedir (Hall & Chandler, 2005, s. 15; Wayne vd., 1999, s.577). Belirtilen bu yaklaşımın geleneksel kariyer düşüncesinin yerini almaya başlamasıyla birlikte kariyer başarısı kavramına verilen önemin hem uygulamada hem de akademik araştırmalar kapsamında arttığı ifade edilebilir.

Geleneksel kariyer anlayışında kariyer başarısının ölçütü, örgütün kademelerinde yükselmek ve daha fazla gelir elde etmek gibi dışsal unsurlar olmaktadır. Kariyer başarısının teorik ve ampirik açıdan incelendiği geçmiş dönemdeki çalışmalar ele alındığında, benzer bakış açısından hareketle "başarı" kavramının genellikle objektif kariyer başarısı üzerine odaklandığı dikkat çekmektedir (Budak & Gürbüz, 2017, s. 88). Güncel kariyer yaklaşımlarında ise bu tür objektif ölçütler yerine "psikolojik başarı"nın vurgulandığı, bireylerin başarı ya da başarısızlıklarını dışsal faktörlere atfetmek yerine kişisel kaynak ve çabalarının bir karşılığı olduğu düşüncesi üzerinde durulmaktadır.

Kariyer başarısının öncüllerine ilişkin literatür incelendiğinde, çeşitli yazarlarca genellikle benzer değişkenlerin ele alınmasına karşın, bu değişkenlerin farklı teorik çerçeveler kapsamında sunulduğu dikkat çekmektedir. Kariyer başarısının boyutlandırılması ve bu boyutların birbirleri ile etkileşimi açısından da benzer bir durum söz konusudur. Bu doğrultuda kariyer başarısının literatürde ağırlıklı "objektif" ve "subjektif" başarı çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Abele & Spurk, 2009a, s. 54). Bu boyutların birbirleri ile ilişkili olup

olmadığına, bunun yanı sıra hangisinin bir diğ erinin öncülü olarak değ erlendirilmesi gerektiğine ilişkin farklı görüşler mevcuttur.

Kariyer başarısı bireysel, örgütsel ve toplumsal birçok özellik tarafından şekillenmekte ve bu unsurlardan etkilenmektedir. Bu durumda konuya ilişkin bir teorik çerçeve geliştirilirken birtakım sınırlar çerçevesinde hareket edilmiştir. Literatür incelemeleri yapıldığında, ulusal yazında kariyer başarısının öncüllerine yönelik bir sınıflandırma/meta-analiz çalışması yapılmadığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada önerilen teorik modelin yapılandırılmasında, öncelikle yapılan geçmiş dönemdeki sınıflandırmalar (Örn. Aryee vd., 1994, s.490-493) ve günümüzdeki sınıflandırmalar (Örn. Spurr vd., 2019, s. 47-49) dikkate alınmıştır. Sonrasında ilgili sınıflandırmalar, “bireysel kaynaklar” kısmında “insan sermayesi teorisi”, “beş faktör kişilik özellikleri”, “kaynakların korunması teorisi” kapsamında, “sosyal kaynaklar” bölümünde “sosyal sermaye teorisi” ve “sosyal mübadele teorisi” çerçevesinde, örgütsel özellikler kısmında ise “eşitlik teorisi” ve “beklenti teorisi” açısından değ erlendirilmiştir. Çalışmada öncül olarak öne sürülen bir diğ er unsur olan “kariyer özyönetimi davranışları” ise “kariyer özyönetimi teorisi” kapsamında ele alınmıştır.

Yukarıda belirtilenler ışığında, bu çalışmada kariyer başarısının öncüllerine yönelik yapılan geleneksel ve güncel çeşitli çalışmalar detaylı bir biçimde incelenerek, bu öncüllere ilişkin teorik bir model önerisi sunulması amaçlanmıştır. Bu model oluşturulurken, öncül olarak değ erlendirilen her bir değişkenin kariyer başarısı ile olan ilişkisi teorik bir altyapıya dayandırılmış, ayrıca konuya ilişkin ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bunun yanı sıra kariyer başarısının objektif ve subjektif boyutlarını oluşturan öncülleri ve bu boyutların birbirleri ile ilişkisini içeren teorik bir model öne sürülmüştür.

## 1. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 1.1. Kariyer Başarısı ve Boyutları

Kariyer başarısı kavramı, bireylerin çalışma yaşamlarının herhangi bir noktasında işlerine yönelik arzuladıkları sonuçlara ulaşmalarını ifade etmektedir (Arthur vd., 2005, s. 179). Kavram Restubog vd. (2011, s. 428) tarafından ise “işgören olmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan, algılanan ya da gerçekten ulaşılan başarı” biçiminde tanımlanmıştır. Kariyer başarısının hangi boyutlar açısından incelenmesi gerektiğine ilişkin birçok yazarın farklı yorumda bulunduğu görülmektedir. Örneğin kimi yazarlara göre kariyer başarısı, iş-yaşam dengesi, ilişkilerde başarılı olmak, takdir edilmek ve maddi başarı olmak üzere dört faktör açısından ele alınabilecek iken, bazı yazarlar bu kavramı maddi, psikolojik ve sosyal kariyer başarısı şeklinde

üç sınıfta incelemiştir (Dries vd., 2008, s. 258). Buna karşılık kariyer başarısı literatürü incelendiğinde, çalışmaların ağırlıklı olarak “objektif” ve “subjektif” kariyer başarısı olarak iki şekilde sınıflandırıldığı görülmüş (Örn. Abele & Spurk, 2009a, s. 54; Ng vd, 2005, s. 367; Spurk vd., 2019, s. 36) ve konuya ilişkin yapılan en net ayrımın bu şekilde olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada da konu ilgili sınıflandırma çerçevesinde ele alınmıştır.

Objektif kariyer başarısı, kariyer başarısının somut ve ölçülebilir boyutu olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda, gelir, gelirdeki artış, alınan terfi sayısı ya da hiyerarşik pozisyon gibi birtakım ölçütler objektif kariyer başarısının birer göstergesidir (Abele & Spurk, 2009a, s. 54; Wayne vd., 1999, s. 478). Kariyer başarısına yönelik gerçekleştirilen erken dönemdeki çalışmalarda, kariyer kavramı ile birlikte anılan “ilerleme” ve “yükselme” konularına odaklanıldığı, bu bakış açısı çerçevesinde “maaş”, “iş unvanı”, “terfi” gibi hususların vurgulandığı görülmektedir (Aryee vd., 1994, s. 488).

Subjektif kariyer başarısı bireyin kariyerindeki başarı ve tatmine ilişkin kendi duygu ve değerlendirmelerini ifade etmektedir (Judge vd., 1995, s. 489). Bu doğrultuda, kariyer hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığına yönelik değerlendirmeler örgüt veya toplum tarafından belirlenmiş olan somut birtakım başarı kriterlerine göre değil, çalışanın kendi algısına dayalı olarak gerçekleşmektedir (Ballout, 2009, s. 657). Gattiker & Larwood (1988, s. 573)’a göre subjektif kariyer başarısı bireylerin kişisel standart ve tercihleri ile de direkt bağlantılıdır. Bu anlamda hedeflediği standartlara ulaşamayan bir kişi, çevresi tarafından ne kadar başarılı olarak addedilse de içsel açıdan başarıya ulaşmış gibi hissetmeyeceğinden subjektif kariyer başarısı düşük olacaktır (Heslin, 2005, s. 118).

Subjektif kariyer başarısının kavramsallaştırılmasında genellikle kariyer tatmininin (Örn. Seibert vd., 2001, s. 856), ya da buna ilaveten iş tatmininin kullanıldığı (Judge vd., 1995, s. 488) görülmektedir. Kariyer tatmini, bireyin kariyerinden genel olarak memnuniyeti şeklinde ifade edilebilir (Lounsbury vd., 2003, s. 292) ve bireyin kariyerine veya işindeki rolüne yönelik duygusal bakış açısını yansıtmaktadır. Boudreau vd. (2001, s. 55) araştırma modellerine subjektif kariyer başarısının bir unsuru olarak “yaşam tatmini”ni de dahil etmişlerdir. Yazarlara göre kariyer yönetiminin önemli bir parçası olan iş-yaşam dengesinin ne düzeyde sağlandığının bir göstergesi olmasından ötürü bu değişken modele dahil edilmelidir.

## 1.2. Objektif Kariyer Başarısı - Subjektif Kariyer Başarısı İlişkisi

Objektif ve subjektif kariyer başarısı, kariyer başarısının belirleyicisi olan iki boyutudur. Birçok araştırmacı (Örn. Arthur vd., 2005, s. 179; Heslin, 2005, s. 114) kariyer başarısını doğru tespit edebilmek için bu iki boyutun birlikte ele alınması gerekliliğine işaret ederek, bu şekilde bütüncül bir yaklaşımla incelenmediğinde doğru olarak ölçülemeyeceği riskine değinmişlerdir (Abele & Spurk, 2009a, s. 54). Dolayısıyla, bu iki değişkenin kendi aralarında da bir ilişki, hatta bazen bir etki söz konusudur. Bu ilişkinin gücü veya etkinin yönüne ilişkin farklı yazarlar çeşitli görüşlerde bulunmuşlardır.

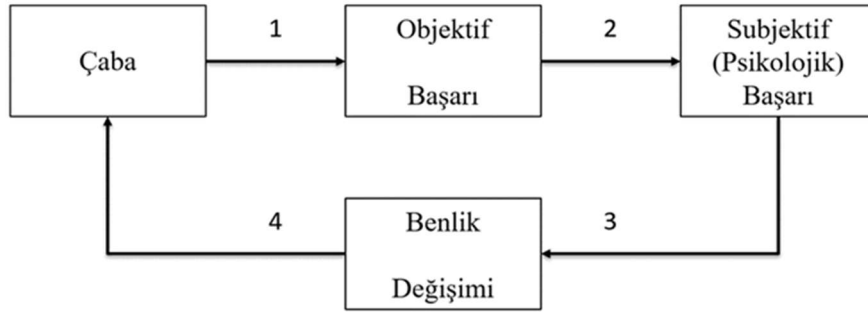
Son dönemde gerçekleştirilen araştırmalarda, yeni kariyer yaklaşımlarının da etkisiyle psikolojik başarının vurgulandığı, bu doğrultuda objektif kariyer başarısından ziyade subjektif kariyer başarısı üzerine eğilen çalışmaların artış gösterdiği görülmektedir. Sosyal karşılaştırma teorisine göre, bireyler davranışları sonucun da elde ettiklerini objektif olarak değerlendiremeyecekleri durumda, benzer özellikteki kişilerin davranış ve sonuçları ile kıyaslayarak da bir çıkarımda bulunabilmektedir. Bu doğrultuda terfi etme ya da maaşın artması gibi birtakım göstergeler, çalışma arkadaşları ile karşılaştırma yapmaya olanak tanıyan somut çıktılardır (Mumford, 1983, s. 874). Bu durum, subjektif kariyer başarısı algısının şekillenmesinde objektif kariyer başarısının rolünü ortaya koymaktadır.

Bu iki boyutun ilişkili olmaları dışında, birbirlerini etkilediklerini öne süren yazarlar da mevcuttur. Judge vd. (1995, s. 495), gelir ve terfi imkanlarının bireylerin iş ve kariyerlerine yönelik tutumlarını etkilediğini gösteren araştırmaları (Örn. Gattiker & Larwood, 1988, s. 571) göz önünde bulundurarak, objektif kariyer başarısının subjektif kariyer başarısının bir öncülü olabileceği hipotezini ortaya koyarak hem gelir hem de terfinin bireylerin kariyer tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Raabe vd. (2007, s. 307) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış, gelir artışının kariyer tatminindeki değişimi tahmin edebilmede önemli bir unsur olduğu görülmüştür. Arthur vd. (2005, s. 191), çalışmaların %37'sinde objektif kariyer başarısının subjektif başarıyı belirlediğinin varsayıldığını, %19'unda tersi yönünde bir etki olduğunun savunulduğu ve %9'unda ise bu iki boyutun etkileşiminin incelendiğini belirtmişlerdir. Spurk & Abele (2014, s. 130) tarafından gerçekleştirilen zaman serisi analizine göre, objektif kariyer başarısının subjektif kariyer başarısını yordamada etkili bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna karşılık objektif başarının her zaman subjektif başarı algısına yol açmayacağı da göz ardı edilmemelidir. Bu konuda Hall & Chandler (2005) farklı bir yaklaşım öne sürmüş, objektif başarının subjektif başarıyı sağladığını, ancak tersi yönde bir etkinin de söz konusu

olabileceğini belirtmiştir. Hall & Chandler (2005, s. 167) ortaya çıkan subjektif kariyer başarısının bireylerin motivasyonunu ve özgüvenlerini arttıracaklarını, dolayısıyla bu durumun performanslarını iyileştirip objektif başarıya katkıda bulunacağını savunmuştur (Aktaran: Abele & Spurk, 2009b, s. 805). Abele & Spurk (2009b, s. 803) da benzer bir bakış açısından hareketle, objektif başarının subjektif başarı üzerindeki etkisinin aslında beklenilenden daha düşük olduğunu, tersi yönündeki etkinin ise tahmin edilenin üzerinde olduğunu ifade etmişlerdir.

Konuya ilişkin Hall & Chandler (2005, s. 158) tarafından ortaya konulan model Şekil 1’de sunulmuştur:



Şekil 1. Objektif-Subjektif Kariyer Başarısı İlişkisi (Hall ve Chandler, 2005: 158).

Bu doğrultuda, her ne kadar objektif ve subjektif kariyer başarı boyutlarının birbirleri ile anlamlı ilişkiler gösterdiği görüşü literatürde hâkim olsa da hangi değişkenin diğerinin öncülü olabileceği hususunda bir görüş birliğine varılmadığı ifade edilebilir. Bu çalışmada ise birbirlerini besleyen döngüsel bir ilişki gösterdikleri görüşünden hareketle, bu iki boyut arasında çift yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmüştür.

### 1.3. Kariyer Başarısının Öncüllerine İlişkin Çalışmaların İncelenmesi

Kariyer başarısını tahmin etmede rol oynayan unsurlara ilişkin literatürdeki en geleneksel ve genel ayrımın, “bireysel”, “yapısal” ve “davranışsal” perspektiflere dayalı olduğu ifade edilebilir (Aryee vd., 1994, s. 489; Nabi, 1999, s. 212). Bu faktörlerin detaylandırılarak, daha fazla faktör oluşturacak şekilde incelendiği (Spurk vd., 2019, s. 46-49; Hirschi vd., 2018, s. 342-343), veya “birey-çevre uyumu” (Ballout, 2007, s. 747), “kültür” (Holtschlag vd., 2013, s. 144) gibi farklı değişkenlerin de birer öncül olarak ele alındığı çalışmalar da mevcuttur.

Bireysel öncüllerin temel alındığı çalışmalarda, genellikle insan sermayesi teorisinin bu bakış açısının temelini oluşturduğu dikkat çekmektedir. Bu anlamda eğitim ve iş durumu (Aryee vd.,

1994, s. 505) gibi insan sermayesine ilişkin çeşitli unsurların kariyer başarısı üzerinde etkili bir rol oynadığı ortaya konulmuştur. İnsan sermayesi kapsamında, “işin merkeziliği”, “iş kıdem”, “iş deneyimi”, “eğitim seviyesi”, “kariyer planlama”, “sosyal sermaye” ele alınmıştır (Ng vd., 2005, s. 370-371). Bunun dışında yine bireysel öncüller çerçevesinde değerlendirilen diğer unsurlar olarak, motivasyon (Boudreau vd., 2001, s. 58) ve kişilik (Spurk vd., 2019, s. 53) dikkat çekmektedir.

Yapısal öncüllerin ele alındığı çalışmalarda genellikle “örgüt büyüklüğü” veya “örgüt içi terfi uygulamaları” gibi örgütsel unsurların kariyer başarısını biçimlendirici bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Aryee vd., 1994, s. 492; Nabi, 1999, s. 213). Bunların dışında, lider-üye etkileşimi (Wayne vd. 1999, s. 582), mentorluk (Eby vd., 2003, s. 691), istihdam güvencesi (Nabi, 1999, s. 218) gibi değişkenler bu tip örgütsel unsurlara örnek olarak gösterilebilir.

Davranışsal unsurların kariyer başarısı üzerindeki biçimlendirici rolünün incelendiği çalışmalar, bireylerin kariyer seçimleri ve ilerlemeleri üzerinde kontrol sahibi oldukları ve bu nedenle kariyer başarılarına katkıda bulunacak nitelikte uygun kariyer planları ve taktiklerini uygulayabilecekleri varsayımına dayanmaktadır (Nabi, 1999, s. 213). Bu anlayış doğrultusunda bireylerin proaktif bir rol üstlenmelerinin yanı sıra örgütsel unsurları dikkate alarak harekete geçmeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır (De Vos vd., 2009, s. 761). Davranışsal yaklaşım bağlamında, genellikle bireylerin sahip oldukları sosyal ağların (Seibert vd., 2001, s. 867; Wolff & Moser, 2009, s. 5), dolayısıyla “sosyal sermaye”nin kariyer başarısı üzerindeki biçimlendirici etkisi vurgulanmıştır.

Kariyer başarısının ortaya çıkışında, bazı yazarlar tarafından “davranışsal” (Ballout, 2007, s. 743), bazıları tarafından ise “insan sermayesi” başlığı altında ele alınan (Ng vd., 2005, s. 370), kimi yazarlarca ve özellikle son yıllarda ise genellikle ayrı bir öncül olarak değerlendirilen (Hirschi vd., 2018, s. 343; Spurk vd., 2019, s. 47) “kariyerle ilgili çeşitli yetkinlik ve faaliyetler”in kariyer başarısı üzerindeki rolü birçok araştırmanın inceleme konusu olmuştur. Birasnav vd. (2013, s. 518) kariyer keşfi aktivitelerini objektif ve subjektif kariyer başarısının bir yordayıcısı olarak ele almıştır. Grimland vd. (2012, s. 1076) kariyer başarısının öncüllerini, “sosyal sermaye” ve “örgütsel politikalar” başlıkları altında incelemelerinin yanı sıra, ayrıca “değişken kariyer tutumu” olmak üzere üçüncü bir sınıflandırmayı da tercih etmişlerdir.

Amin vd. (2017, s. 134) yukarıda belirtildiği üzere, bireysel, yapısal ve davranışsal öncüllere yoğunlaşan geleneksel çalışmaları eleştirerek, iş-aile çatışması veya diğer ailesel faktörlerin rolünün kariyer başarısı bağlamında yeterince incelenmediğini öne sürmüşlerdir. Her ne kadar Aryee vd. (1994, s. 491) tarafından iş-yaşam çatışmasının bu kapsamdaki rolü ele alınsa da bu

konunun bireysel faktörler şemsiyesinde değerlendirildiği, bir diğer deyişle ayrı bir boyut şeklinde ele alınmadığı dikkat çekmektedir.

Kariyer başarısının öncüllerinin sınıflandırılmasında, Judge vd. (1995, s. 495) insan sermayesi ve örgütsel karakteristiklerin etkilerinin yanı sıra “demografik özellikler” ve “motivasyonel unsurları” da ayrı birer öncül olarak dikkate alırken, Ng vd. (2005, s. 371) de bu değişkenlere ek olarak “kalıcı bireysel farklılıklar” ve “sosyo-demografik statü”nün rolünü de göz önünde bulundurmışlardır. Bu doğrultuda demografik özelliklerin bazı çalışmalarda ayrı bir faktör olarak ele alındığı, buna karşılık bazı çalışmalarda ise bireysel öncüller sınıflandırması içerisinde yer aldığı ifade edilebilir. Greenhaus & Callanan ise (2006, s. 144) kariyer başarısının öncüllerini “psikolojik”, “sosyo-psikolojik”, “sosyolojik” ve “ekonomik” faktörler açısından sınıflandırıp, konuyu daha farklı bir açıdan incelemişlerdir.

Yukarıda belirtilen, bireysel ve örgütsel (mezo) düzeydeki öncüllerin yanı sıra, makro/dışsal faktörlerin de kariyer başarısı üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Bu doğrultuda dışsal faktörlerin tanımı ve içeriğinin yazarların sınıflandırma yaklaşımına göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Poon vd. (2015, s. 26) çeşitli mesleklerden ve farklı demografik özelliklere sahip çalışanlarla yaptıkları mülakat sonucu, “iş bağlamı”, “sosyal bağlam” ve “toplumsal bağlam” olmak üzere üç dışsal faktörün kariyer başarısı üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Spurk vd. (2019, s. 48) makro faktörleri yalnızca örgütle ilgili değişkenlerle sınırlandırmayıp; kültür, iş gücü piyasası ve sosyal refah sistemi gibi konuları da bu öncül kapsamında ele almışlardır. Benzer biçimde “ulusal kültür” değişkeni, kariyer başarısını ve bu başarıya ulaşma yollarını etkilemesi nedeniyle birçok araştırmada bir öncül olarak değerlendirilen makro faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Holtschlag vd., 2013, s. 144). Bir anlamda kültürün farklı bağlamlardaki yansımaları olarak nitelendirilebilecek olan bir diğer makro değişken olan “birey-çevre uyumu”nun kariyer başarısı üzerindeki rolünün incelendiği (Cable & DeRue, 2002, s. 877) görülmektedir.

Kariyer başarısının öncüllerine yönelik yerel literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, bu konuda bir sınıflandırma yapılmadığı, yalnızca belirli unsurların kariyer başarısı üzerindeki etkilerinin ele alındığı dikkat çekmektedir. İlgili çalışmalarda “politik yetenekler” (Cingöz, 2013, s. 163; Katı, 2016, s. 34), “sosyal zeka” (Yılmaz, 2019, s. 59), “kariyer bağlılığı” (Çakmak-Otluoğlu, 2014, s. 354) gibi birtakım bireysel değişkenler ile “hizmetkar liderlik” (Yıldırım, 2020, s. 57), mentorluk (Doğan, 2011, s. 81) gibi çeşitli örgütsel değişkenlerin kavram üzerindeki rolü irdelenmiştir.



## 2. KARIYER BAŞARISININ ÖNCÜLLERİNE İLİŞKİN TEORİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Önceki bölümde değinilenler çerçevesinde, bu çalışmada kariyer başarısının öncülleri, “bireysel kaynaklar”, “sosyal kaynaklar”, “örgütsel özellikler”, “kariyer yönetimi davranışları”, ve “demografik özellikler” olmak üzere beş farklı sınıflandırma kapsamında, çeşitli teorilere dayalı olarak ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmiştir.

### 2.1. Bireysel Kaynaklar

Kariyer başarısının öncüllerini belirlemeye yönelik yapılan geleneksel sınıflandırmalara dayalı çalışmalarda da (Örn. Aryee vd., 1994, s. 487), günümüzdeki çalışmaların (Örn. Spurr vd., 2019, s. 53) bakış açılarının temelinde de “bireysel kaynaklar” vurgulanmaktadır. Yukarıdaki bölümlerde de değinildiği üzere, bireysel kaynaklar doğrultusunda “insan sermayesi” değişkeni sıklıkla ele alınmıştır. Bunun yanı sıra yine bir bireysel kaynak olarak ele alınabilecek olan kişilik ve motivasyonun kariyer başarısını açıklamada göz önünde bulundurulması gereken unsurlar olduğu söylenebilir (Ng vd., 2005, s. 371). Bu nedenle bu kısımda kariyer başarısı konusu insan sermayesi teorisi çerçevesinde ele alınacak, bunun yanı sıra kişilik ve motivasyon gibi unsurların kariyer başarısına olan etkisi incelenecektir.

**İnsan Sermayesi:** İnsan sermayesi teorisi bireylerin becerilerini geliştirmeye ve eğitim seviyelerini arttırmaya yönelik davranışlarının işgücü pazarındaki değerlerini de arttıracakları ileri süren, esasen ekonomi alanının çalışma konusu olan bir teoridir (Ng vd., 2005, s. 37). İnsan sermayesinin, kariyer başarısının bir öncülü olarak, geleneksel çalışmalardan günümüze dek üzerinde durulan bir değişken olduğu ve sıklıkla bu bağlamdaki rolünün araştırıldığı (Wayne vd., 1999, s. 582; Eby vd., 2003, s. 692, Ng vd., 2005, s. 370) ifade edilebilir. Rosenbaum, bireysel yaklaşım çerçevesinde ele alınan kariyer başarısı öncüllerinden en önemlisinin insan sermayesi teorisi olduğunu ileri sürmüştür. Bu doğrultuda işgücü pazarının tüm çalışanlara benzer fırsatları sunduğu, çalışanların sahip olduğu yetkinlikler ile göstermiş oldukları çaba ve eğitimlerin bir sonucu olarak farklı düzeylerde kariyer başarısı elde ettikleri varsayımı söz konusudur (Wayne vd., 1999, s. 578).

Eğitim ve kariyer başarısı ilişkisine yönelik yapılan ampirik çalışmalarda eğitim düzeyi arttıkça gelirden de artış olduğu, ayrıca yönetsel ilerleme ihtimalinin de arttığı ortaya çıkmıştır (Judge vd., 1995, s. 490). Üst düzey yöneticiler için de insan sermayesinin olumlu etkileri benzer biçimde seyretnmektedir. Georgakakis vd. (2016, s. 432) yaptıkları çalışmada, Avrupa’da ve A.B.D.’de daha yüksek düzeyde eğitim almış CEO’ların kariyer basamaklarını daha hızlı

tırmandıkları görülmüştür. Kıdem de kariyer başarısı üzerinde etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Blanco & Sastre Castillo (2020, s. 1094), daha sık aralıklarla örgüt değiştiren yöneticilerin, CEO konumuna gelmek için tek bir örgüte bağlı olarak çalışan yöneticilere kıyasla daha uzun zaman harcadıklarını ortaya koymuşlardır.

İnsan sermayesine yapılan yatırımın daha ziyade objektif kariyer başarısı ile ilişkili olduğu düşünülse de subjektif kariyer başarısı için de önemli bir değişken olduğu söylenebilir (Greenhaus & Callanan, 2006, s. 146). Bu doğrultuda lisans eğitimini tamamladıktan sonra MBA eğitimi almanın kariyer tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür (Zhao vd., 2006, s. 266). Bireylerin eğitim durumlarına göre gelir doygunluğuna ne zaman ulaştıklarının araştırıldığı bir çalışmada, eğitim seviyesi arttıkça gelir doygunluğuna erişme standartlarının da yükseldiği ortaya çıkmıştır (Jebb vd., 2018, s. 34). Bu durum, yüksek gelire sahip çalışanların daha düşük maaşlarla çalışanları temel alarak yaptıkları sosyal karşılaştırmalara atfedilmiştir (Bagdadli vd., 2021, s. 434).

Bunlara karşılık, insan sermayesinin subjektif kariyer başarısı ile negatif yönlü bir ilişkisi olabileceği de dikkate alınmalıdır. Buna yönelik Judge vd. (1995, s. 495) şu örneği vermişlerdir: İki yöneticinin kazancının benzer olduğu bir durumda, daha düşük eğitilmiş ve nispeten daha kıdemsiz yöneticinin kariyer tatmininin daha yüksek olacağı söylenebilir. Bireyler eğitimlerine yatırım yapıp, işlerine daha çok vakit ayırdıklarında, çalışma sayesinde ele edebilecekleri sonuçlara yönelik beklentileri de artmaktadır, bu da insan sermayesinin içsel kariyer başarısı ile negatif yönlü ilişkili olmasının da mümkün olduğuna işaret etmektedir.

**Kişilik:** Bireyin algılama, düşünme ve davranış şeklini etkileyen kişilik, meslek ve kariyer yolu seçimi gibi kariyere dair çeşitli konularla yakından ilişkilidir. Benzer biçimde iş başarısı ve iş tatmini üzerinde de etkili olması göz önüne alındığında, kariyer sürecinin sonucu olan kariyer başarısını da şekillendireceği ifade edilebilir (Sutin vd., 2009, s. 71). Literatürde kişiliğin kariyer başarısının bir öncülü olup olmadığını ele alan çalışmalarda genellikle Beş Faktör Kişilik Özellikleri'nin (Big Five Personality Traits) baz alındığı görülmektedir (Seibert & Kraimer, 2001, s. 1; Semeijn vd., 2020, s. 538).

Bu anlamda nevroitik kişilik özelliği, duygusal dengede bozulmalar yaratması ve anksiyete eğilimini artırması nedeniyle kariyer yönetimi etkinliğini azaltıp kariyer başarısında düşüklüğe sebep olabilmektedir (Ng vd., 2005, s. 373). Bu kişiliğe sahip bireylerin, yaşantılarının olumsuz taraflarına odaklanmaları nedeniyle kolaylıkla motivasyon kaybı yaşayabilecekleri

düşünülebilir (Masood vd., 2017, s. 34). Nevrotikliğin hem algılanan kariyer başarısı (Boudreau vd., 2001, s. 72) hem de iş performansı ile negatif yönlü ilişkiler sergilediği saptayan araştırmalar mevcuttur (Judge vd., 2008, s. 1984). Buna karşılık, nevroz ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalara da rastlanmaktadır (Bendersky & Shah, 2013, s. 394).

Deneyime açık bireyler yaratıcı, meraklı ve başka bireylerin riskli olarak değerlendirecekleri durumları deneyimleme konusunda isteklidirler. Bu açıdan deneyime açık bireylerin yaratıcılıklarını kullanabilecekleri, uluslararası görevlendirmeler gibi nispeten zorlayıcı ve riskli işlerde çalıştıklarında içsel kariyer başarılarının yüksek olacağı düşünülebilir (Boudreau vd., 2001, s. 65). Objektif kariyer başarısı açısından da benzer sonuçlara rastlanmış, deneyime açık bireylerin sahip oldukları özelliklerin bir anlamda liderlik vasıfları ile paralellik göstermesi bakımından terfi etme olasılıklarının görece yüksek olduğu saptanmıştır (Nieß & Zacher, 2015, s. 13).

Sorumluluğun başarı yönelimli olmak, güvenilirlik ve düzenlilik gibi boyutlardan oluştuğu düşünüldüğünde (Judge vd., 1999, s. 624), kariyer başarısını artırıcı bir özellik olduğu savunulabilir. Nitekim yapılan araştırmalarda da sorumluluk özelliği yüksek bireylerin yüksek motivasyonları sayesinde etkin bir iş performansı sergiledikleri, dolayısıyla gelir düzeylerinin de hızlıca artış gösterdiği görülmüştür (Wiersma & Kappe, 2017, s. 322). Bununla birlikte sorumluluğun, kariyer başarısının hem objektif hem de subjektif boyutu ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Ng vd., 2005, s. 373).

Dışadönük bireylerin olayların pozitif yönüne odaklanmaları ve proaktif bir yapıda olmaları, kendilerine hem objektif hem de subjektif kariyer başarısının yolunu açmaktadır (Seibert & Kraimer, 2001, s. 3). Boudreau vd. (2001, s. 64) ile Seibert & Kraimer (2001, s. 15) tarafından yapılan çalışmalarda dışadönüklüğün terfi ve kariyer tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Uyumlu bireylerin iş birliği yapmaya eğilimli, esnek koşullarla baş edebilen, genellikle çevresi tarafından sevilen bireyler olduğu göz önüne alındığında, kariyer başarısına ulaşma ihtimallerinin yüksek olduğu düşünülebilir (Judge vd., 1999, s. 624). Buna karşılık Boudreau vd. (2001, s. 73) tarafından yapılan çalışmada uyumluluğun iş performansını düşürdüğü ve objektif başarıda azalmaya yol açtığı ortaya konulmuştur. Ayrıca bu kişilerin göstermiş oldukları çaba karşılığında elde ettikleri başarıyı daha az bulmaları nedeniyle kariyer tatminsizliği yaşayabilecekleri de düşünülmektedir (Judge vd., 1999, s. 625).

**Motivasyon:** Motivasyon, bireyin belirli bir amaca ulaşmak üzere kendisini harekete geçiren ve davranışlarını şekillendiren güç olarak tanımlanabilir (Greenhaus & Callanan, 2006, s. 151). Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere (Örn. Luthans vd., 2008, s. 220), işlerini hevesli bir biçimde yerine getiren bireylerin, başarılı olma olasılıkları da artmaktadır. Bu noktadan hareketle, iş yerinde çaba harcamaya yönelik isteksiz çalışanların ise gelir düzeylerinin artması olasılığı görece düşük olmaktadır (Verbruggen & Sels, 2008, s. 318). Motivasyonel kaynakların kariyer başarısına olan etkisi konusu, kaynakların korunması teorisi çerçevesinde incelenebilir (Hirschi vd., 2018, s. 342; Ng & Feldman, 2014a, s. 157). Bu teori insan davranışlarını, bireylerin hayatta kalabilmek için kişisel ve sosyal kaynakları edinme ve koruma konularındaki ihtiyaçlar çerçevesinde açıklayan motivasyonel bir teoridir (Hobfoll vd., 2018, s. 104). Bu doğrultuda bireylerin sahip oldukları zaman ve enerjiyi korumaları sayesinde kariyere yönelik kaygı duyma ihtimali azalacak ve kariyer gelişimi için yeni fırsatlar ortaya çıkacaktır (Halbesleben & Bowler, 2007, s. 94).

Motivasyonun kariyer başarısının bir öncülü olup olmadığını belirleyebilmek için incelenen unsurlar, mesaiye kalınan günler, haftalık ortalama çalışma süresi (Judge vd., 1995, s. 489), işin merkeziliği, hırs, iş ve kariyer motivasyonu (Ng & Feldman, 2014a, s. 158) gibi değişkenleri içermektedir. Hirschi vd. (2018, s. 342) ise “motivasyonel kariyer kaynakları” başlığı altında kariyer bağlılığı ve kariyer güveni değişkenlerini ele almışlardır. Bu çalışmada ise yalnızca hırs ve işin merkeziliği unsurlarının kariyer başarısı üzerinde ne tür etkileri olabileceğine değinilmiştir.

Hırsın, bireylerin terfi etme, gelir artışı gibi objektif kariyer başarısını artırdığı görülmüştür. (Hirschi vd., 2018, s. 340). Gençler üzerinde yapılan bir araştırmada da (Ashby & Schoon, 2010, s. 356), daha hırslı olan katılımcıların diğerlerine kıyasla ilerleyen zamanlarda daha yüksek sosyal statüye sahip oldukları ve daha yüksek gelir elde ettikleri ortaya konulmuştur. Ancak hırsın, subjektif kariyer başarısında azalmaya yol açtığı ifade edilebilir (Judge vd., 1995, s. 495; Otto vd., 2017, s. 32). Hırslı bireylerin kariyerlerine ilişkin yüksek beklentiler içinden olup beklentilerine ulaşamadıklarında hayal kırıklığına uğramaları buna bir açıklama olarak getirilebilir (Nabi, 1999, s. 219).

İşlerini yaşamlarının önemli bir boyutu olarak değerlendiren kişilerin başarılı olmak amacıyla daha çok emek sarf edecekleri düşünüldüğünde (Judge vd., 1995, s. 493), işin merkeziliğinin yüksek olduğu çalışanların diğerlerine kıyasla daha yüksek gelir elde etmeleri (Ng & Feldman, 2014a, s. 162), şaşırtıcı olmamaktadır. Nabi (1999, s. 220) işin merkeziliği ile subjektif kariyer

başarısı arasındaki ilişki negatif yönlü olarak saptamasına karşın, işi hayatlarının merkezine koyan, ancak düşük hırsla sahip çalışanların subjektif kariyer başarısı düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Ng vd. (2005, s. 391) ise işin merkeziliğinin subjektif kariyer başarısı ile olan ilişkisinin, objektif kariyer başarısı ile olan ilişkisine kıyasla daha zayıf olduğunu belirlemişlerdir.

## 2.2. Sosyal Kaynaklar

Bireylerin sahip olduğu sosyal kaynaklar, kariyer başarısının öncüllerini belirlemeye ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda genellikle bireysel öncüller çerçevesinde değerlendirilmiş (Ng vd., 2005, s. 371) bazı çalışmalarda ise davranışsal öncüller başlığı altında ele alınmıştır (Wolff & Moser, 2009, s. 4). Spurr vd. (2019, s. 50) yaptıkları incelemede, kariyer başarısının belirleyicilerine yönelik çalışmaların teorik temellerinin genellikle “yakın çevre kaynakları” (%42) ve “kişisel kaynaklar” (%40) üzerine olduğunu ifade etmeleri göze çarpmaktadır. Bu çalışmada ise sosyal kaynaklar, bireylerin geliştirdiği iş ilişkilerini ifade eden “sosyal sermaye” ile iş ve aile yaşamlarındaki kişiler tarafından ne ölçüde desteklendikleri ile ilgili olan “sosyal destek” unsurlarını içerecek biçimde incelenmiştir.

**Sosyal Sermaye:** Sosyal sermaye teorisi bireylerin özel ve mesleki hayatları boyunca geliştirmiş oldukları ilişkiler sonucu ortaya çıkan sosyolojik bir kavramdır ve insan sermayesinin etkisini arttırıcı bir niteliğe sahiptir (Kapu, 2008, s. 267). İnsan sermayesi teorisinde “Ne kadar çok bildiğin” konusu vurgulanırken, sosyal sermayede ise “Ne kadar çok kişiyi tanıyorsun” sorusu üzerinde durulur (Luthans vd., 2004, s. 46). Hedef odaklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, sosyal sermayenin kariyer başarısını etkilemesinin mümkün olacağı söylenebilir. Burada “aktörler” arası kurulan ilişkiler ya da bağlar “sosyal ağ” şeklinde nitelendirilir (Greenhaus & Callanan, 2006, s. 150).

Sosyal ağlar bir kurumdaki yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile kurulabileceği gibi, aynı zamanda örgüt dışındaki bireylerle de kurulabilir. Sosyal ağları yeterince güçlü olmayan bir bireyin işiyle ilgili yardım alması gerektiğinde zorluk çekeceği, çevredeki iş fırsatlarından haberdar olmayacağı, haberi olsa dahi boş pozisyonlara yerleşme ihtimalinin düşük olacağı ifade edilebilir (Ng & Feldman, 2014b, s. 172). Belirtilen bu hususların kariyer başarısı ile ilgili olduğu göz önüne alındığında, sosyal sermayenin kariyer başarısını pozitif yönlü etkilediği sonucuna varılmaktadır. Sosyal sermaye, gelir düzeyi ve gelirdeki zaman içerisindeki artışla (Wolff & Moser, 2009, s. 17) ve kariyer ilerlemesiyle (Hassan vd., 2017, s. 530) dolayısıyla çeşitli objektif kariyer başarısı göstergeleri ile ilişkilidir.

Sosyal sermaye objektif kariyer başarısı ile olan ilişkisinin yanı sıra subjektif kariyer başarısı ile de anlamlı ilişkiler sergilemektedir (Ng & Feldman, 2014b, s. 176; Bozionelos, 2015, s. 75). Bu durum, bireylerin sahip oldukları ilişki ağları sayesinde, zor durumların üstesinden geleceklerine olan inançlarının güçlendiği, dolayısıyla ulaştıkları kariyer başarısını olumlu yönde değerlendirmelerine atfedilebilir. Sosyal sermaye kariyer başarısı üzerinde direkt etkili olmakla birlikte, bazı araştırma modellerinde ise düzenleyici bir rol oynadığı görülmüştür. Örneğin bazı çalışmalarda kadın, azınlık ve göçmenlerin diğer bireylerle benzer eğitim düzeyi ve deneyime sahip olduklarında dahi kariyer başarılarının daha düşük olduğu görülmüş, bunun nedeni sosyal sermayenin yetersizliğine dayandırılmıştır (Greenhaus & Callanan, 2006, s. 122). Bunun yanı sıra Labianca & Brass (2006, s. 597) kavramı farklı bir açıdan inceleyerek, literatürde genellikle sosyal sermayenin kariyer başarısı üzerindeki olumlu yöndeki etkilerine odaklanıldığını, ancak “negatif sosyal sermaye”nin tam tersi etkilerde bulunabileceği ihtimali üzerinde durmuşlardır. Bu doğrultuda, kurulan olumsuz sosyal ilişkilerin bireylerin kariyer yolculuğunda bir engel teşkil edebileceği de söylenebilir.

**Sosyal Destek:** Bireylerin iş ve aile yaşamlarındaki kişiler tarafından ne ölçüde desteklendikleri hem objektif hem de subjektif kariyer başarısını şekillendirmektedir. Literatürde örgütsel destek bağlamında, “kariyer desteği”, “yönetici desteği”, “eğitim ve geliştirme olanakları”, “örgütsel kaynaklar” unsurları değerlendirilmiştir (Ng vd., 2005, s. 371). Bu çalışmada ise iş yaşamındaki sosyal destekler kapsamında “yönetici desteği”, “lider-üye etkileşimi” ve “mentorluk” konuları incelenmiş, özel yaşamdaki destek açısından ise aile desteği konusu ele alınmıştır.

Örgütlerin çalışanlarına sunmuş oldukları kaynaklar ve ortaya çıkan kariyer başarısı arasındaki ilişki, Blau (1964) tarafından öne sürülen sosyal mübadele kuramı kapsamında açıklanabilir. Bu kuramda, bireylerin birtakım beklentiler nedeniyle sosyal ilişkiler oluşturup bu ilişkileri sürdürdükleri varsayımı mevcuttur (Bolat vd., 2009, s. 219). Dolayısıyla, bireyleri destekleyen örgütsel uygulamalar, çalışana kurumunun kendisine değer verdiğini işaret ettiği ve kendisine sağlanan bu faydaların karşılığında örgüte katkılı olma yükümlülüğü oluşacağı söylenebilir (Holtzschlag vd., 2020, s. 4). Yine bu kuram doğrultusunda, kaynaklara erişimi kolaylaşan ve “liderin grubunda” yer alan çalışanın, somut birtakım ödüller aracılığıyla objektif kariyer başarısının artacağı ifade edilebilir. Ayrıca, ihtiyaçlarının karşılanması ve takdir görmesi aracılığıyla subjektif kariyer başarısının artacağı öne sürülebilir (Gao & Wu, 2019, s. 4).

Yönetici desteğinin söz konusu olduğu örgütlerde, çalışanlar resmi iş sözleşmelerinde yer almamasına rağmen kendilerine sunulmuş olan kaynaklar (Ouerdian & Mansour, 2019, s. 75)

sayesinde hem objektif başarıya ulaşacaklar hem de kariyer tatmini duyacaklardır (Wayne vd., 1999, s. 582). Nitekim, yönetici desteğinin bir boyutu olarak düşünülebilecek olan lider-üye etkileşiminin mevcut olduğu hallerde, subjektif kariyer başarısında artış olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Örn. Erdoğan vd., 2004, s. 320). Örgütlerin sunduğu mentorluk ve yönetici desteği gibi çeşitli sosyal desteklerin hem geliri hem de kariyer tatminini anlamlı şekilde etkiledikleri ortaya çıkmıştır. İlgili unsurların terfi üzerindeki etkilerinin ise yine anlamlı, ancak görece düşük olduğu belirlenmiştir (Ng vd., 2005, s. 384). İlk üstün destekleyici tutumu ve/veya mentor desteğinin, kadınların karşılaştığı bir kariyer engeli olan cam tavanı aşma üzerinde dahi etkili bir rol üstlendiği görülmüştür (Choi, 2019, s. 309).

Aile desteği, bireylerin stres düzeyini hafifletmeye yardımcı olması, sosyal ağların genişlemesinde rol oynayabilmesi, ya da bireylerin iş ile ilgili sorunlarına doğrudan yardım sağlaması bakımlarından çalışanların kaynaklarını korumalarında önemli olmaktadır (Ng & Feldman, 2014a, s. 165). Ailenin bireye işine yönelik sunduğu destek, bir anlamda bireyin iş performansını artırıcı nitelikte duygusal bir kaynak olarak düşünülebilir (Dai & Song, 2016, s. 240).

Malezya'da kariyer başarısı üzerinde hangi faktörlerin etkili olduğuna ilişkin çalışanlarla mülakatlar gerçekleştirilmiş, katılımcıların eş ve çocukları tarafından iş taleplerinin farkında olunması durumunun kariyer başarısını artırıcı rolü olduğunu ifade etmişlerdir (Poon vd., 2015, s. 26). Amin vd. (2017, s. 136) çalışmalarını rol teorisi, kaynak koruma teorisi ve sınır teorisinden hareketle temellendirmiş ve yönetici desteğinin kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğunu saptamıştır. Aile desteği sayesinde çalışanlar işe daha iyi odaklanıp daha yüksek performans gösterebilmekte (Cho vd., 2017, s. 498), aynı zamanda kendilerine sunulan empati, manevi destek ve şefkat gibi unsurlar aracılığıyla kariyerlerinde elde ettikleri sonuçlara ilişkin daha yüksek motivasyon ve tatmin düzeyine ulaşabilmekteledir (Amin vd., 2017, s. 137).

### 2.3. Örgütsel Özellikler

Kariyer başarısının öncüllerini araştıran çalışmalarda, örgütsel özelliklerin genellikle yapısal unsurlar kapsamında ele alındığı dikkat çekmektedir (Örn. Aryee vd., 1994, s. 489; Nabi, 1999, s. 213). Bu çalışmada ise örgütsel özellikler başlığı altında, örgütün büyüklüğü ve çeşitli insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları gibi kariyer başarısını biçimlendirebilecek olan örgütsel unsurlar ayrı bir boyut şeklinde incelenmiştir.

**Örgüt Karakteristikleri:** Örgütsel unsurların kariyer başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı birçok çalışmada (Örn. Judge vd., 1995, s. 499; Nabi, 1999, s. 213), örgüt büyüklüğünün ele

alındığı görülmektedir. Büyük ölçekli örgütlerde bireylerin kontrol alanının genişlemesi ve gelirlerinin artmasına imkân tanıyan bir yapı söz konusudur. Kontrol alanı, birçok çalışmada objektif kariyer başarısının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayışta, büyük işletmelerde görece daha fazla hiyerarşik kademe bulunduğu, böylece çalışanların kariyer hareketliliği, dolayısıyla başarılı olmalarını kolaylaştırma olasılığının yükseldiği savunulmaktadır (Aryee vd., 1994, s. 492). Yapılan araştırmalarda kontrol alanı genişledikçe bireylerin gelirlerinde de bir artış yaşandığı ortaya çıkmıştır (Smeets & Warzynski, 2008, s. 690). Kontrol alanı objektif kariyer başarısının yanı sıra subjektif kariyer başarısının unsurlarından biri olan iş tatmini ile de pozitif yönlü bir ilişki sergilemektedir (Sablynski, 2012; Aktaran: Tran & Tian, 2013, s. 2).

**İKY Uygulamaları:** Örgütlerin çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyecek nitelikteki çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların objektif ve subjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir. Örneğin Bagdadli & Gianecchini (2019, s. 357) tarafından yapılan araştırmada, örgütlerin çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyecek nitelikteki uygulamalarının objektif kariyer başarısı ile genellikle pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, en yüksek etki düzeyi “değerleme merkezi” (%100) faaliyetlerinde gözlemlenirken, bunu “eğitim” (%61), “performans değerlendirme” (%57), “geliştirici nitelikteki görevlendirmeler” (%56) ve “uluslararası görevlendirmeler” (%50) izlemektedir.

Temin politikası olarak iç kaynaklardan yararlanmayı tercih eden bir örgütte, beklenildiği üzere çalışanların algıladıkları finansal ve hiyerarşik başarı düzeylerinde artış olduğu görülmüş, ayrıca kariyer tatmini düzeylerinin de yükseldiği ortaya çıkmıştır (Aryee vd., 1994, s. 506). Örgüt tarafından sunulan eğitim-geliştirme faaliyetleri, insan sermayesi teorisi çerçevesinde kariyer başarısı unsurlarından gelir durumu (Singh vd., 2009: 61), hiyerarşik pozisyon ve kariyer tatminini (Rowley vd., 2016, s. 110) pozitif yönde etkilemektedir. Örgütlerin neyi “ödüllendirip” çalışanlarına terfi imkânı sunacağı konusu, objektif kariyer başarısının örgütün eğitim-geliştirme faaliyetleri ile olan ilişkisini biçimlendirici niteliktedir. Bu anlamda, eğer örgüt için bireylerin “sıkı çalışması” önemli ve terfi ile ilişkilendirilen bir unsur ise, o halde insan sermayesine yapılan yatırımların terfi ile direkt ilişkili olmaması anlaşılmalıdır (Melero, 2010, s. 643).

Motivasyon teorilerinden “eşitlik teorisi” ve “beklenti teorisi”, performans değerlendirmeye dayalı ödüllendirme ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamakta temel alınabilir (Örn. Oh & Lewis, 2013, s. 743). Bu doğrultuda birey, örgütünde ödül kriterlerinin açıkça belirlendiğine



ve hedeflenen performansa ulaşması halinde bu ödüllere erişeceğine inanıyorsa ve bu uygulamaların tüm çalışanlar için geçerli olduğu kanaatinde ise o durumda işine yönelik motivasyonu artacak ve daha yüksek performans gösterecektir. Bu noktadan hareketle, örgütte “biçimlendirilmiş” olan ile “uygulamada” ödüllendirme sağlayan kriterler arasında bir uyumsuzluk olmasının, kişilerin objektif kariyer başarısı üzerinde olumsuz etkilerde bulunacağı ifade edilebilir (Tremblay vd., 2014, s. 822). Performansa dayalı ücretlendirmenin, subjektif kariyer başarısının boyutlarından biri olarak ele alınan iş tatmini (Ogbonnaya vd., 2017, s. 104) ve işe adanmışlık (Kulikowski, 2018, s. 434) üzerinde pozitif yönde etkileri olması, subjektif kariyer başarısı ile doğrudan ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

#### 2.4. Kariyer Özyönetimi Davranışları

Kariyer başarısına ilişkin sorumluluğun örgütlerden ziyade bireylere yüklendiği ve bu doğrultuda çalışanların kendi kariyerlerinin sorumluluğunu üstlenip ve kariyerlerini biçimlendirmeye yöneldikleri göz önüne alındığında, kariyer özyönetimi davranışlarının kariyer başarısını etkileme potansiyeli olduğu beklenebilir. Bireysel kaynakların bir alt boyutu olarak incelenen motivasyon unsurunun aksine, kariyer özyönetimi anlayışı tutumlara değil, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmak ve birey-çevre uyumunu optimize etmek için gösterdikleri proaktif davranışlara odaklanmaktadır (Hirschi vd., 2018, s. 340).

Kariyer özyönetim teorisi, bireylerin kariyerlerini stratejik bir biçimde nasıl yönetebileceklerini ve kariyerleri boyunca nasıl esnek ve koşullara uyumlu olabileceklerini açıklayan kariyer yönetimi sürecini ifade etmektedir. Bu doğrultuda çeşitli öz yönetim davranışları aracılığıyla arzulanan kariyer sonuçlarına (kariyer başarısı, istihdam edilebilirlik vb.) ulaşılacağı savunulmaktadır (King, 2004, s. 118). Poon vd. (2015, s. 26) tarafından yapılan nitel araştırmada çalışanlar, kariyer hedefleri belirlemek, yeni fırsatları takip etmek ve kendi kariyerini yönlendirebilmek gibi birtakım “kariyer yönetimi” faaliyetlerinin subjektif kariyer başarısı için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Kariyer özyönetimi kapsamında, kendi güçlü ve zayıf taraflarının, bunun yanı sıra ilgi ve değerlerinin farkında olup (kariyer keşfi) o doğrultuda iş ağları oluşturma, önemli iş fırsatlarını takipte bulunma ve insan sermayesine yatırım yapma ile ilgili konular karşımıza çıkmaktadır (Sanders vd., 2020, s. 2). Bu hususların bazıları bu çalışmada farklı başlıklar altında ele alındığı için, çalışmanın bu bölümünde kariyer özyönetiminin “kariyer keşfi”, “yaşam boyu öğrenme” (Hirschi vd., 2018, s. 343) ve “birey-çevre uyumunu sağlamaya yönelik proaktif davranışlar” konuları üzerinde durulacaktır.

**Kariyer Keşfi:** Kariyer keşfi, kariyer özyönetim teorisinin kilit noktalarından biri olarak ifade edilebilir. Bu teori uyarınca kariyer keşfi, bireylerin kariyer uyum yeteneklerinin sağlanması ve

mesleki gelişimlerinin sürdürülmesini yöneten bir kişisel eylem mekanizması olarak işlevselleşmiştir (Jiang vd., 2019, s. 338). Kariyere ilişkin bireyin kendisi ve çevresi hakkında bilgi toplaması ve bu doğrultuda çeşitli kariyer planlarını faaliyete geçirmesiyle karakterize edilen kariyer keşfi, kariyer başarısını biçimlendirici bir rol üstlenmektedir. Kariyer keşfinin “çevreyi keşfetme” boyutu, bireylerin işler, sektör ve meslek hakkında bilgi toplamasını içerirken, “kendi kendini keşfetme” boyutu ise bireyin kendi ilgi alanlarını, değerlerini ve deneyimlerini araştırmasına odaklanmaktadır (Zikic & Hall, 2009, s. 182). Kariyer keşfi aracılığıyla, bireylerin beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye odaklanacakları, böylece hem performanslarının (dolayısıyla objektif kariyer başarılarının) hem de subjektif kariyer başarıları düzeylerinin artacağı ampirik çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Birasnav vd., 2013, s. 524).

**Yaşam Boyu Öğrenme:** Kariyer özyönetimi doğrultusunda karşımıza çıkan bir diğer husus “yaşam boyu öğrenme” bakış açısı olmaktadır. Bu bölümde öğrenme konusu, bireylerin örgütleri tarafından sunulan eğitim-geliştirme programları çerçevesinde gelişmelerini içermemekte, yalnızca işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik kendi perspektifleri ve çabaları (Hirschi vd., 2018, s. 343) kapsamında bir kariyer özyönetimi davranışı olarak ele alınmaktadır.

Bu bakış açısına sahip bireylerin yeni şeyler öğrenmeye hevesli, proaktif kişiler olduğu düşüncesinden hareketle, proaktif öğrenme becerileri sayesinde performanslarında artış beklendiği, dolayısıyla objektif kariyer başarısının olumlu yönde etkileneceği öne sürülebilir. Benzer şekilde, işlerine ilişkin performans odaklı olmaktan ziyade öğrenme odaklı olmaları nedeniyle iş tatmini ve dolayısıyla kariyer tatmini (subjektif kariyer başarıları) algılarının da yüksek olması beklenmektedir (Drewery vd., 2020, s. 570).

**Birey-Çevre Uyumu:** Kariyer özyönetimi kapsamında, bireyin çevresi ile uyumu sağlayacak biçimde tutum ve davranışlar sergilemesinin, kariyer başarıları üzerinde etkili rol oynadığı ifade edilebilir (Ballout, 2007, s. 747). Bu çalışma kapsamında Ballout’un (2007, s. 747) bakış açısından yola çıkarak, birey-çevre uyumu boyutlarından, “birey-iş uyumu”, “birey-örgüt uyumu” ve “birey-kültür uyumu” boyutlarının kariyer başarıları ile olan ilişkileri ele alınmaktadır.

Birey-iş uyumu, bireyin işten beklentileri ile işin özellikleri arasındaki veya çalışanın bilgi, beceri ve yeteneği ile iş gerekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Kristof-Brown vd., 2005, s. 284). Birey-iş uyumu konusu, “beklenen-kabiliyet uyumu” ile “ihtiyaçlar-karşılananlar

uyumu” olmak üzere iki boyut altında ele alınmaktadır (Sekiguchi, 2004, s. 180). İlkinde bireylerin bilgi, beceri, yetenekleri ile işin gereklerinin uyumlu olması halinde söz konusu iken, ikincisinde ise bireylerin işe yönelik ihtiyaç ve tercihleri ile işin sağladıkları (özellikleri) arasındaki uyumluluk önemlidir (Kristof-Brown vd., 2005, s. 288). Alanına yönelik bilgisini artırmasında faydalı olabilecek çeşitli uluslararası eğitimlere katılmış bir cerrahın rakiplerinden sıyrılacağı ve daha yüksek gelir elde etme, kariyerde hızla ilerleme gibi bazı objektif kariyer başarıları sonuçları ile karşılaşacağı öne sürülebilir. Benzer noktadan hareketle bireylerin sorunlarına çözüm bulmak konusunda bir motivasyonu olan bir cerrahın, kariyerinden tatmin duyacağı da ifade edilebilir. Dolayısıyla bireylerin, kendi bilgi, beceri, yetenek ve beklentilerini dikkate alıp, bunlara uyumlu işlerde çalışmaya yönelik harekete geçmelerinin hem objektif hem de subjektif kariyer başarıları üzerinde olumlu etkileri olacaktır.

Bireylerin çalıştıkları örgütün kültürüne uygun davranışlar sergilemesi, böylece birey-örgüt uyumunun sağlanması, kariyer özyönetimi davranışları çerçevesinde ele alınabilir. Bu doğrultuda bireylerin kendi inanç sistemlerini örgütün lehine biçimlendirdiği hallerde (örneğin örgütün kendilerinden talep ettiği davranış kalıplarına uygun hareket ettiklerinde) bir “takım oyuncusu” olarak etiketlenir ve kariyerlerinde olumlu sonuçlar elde ederler.

Konuyla ilgili Ballout (2007, s. 747) da birey-örgüt uyumu algısının örgüte bağlılık ve motivasyonu arttıracığını, bunun bir uzantısı olarak görev performansının artacağını belirtmiştir. Görev performansı artan bireylerin kariyer başarılarında da artış olacağını söylemek mümkündür. Kariyer başarısının objektif boyutunun yanı sıra subjektif boyutu da birey-örgüt uyumu ile ilişkili olmaktadır. Cable & DeRue (2002, s. 877) de ihtiyaçlar-karşılananlar uyumunun bireylerin kariyer tatmini ile ilişkili olacağını iddia etmişlerdir. Bireyler kariyerleri için emek ve zaman harcamakta, bu çabanın karşılığında da kişiye göre değişkenlik gösteren birtakım ihtiyaçlarının (finansal, sosyal vb.) giderilmesi beklentisine girmektedir. Subjektif kariyer başarıları, bu çabaların sonucunda ihtiyaç duydukları unsurların ne ölçüde tatmin edildiğine bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Birey-kültür uyumu, bireyin kişilik, değer ve inançlarının kendisini çevreleyen diğerlerine benzer olup olmadığı ile ilgilidir (Du vd., 2019, s. 108). Literatürde bu kapsamda genellikle bireyin değerlerinin örgütün değerleri/kültürü ile olan uyumu ele alınsa da (Örn. Hua & Liu, 2017, s. 426), bu çalışmada birey-kültür uyumu çerçevesinde bireylerin yaşadıkları toplumla olan değer uyumlarına odaklanılarak, konu makro açıdan incelenecektir.

Bireyci kültürlerde çalışanların, takım arkadaşlarından sıyrılarak kendi bireysel performanslarına dayalı ödülleri elde etmek konusunda daha hırslı davranışları sonucu başarı

elde edecekleri, toplulukçu kültürlerde ise, takım olarak yüksek performans göstermeyi amaçlayıp daha uyumlu bir çalışan profili çizmelerinin başarının anahtarı olduğu söylenebilir (Ballout, 2007, s. 752). Toplulukçu kültürlerde bireylerin, diğerlerinin iş yaşamı ile daha ilgili olacağı düşünüldüğünde, bireylerin kariyerlerinden tatmin duyup duymamaları, kendisini etrafındaki kişilerle kıyaslamasına göre şekillenmesi anlaşılabilir (Lau vd., 2007, s. 130). Maskülen kültürlerde bireylerin kendilerini başarılı addetmeleri için gelirdeki artış ve hiyerarşik pozisyon önem kazanacakken (Chompookum & Derr, 2004, s. 417), feminen kültürlerde maddi kazançtan ziyade iş-yaşam dengesini kurabilmiş olmaları bu algıyı güçlendirebilecektir.

## 2.5. Demografik Özellikler

Demografik özellikler, bireylerin algılayış biçimleri ve motivasyonlarını etkilemekte, bununla birlikte örgüt içerisindeki davranışlarını şekillendirmektedir (Judge vd., 1995, s. 490). Ayrıca toplumda var olan basamaklı yargılar bireylerden beklenen roller ile kendilerine sağlanacak imkanlar (benzer performans gösteren çalışanlar arasından kimin ödüllendirileceği ile ilgili kararlar alınırken) üzerine doğrudan etkide bulunmaktadır (Greenhaus & Callanan, 2006, s. 150). Bu anlamda demografik özellikler kariyer başarısının hem objektif hem de subjektif yönünü anlayabilmede önemli olmaktadır.

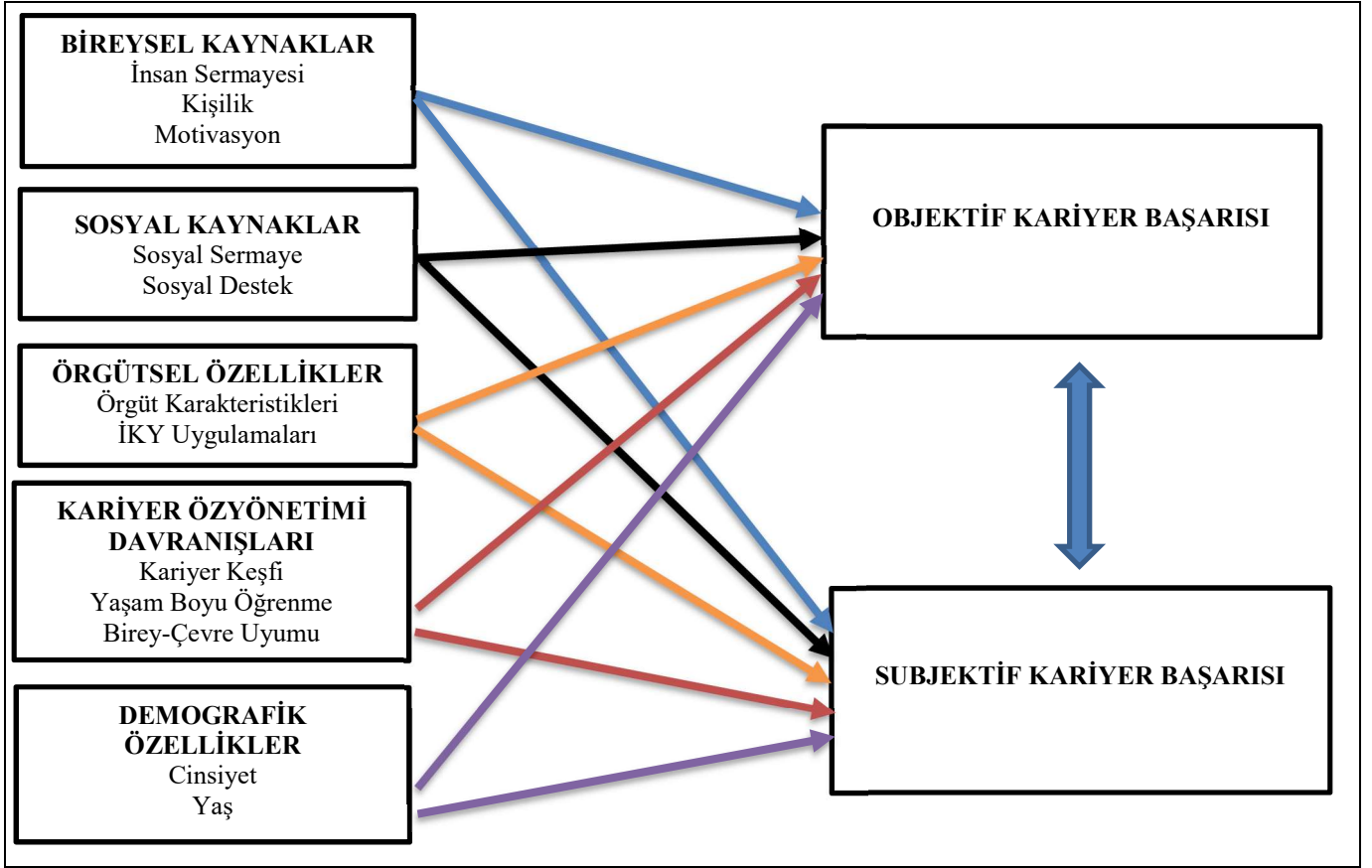
Kariyer başarısı üzerinde etkili olabilecek değişkenlerden en sık inceleneni hiç şüphesiz cinsiyet değişkenidir. Cinsiyetin kariyer başarısını biçimlendirici rolü, “cinsiyet rolü teorisi” çerçevesinde ele alınabilir. Bu teoriye göre, insanlar belirli kariyerlerin, duyguların ve davranışların bir cinsiyet için diğer cinsiyetten daha uygun olduğuna inanma eğilimindedir. Bu anlamda kadınlardan ailenin bakımından sorumlu bir rol üstlenmesi, erkeklerden ise evin dışında çalışması ve mali kaynak sağlaması gerektiği fikrinin (Jang vd., 2020, s. 2-3), her ne kadar kadınlar uzun süredir çalışma hayatında aktif rol oynasa da hala devam ettiği söylenebilir.

Kadınların çalışma hayatındaki konumunun henüz tam manasıyla kabul edilmediği ve kariyerlerinde yükselme ile ilgili birtakım gibi çeşitli engellerle karşılaştıkları göz önüne alındığında (Smith vd., 2012, s. 458) özellikle objektif kariyer başarısının kadınlar açısından daha düşük olacağı beklenmektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre daha düşük maaş aldığı (Hegewisch & Hartman, 2014, s. 13) ve daha düşük oranlarda terfi ettirildikleri (Jang vd., 2020, s. 7) göze çarpmaktadır. Son zamanlarda özellikle sağlık sektöründe gerçekleştirilen pek çok çalışmada da erkek meslektaşlarıyla benzer koşullarda

çalışan kadınların kariyer tatminin düzeylerinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Örn. Burns vd., 2019, s. 508). Bunun yanı sıra, Herrbach & Mignonac (2012, s. 38) tarafından yapılan çalışmada, algılanan cinsiyet ayrımcılığının subjektif kariyer başarısı ile negatif yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla kariyer başarısının genellikle erkeklerin lehine olmak üzere cinsiyete göre değiştiği kabul edilmekle birlikte, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık saptanmayan çalışmaların da mevcut olduğu (Örn. Kuijpers vd., 2006, s. 171) göz önünde bulundurulmalıdır.

Demografik özelliklerden yaş değişkeni de kariyer başarısı üzerinde etkilidir. İleri yaştaki çalışanlar genç çalışanlara kıyasla daha tecrübeli olacaklardır ve bu açıdan örgütte daha iyi pozisyonda olacakları düşünülebilir (Kuijpers vd., 2006, s. 171). Bu anlamda yaş arttıkça kariyer başarısının artacağını öne sürmek mümkündür (Ng vd., 2005, s. 384). Buna karşılık, yaş ile kariyer başarısı arasındaki ilişkinin daima pozitif yönde olmadığı, kariyer evresine göre farklılıklar arz edebileceği de iddia edilmiştir. Buna göre, başlangıç kariyer evresindeki genç çalışanların kariyerlerinde ilerleyeceklerine ilişkin yüksek beklenti içerisinde oldukları, bu beklentinin orta kariyer evresinde en yüksek düzeye ulaştığı, sonrasında ortaya çıkan kariyer platosu nedeniyle yükselmeye olan inancın gitgide düşme eğilimi gösterdiği savunulmaktadır (Greenhaus & Callanan, 2006, s. 152). İleri yaştaki çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalar, kariyer başarısının bu kişiler için görece genç çalışanlarla aynı şekilde tanımlanmadığını, finansal faydalardan ziyade yaşam kalitesini artırmaya yönelik unsurlara -dolayısıyla kariyer tatminine- daha çok önem verdiklerini ortaya koymaktadır (Baltes vd., 2013, s. 121).

Yukarıdaki bölümlerde çeşitli teorik temeller çerçevesinde ele alınan ve ampirik bulgular ile desteklenen araştırmalar ışığında, kariyer başarısının öncüllerine ve kariyer başarısının objektif ve subjektif boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik oluşturulan model önerisi aşağıdaki şekilde sunulmuştur:



Şekil 2. Kariyer Başarısının Öncüllerine İlişkin Önerilen Teorik Model

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni kariyer yaklaşımları doğrultusunda, artık çalışanlardan kariyer yönetimi konusunda aktif bir rol üstlenmeleri, örgütlerden ise çalışanlarının içindeki potansiyeli ortaya çıkarmak konusunda destekleyici olmaları beklenmektedir. Bireylerin eğitim yaşamlarına yaptıkları yatırım, sürekli öğrenme faaliyetleri ve sahip oldukları çevresel kaynaklarla biçimlenen kariyer başarısı, somut birtakım çıktılar sunması ve bireyin çalışma yaşamından tatmin duyması nedeniyle öne çıkan bir kavram olmaktadır.

Kariyer başarısının hangi boyutlar altında ele alınması gerektiğine dair bir görüş birliği olmasa da literatürdeki en genel ayrımın “objektif” ve “subjektif” kariyer başarısı olduğu dikkat çekmektedir. Bunlardan objektif kriter başarısı, diğerleri tarafından da gözlemlenebilecek olan maaş, statü vb. unsurları içerirken, subjektif kariyer başarısında ise, önemli olan bireyin kendisinin kariyerinde ulaştığı noktadan duyduğu memnuniyet düzeyi olmaktadır. Bu çalışmada da kariyer başarısı bu iki boyut açısından ele alınmıştır. Çalışmada, kariyer başarısının öncüllerinin çeşitli teoriler doğrultusunda sınıflandırılması ve boyutlarının birbiri ile ilişkisine yönelik teorik bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bireylerin genel iyi oluş hali ve yaşam tatminleri gibi konular üzerinde de kritik bir konu olan kariyer başarısının öncüllerinin belirlenmesine yönelik, kariyer yönetimi literatüründe uzun yıllardır teorik ve ampirik açılardan birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Literatürdeki bu çalışmalarda, “bireysel”, “yapısal” ve “davranışsal” boyutların en geleneksel sınıflandırma olduğu, sonraki yıllarda “birey-çevre uyumu”, “kültür” ve diğer mikro ve makro değişkenlerin sınıflandırmalara dahil edildiği görülmektedir. Bu çalışmada ise kariyer başarısının öncülleri, “bireysel kaynaklar”, “sosyal kaynaklar”, “örgütsel özellikler”, “kariyer yönetimi davranışları”, ve “demografik özellikler” olmak üzere beş farklı boyut altında hem çeşitli teoriler hem de ampirik çalışmalar çerçevesinde değerlendirilmiştir. İlgili modellerin oluşturulmasında, “insan sermayesi teorisi”, “beş faktör kişilik özellikleri”, “kaynakların korunması teorisi”, “sosyal sermaye teorisi”, “cinsiyet rolü teorisi”, “kariyer özyönetimi teorisi” ve bu doğrultudaki “birey-çevre uyumu teorileri”nden hareketle teorik bir model önerisinde bulunulmuştur. Bu modelde ayrıca objektif ve subjektif kariyer başarısı arasında da çift yönlü bir ilişki olduğu öne sürülmüştür.

Çalışmada ortaya konulan modelin, kariyer yönetimi alanında ve özellikle de kariyer başarısı üzerine çalışacak kişilere farklı bir bakış açısı sunacağı ve uygulamacılara ışık tutabileceği umulmaktadır. İlgili alandaki kuramsal ve ampirik çalışmaların genellikle yabancı ülkelerde gerçekleştirilmesi ve oluşturulan modelin de bunun bir yansıması olduğu, ayrıca geliştirilen modelin ampirik olarak test edilmemesinin bu çalışmanın sınırlılıklarını oluşturduğu ifade edilebilir. Bu açıdan öne sürülen modelin ampirik bir çalışmada ülkemiz bağlamında test edilmesinin faydalı olacağına inanılmaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli sınırlılığı, önerilen teorik modelin yapılandırılmasında belirli teoriler açısından sınırlandırılması ve bu nedenle kavram üzerinde etkili olabilecek birtakım unsurların göz önüne alınmamasıdır. Bu doğrultuda bireylerin kariyerlerinin kendi tecrübe ve algıları doğrultusunda biçimlenmesinin vurgulandığı “kariyer yapılandırma teorisi” (Uzunbacak vd., 2019, s. 201) ve bireylerin mesleki ilgilerinin gelişiminde ve kariyeri ile ilgili yaptıkları tercihleri etkileyen unsurlar üzerine odaklanan “sosyal bilişsel kariyer teorisi” gibi birtakım teorilere bu çalışmada yer verilmemiştir. İleride yapılacak çalışmalarda, bu teorilerin üzerinde durduğu “öz-yeterlilik”, “kariyer bağlılığı” gibi unsurların birer kariyer başarısı öncülü olup olamayacağına yönelik incelemeler yapılması önerilebilir.

Kariyer başarısının öncüllerine yönelik olarak 2000 yılından önce gerçekleştirilen araştırmalarda ağırlıklı “insan sermayesi” ve “roller ve kimlik” gibi konulara odaklanıldığı, ancak son 10 yıldır daha ziyade “kariyer faaliyetleri” ve “sosyal çevre”nin bu konudaki rollerine

değınildiği göze çarpmaktadır (Spurk vd., 2019, s. 52). Ülkemizde son dönemde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise her ne kadar örgütsel bazı özelliklerin kariyer başarısı üzerindeki etkileri incelenirse de (Örn. Yıldırım, 2020, s. 57), ağırlıkla bireylerin kariyer yönetimi davranışlarına odaklanıldığı (Örn. Bilginoğlu vd., 2021; s. 126-127; Cingöz, 2013, s. 163) göze çarpmaktadır.

Gelecek çalışmalarda, bu durumun göz önünde bulundurulup, ilgili modellerin bu değişkenleri de içerecek biçimde yapılandırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abele, A. E. & Spurk, D. (2009a). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of vocational behavior*, 74(1), 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>
- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009b). How do objective and subjective career success interrelate over time?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(4), 803-824. <https://doi.org/10.1348/096317909X470924>
- Amin, S., Arshad, R., & Ghani, R. A. (2017). Spousal support and subjective career success: The role of work-family balance and career commitment as mediator. *Jurnal pengurusan (UKM Journal of management)*, 50, 133-142, <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-50-12>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202, <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human relations*, 47(5), 487-509, <https://doi.org/10.1177/001872679404700502>
- Ashby, J. S., & Schoon, I. (2010). Career success: The role of teenage career aspirations, ambition value and gender in predicting adult social status and earnings. *Journal of vocational behavior*, 77(3), 350-360, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.006>
- Bagdadli, S., Gianecchini, M., Andresen, M., Cotton, R., Kaše, R., Lazarova, M., Smale, A., Bosak, J., Briscoe, J., Chudzikowski, K., Russo, S. & Reichel, A. (2021). Human capital development practices and career success: The moderating role of country development and income inequality. *Journal of organizational behavior*, 42(4), 429-447, <https://doi.org/10.1002/job.2506>
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human resource management review*, 29(3), 353-370, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>



- 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, <https://doi.org/10.1108/02683940710837705>
- Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career development international*, 14(7), 655-670, <https://doi.org/10.1108/13620430911005708>
- Baltes, B. B., Rudolph, C. W., & Bal, A. C. (2012). A review of aging theories and modern work perspectives. In J. Hedge and W. Borman (Eds.). *The Oxford Handbook of Work and Aging*, (ss.117-136). Oxford University Press.
- Bendersky, C., & Shah, N. P. (2013). The downfall of extraverts and rise of neurotics: The dynamic process of status allocation in task groups. *Academy of management journal*, 56(2), 387-406, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0316>
- Bilginoğlu, E., Yozgat, U., Artan, İ. E. (2021). Atatürk'ün özdeyişleri ve yönetim: Sevgi-saygı, itimat-itaat, iş disiplini ve özyeterliliğin algılanan kariyer başarısına etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 23(1), 125-138.
- Birasnav, M., Merbati, H. A., Chaudhary, R., & Rangnekar, S. (2013). Predictors of Career Success among Government Employees: An Empirical Study. *Management and labour studies*, 38(4), 517-529, <https://doi.org/10.1177/0258042X13509745>
- Blanco, M. R., & Castillo, M. A. S. (2020). CEOs' experience and career success in Latin American firms. *International journal of emerging market*, 15(6), 1083-1104, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2019-0231>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 12(21), 215-239.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & 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, <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1755>
- Bozionelos, N. (2015). Social capital and careers: indisputable evidence and note for caution, In A. De Vos and B. Van der Heijden (Eds.). *Handbook of research on sustainable careers*, (ss. 67-82). Edward Elgar, Cheltenham.
- Budak, G., & Gürbüz, S. (2017). Öznel kariyer başarısı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İş ve insan dergisi*, 4(2), 87-99, <https://doi.org/10.18394/iid.280529>
- Burns, K. E., Fox-Robichaud, A., Lorens, E., & Martin, C. M. (2019). Gender differences in career satisfaction, moral distress, and incivility: a national, cross-sectional survey of Canadian critical care physicians. *Canadian journal of anesthesia*, 66(5), 503-511, <https://doi.org/10.1007/s12630-019-01321-y>

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875-884, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cho, Y., Park, J., Jeoung, S., Ju, B., You, J., Ju, A., ... & Park, H. Y. (2017). How do South Korean female executives' definitions of career success differ from those of male executives?. *European journal of training and development*. 41(6), 490-507, <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2016-0093>
- Choi, S. (2019). Breaking through the glass ceiling: Social capital matters for women's career success?. *International public management journal*, 22(2), 295-320, <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1425225>
- Chompookum, D., & Derr, C. B. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career development international*. 9(4), 406-423, <https://doi.org/10.1108/13620430410544355>
- Cingöz, A. (2013), "Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), s. 153-179.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2014). Kariyer bağlılığının kariyer başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve ekonomi araştırmaları dergisi*, 23, 350-363, <http://dx.doi.org/10.11611/JMER283>
- Dai, L., & Song, F. (2016). Subjective career success: A literature review and prospect. *Journal of human resource and sustainability studies*, 4(3), 238-242, <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.43026>
- De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(4), 761-777, <https://doi.org/10.1348/096317909X471013>
- Doğan, Ö. (2011), *Mentorlüğün yöneticilerin kariyer başarısına etkisi: Kocaeli ilindeki otomotiv üreticisi firmalar üzerinde ampirik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drewery, D. W., Sproule, R., & Pretti, T. J. (2020). Lifelong learning mindset and career success: evidence from the field of accounting and finance. *Higher education, skills and work-based learning*. 10(3), 567-580, <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2019-0041>
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 254-267, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.005>
- Du, H., Chen, A., Chi, P., & King, R. B. (2019). Person-culture fit boosts national pride: A cross-cultural study among 78 societies. *Journal of research in personality*, 81, 108-117, <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.05.008>

- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 24(6), 689-708, <https://doi.org/10.1002/job.214>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57(2), 305-332, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Gao, P., & Wu, W. (2019). Effect of leaders' implicit followership theory on subordinates' career success. *Social behavior and personality: an international journal*, 47(5), 1-14, <https://doi.org/10.2224/sbp.7180>
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human relations*, 41(8), 569-591, <https://doi.org/10.1177/001872678804100801>
- Georgakakis, D., Dauth, T., & Ruigrok, W. (2016). Too much of a good thing: Does international experience variety accelerate or delay executives' career advancement?. *Journal of world business*, 51(3), 425-437, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.008>
- Greenhaus, J. H. & Callanan, G. A. (Eds.) (2006). *Encyclopedia of career development*, Sage Publications.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: The impact of chance event, protean, and traditional careers. *The international journal of human resource management*, 23(6), 1074-1094, <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560884>
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology*, 92(1), 93-106, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 155-176, <https://doi.org/10.1002/job.301>
- Hassan, A. I., Baharom, M. N., & Mutalib, R. A. (2017). Social capital and career advancement of female academic staff in Nigerian universities. *Journal of management development*, 36(4), 525-541, <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2016-0069>
- Hegewisch, A. & Hartmann, H. (2014). *Occupational segregation and the gender wage gap: a job half done*. Institute for Women's Policy Research.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2012). Perceived gender discrimination and women's subjective career success: The moderating role of career anchors. *Industrial relations*, 67(1), 25-50, <https://doi.org/10.7202/1008194ar>
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 113-136, <https://doi.org/10.1002/job.270>
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources

- questionnaire. *Journal of career assessment*, 26(2), 338-358, <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Holtschlag, C., Masuda, A. D., Reiche, B. S., & Morales, C. (2020). Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational career management. *Journal of vocational behavior*, 118, 103366, 1-14, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103366>
- Holtschlag, C., Morales, C. E., Masuda, A. D., & Maydeu-Olivares, A. (2013). Complementary person–culture values fit and hierarchical career status. *Journal of vocational behavior*, 82(2), 144-153, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.004>
- Hua, Y., & Liu, A. M. (2017). An investigation of person-culture fit and person-task fit on ICT adoption in the Hong Kong construction industry. *Architectural engineering and design management*, 13(6), 423-438, <https://doi.org/10.1080/17452007.2017.1324399>
- Jang, S., Allen, T. D., & Regina, J. (2020). Office Housework, Burnout, and Promotion: Does Gender Matter?. *Journal of business and psychology*, 1-13, <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09703-6>
- Jebb, A. T., Tay, L., Diener, E., & Oishi, S. (2018). Happiness, income satiation and turning points around the world. *Nature human behaviour*, 2(1), 33-38, <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0277-0>
- Jiang, Z., Newman, A., Le, H., Presbitero, A., & Zheng, C. (2019). Career exploration: A review and future research agenda. *Journal of vocational behavior*, 110, 338-356, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.008>
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Judge, T. A., Klinger, R., Simon, L. S., & Yang, I. W. F. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: Findings, criticisms, and future research directions. *Social and personality psychology compass*, 2(5), 1982-2000, <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00136.x>
- Hüsnü, K. (2008). Sosyal sermaye ve organizasyonların öngörü yeteneğini geliştirme gücü. *Atatürk Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 22(1), 259-288.

- Katı, Y. (2016). İşgörenlerin politik becerileri ve kariyer başarısı ilişkisi: lider üye etkileşiminin aracılık etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 112-133, [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuijpers, M. A., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The career development quarterly*, 55(2), 168-178, <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00011.x>
- Kulikowski, K. (2018). The model of relationships between pay for individual performance and work engagement. *Career development international*, 23(4), 427-443, <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2019-0080>
- Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of management review*, 31(3), 596-614, <https://doi.org/10.2307/20159231>
- Lau, V. P., Shaffer, M. A., & Au, K. (2007). Entrepreneurial career success from a Chinese perspective: conceptualization, operationalization, and validation. *Journal of international business studies*, 38(1), 126-146, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400252>
- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W., & Hamrick, F. L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of career assessment*, 11(3), 287-307, <https://doi.org/10.1177/1069072703254501>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business horizons*, 47(1), 45-50, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*. 29(2), 219-238, <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Masood, A., Rafique, R., Qaisar, S., & Musarat, R. (2017). Personality Traits as Predictor of Job Performance in Police Officers. *Bahria journal of professional psychology*, 16(2), 31-53.

- Melero, E. (2010). Training and promotion: allocation of skills or incentives?. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 49(4), 640-667, <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00620.x>
- Mumford, M. D. (1983). Social comparison theory and the evaluation of peer evaluations: A review and some applied implications. *Personnel psychology*, 36(4), 867-881, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00516.x>
- Nabi, G. R. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career development international*. 4(4), 212-224, <http://dx.doi.org/10.1108/13620439910270599>
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014a). A conservation of resources perspective on career hurdles and salary attainment. *Journal of vocational behavior*, 85(1), 156-168, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.05.008>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014b). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 169-179, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Nieß, C., & Zacher, H. (2015). Openness to experience as a predictor and outcome of upward job changes into managerial and professional positions. *PloS one*, 10(6), e0131115, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0131115>
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work?. *Human resource management journal*, 27(1), <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12130>
- Oh, S. S., & Lewis, G. B. (2013). Performance ratings and career advancement in the US Federal Civil Service. *Public management review*, 15(5), 740-761, <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725756>,
- Otto, K., Roe, R., Sobiraj, S., Baluku, M. M., & Vásquez, M. E. G. (2017). The impact of career ambition on psychologists' extrinsic and intrinsic career success: The less they want, the more they get. *Career development international*, 22(1), 23-36, <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2016-0093>
- Ouerdian, E. G. B., & Mansour, N. (2019). The relationship of social capital with objective career success: the case of Tunisian bankers. *Journal of management development*, 38(2), 74-86, <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0257>
- Poon, J. M., Briscoe, J. P., Abdul-Ghani, R., & Jones, E. A. (2015). Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 31(1), 21-29, <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.002>

- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of vocational behavior*, 70(2), 297-311, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.005>
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 428-437, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.006>
- Rowley, C., Kang, H. R., & Lim, H. J. (2016). Female manager career success: the importance of individual and organizational factors in South Korea. *Asia pacific journal of human resources*, 54(1), 98-122, <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12071>
- Sanders, K., Kraimer, M. L., Greco, L., Morgeson, F. P., Budhwar, P. S., Sun, J. M. J., Shipton, H. & Sang, X. (2020). Why academics attend conferences? An extended career self-management framework. *Human resource management review*, 100793, 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100793>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 1-21, <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Semeijn, J. H., Van der Heijden, B. I. J. M., & De Beuckelaer, A. (2020). Personality traits and types in relation to career success: An empirical comparison using the big five. *Applied psychology*, 69(2), 538-556, <https://doi.org/10.1111/apps.12174>
- Singh, R., Ragins, B. R., & Tharenou, P. (2009). What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success. *Journal of vocational behavior*, 75(1), 56-67, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.003>
- Smeets, V., & Warzynski, F. (2008). Too many theories, too few facts? What the data tell us about the link between span of control, compensation and career dynamics. *Labour economics*, 15(4), 687-703, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2007.09.001>
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career development international*, 17(5), 458-474, <https://doi.org/10.1108/13620431211269702>
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of management*, 45(1), 35-69, <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>
- Spurk, D., & Abele, A. E. (2014). Synchronous and time-lagged effects between occupational self-efficacy and objective and subjective career success: Findings from a four-wave and 9-year longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 84(2), 119-132, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.002>

- Sutin, A. R., Costa, P. T., Miech, R., & Eaton, W. W. (2009). Personality and career success: Concurrent and longitudinal relations. *European journal of personality*, 23(2), 71-84, <https://doi.org/10.1002/per.704>
- Tran, Q., & Tian, Y. (2013). Organizational structure: Influencing factors and impact on a firm. *American journal of industrial and business management*, 3(2), s. 1-8, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2013.32028>
- Tremblay, M., Dahan, J., & Gianecchini, M. (2014). The mediating influence of career success in relationship between career mobility criteria, career anchors and satisfaction with organization. *Personnel review*, 43(6), 818-844, <https://doi.org/10.1108/PR-08-2012-0138>
- Uzunbacak, H., Zengin, S. & Çelik, Y. (2019). Sınırsız kariyerin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde kariyer bağlılığının rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 24(3), 629-642.
- Verbruggen, M. & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counselling?. *Journal of vocational behavior*, 73, 318-327, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.07.001>
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & 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, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199909\)20:5<577::AID-JOB958>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<577::AID-JOB958>3.0.CO;2-0)
- Wiersma, U. J., & Kappe, R. (2017). Selecting for extroversion but rewarding for conscientiousness. *European journal of work and organizational psychology*, 26(2), 314-323, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1266340>
- Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 94(1), 196, 1-42, <https://doi.org/10.1037/a0013350>
- Yıldırım, F. B. (2020). Hizmetkâr liderliğin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: Belediye çalışanları üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstinye Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, G. (2019). Sosyal zekâ ve kariyer başarısı ilişkisi: Politik becerinin aracılık etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhao, J. J., Truell, A. D., Alexander, M. W., & Hill, I. B. (2006). Less Success Than Meets the Eye?" The Impact of master of business administration education on graduates' careers. *Journal of education for business*, 81(5), 261-268, <https://doi.org/10.3200/JOEB.81.5.261-268>
- Zikic, J., & Hall, D. T. (2009). Toward a more complex view of career exploration. *The career development quarterly*, 58(2), 181-191, <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2009.tb00055.x>