

POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE KARİYER YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ¹

Öğr. Gör. Dr. Didem YILDIZ²

ÖZET

Kariyer yönetimi hem işletmeler hem de çalışanlar için oldukça önemlidir. Değişen iş ortamının bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni/dönüşen kariyer yaklaşımlarında kişiler kendi kariyer yönetiminden sorumludur. Sınırsız ve çok yönlü kariyer yeni ve dönüşen kariyer yaklaşımlarındandır; bu yaklaşımlar bireysel bakış açısına sahiptir ve öznel kariyer başarısı ve istihdam edilebilirlik becerileri üzerine odaklanır. Ancak; kariyer yönetimi, işletmeler için yetenekli çalışanları çekmek ve korumak için hala önemlidir. Sonuç olarak; örgütler kariyer yönetimi faaliyetlerine yatırım yapmaya devam etmelidir. Bu faaliyetlerin gelişim odaklı olması ve hem işletmenin hem de kişilerin hedeflerini içermesi gerekir. Pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermayeye örgütlerde insan kaynağının güçlü yönleri ile ilgilenir. Pozitif yeterlikler, çağdaş iş dünyası için çok önemli olan büyüme, gelişme, esneklik ve güçlü yönler odaklanır. Araştırmalara göre psikolojik sermaye örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çeşitli iş tutumlarıyla pozitif yönde ilişkilidir. Çalışanların mutluluk ve öznel iyi olmasını desteklemek bugün örgütlerin odaklarından bir tanesidir, çünkü öznel iyi olma, çalışanların kariyer başarılarını artırmak ve yetenekli çalışanları elde tutmak için önemlidir. Bu çalışmanın amacı, pozitif örgütsel davranışın kariyer yönetimini nasıl etkilediğini anlamaktır. Kariyer yönetimi ve pozitif örgütsel davranış arasındaki ilişki kavramsal olarak açıklanacak ve tartışılacaktır. Hem kariyer yönetimi hem de pozitif örgütsel davranış kendini gerçekleştirmeye ve kişinin tam potansiyeline ulaşmasına odaklanır. Kariyer kavramı değiştikçe ve daha esnek hale geldikçe pozitif yeterlikler hem örgütler hem de kişilerin kariyer yönetimi için daha önemli hale gelmiştir. Bu çalışma, literatürü ayrıntılı olarak analiz ederek pozitif yeterliklerin kariyerdeki rolünü anlamaya odaklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer yönetimi, öznel iyi-olma, çok yönlü kariyer, sınırsız kariyer, psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış

¹ Bu Makale 21-23 Ekim 2017 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

² Bahçeşehir Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü, didemarsi@gmail.com

GİRİŞ

İş dünyası son yıllarda ekonomi, teknoloji, toplum, politika gibi alanlarda hızlı değişimlerle karşılaşmaktadır ve kariyer ve kariyer yönetimi kavramları bu değişimlerden etkilenmektedir (Baruch, 2004). 1980 ve 1990'lı yıllardan itibaren örgüt yapılarında hiyerarşik yapı kaybolmaya başlamıştır ve yatay örgüt yapısı daha fazla tercih edilmektedir. Bu da örgütlerde çalışanların dikey kariyer yolu alternatiflerini azaltmıştır (Baruch, 2004). Kariyer yönetimi sorumluluğu artık örgütlerin değil kişilerin sorumluluğu olmaya başlamıştır. (Gutteridge ve diğerleri, 1993). Ancak psikolojik kontratın değişmesi sebebiyle çalışanlar hala örgütlerinden kariyer gelişimleri ile ilgili destek görmek istemektedirler. Yeni psikolojik kontrata göre örgütlerin çalışanlarına yaşam boyu istihdam sözünü verememesi bağlılık ve sadakatin kaybolmasına neden olmuştur. Çalışanların kariyer gelişimlerine destek olmak yeteneği elde tutmanın en önemli araçlarından biri haline gelmiştir (Baruch, 2001).

Pozitif örgütsel davranış 2000'li yılların başında pozitif psikolojinin çalışmalarından etkilenerek ortaya çıkmıştır. Pozitif psikolojinin gelişime ve değişime açık olan kaynakları örgütlerin çalışanları aracılığıyla rekabet avantajı kazanmasını sağlayabilir (Luthans & Youssef, 2007a). Güçlü özellikler ve olumlu duygular pozitif örgütsel davranışın odak noktasıdır (Luthans, 2011). Pozitif örgütsel davranışın özellikleri günümüzün sürekli değişen ve tahmin edilemez iş dünyası gerçekleriyle uyumludur (Luthans & Youssef, 2007a). Pozitif örgütsel davranışın özellikleri çalışanların kariyer yönetimi sürecini olumlu etkileyebilir ve hem örgütlere hem de çalışanlara değer katabilir. Çalışanların adapte olmak ve esneklik becerilerine katkı sağlayabilir; örgütler için ise yeteneğin örgütte kalmasını sağlayacak bir araç olabilir. Hem kariyer yönetimi hem de pozitif örgütsel davranış kendini gerçekleştirmeye ve kişinin tam potansiyeline ulaşmasına odaklanır. Kariyer kavramı değiştikçe ve daha esnek hale geldikçe pozitif yeterlikler hem örgütler hem de kişilerin kariyer yönetimi için daha önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, pozitif örgütsel davranışın kariyer yönetimini nasıl etkilediğini anlamaktır. Kariyer yönetimi ve pozitif örgütsel davranış arasındaki ilişki kavramsal olarak açıklanacak ve tartışılacaktır. Çalışmanın sonraki bölümlerinde kariyer yönetimi ve pozitif örgütsel davranış kavramları açıklanacak; literatürün ışığında bu iki kavram arasındaki ilişki tanımlanacaktır. Son bölümde ise bu alanda gelecekte yapılabilecek olan çalışmalardan ve bu çalışmaların yönetim alanına yapabileceği katkılardan bahsedilecektir.

1. TEORİK ALTYAPI

Bu bölümde pozitif örgütsel davranış ve kariyer yönetimi kavramları literatüre dayalı olarak tartışılacaktır.

1.1. Pozitif Örgütsel Davranış

Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış alanının negatif açısını ve zayıflıklara odaklanmasını değiştirmek ve daha olumlu ve güçlü özelliklere odaklanması ihtiyacı sebebiyle ortaya çıkmıştır (Luthans 2002). Pozitif psikoloji alanından ve olumlu psikolojik yeterliliklerden etkilenmiştir. Pozitif psikoloji kavramı 2000'li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır (Wright, 2003). Pozitif psikoloji; psikoloji alanının yaşamı anlamlı kılan olumlu özellikler ve güçlü özelliklere yeterince ilgi gösterilmemesi ve insanın olumsuz ve patolojik davranışlarına çok fazla odaklanmasına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Luthans, 2011).

Psikolojinin odağını olumluya çevirmek, pozitif deneyimler, pozitif kişilik özellikleri ve pozitif örgütler odak noktasıdır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji toplumda pek çok farklı alandan uygulamacı ve akademisyeni etkilemiştir (Donaldson & Ko, 2010). Örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenler de pozitif psikolojiden etkilenen gruplar arasındadır. İş dünyasında hayatta kalmak ve başarılı olmak için ortalama performanstan daha yüksek performansa ve pozitif iş tutumlarına olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Avolio & Luthans, 2006). Kişilerin olumlu duygulara sahip olması insanın en temel güçlü özelliklerinden biri olarak değerlendirilmeli; iş dünyasının zayıf özellikleri tamir etmeye odaklanmak yerine kuralları yıkmak üzerine odaklanması gerekir (Luthans, 2002). Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiden farklı olarak olumlu psikolojik yeterlikleri çalışan performansını artırmak için nasıl kullanılabileceğini araştırmaktadır (Luthans, 2011). Bu sebeple ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen psikolojik yeterliklere odaklanmaktadır (Luthans, 2002). Hızla gelişen ve tahmin edilemez olan iş dünyası için geliştirilebilir özelliklere odaklanmak iş dünyasının esneklik ihtiyacına uyum sağlaması için de önemlidir (Luthans & Youssef, 2007a). Yapılan araştırmalar pozitif duygu durumlarının kişilerin problem çözme becerilerini, karar alma ve değerlendirme becerilerini (Wright, 2003), iş tatmini, iş yerinde mutluluğu, örgütsel bağlılığı (Luthans & Youssef, 2007b), iş performansını (Luthans & Youssef, 2007a) olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.

1.1.1. Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermayenin temel bileşenleri öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dirençliliklerdir. (Avey ve diğerleri, 2009). Pozitif psikoloji başarılı olmak için kendine güvenmek, gelecekte başarılı olacağına dair olumlu atıflarda bulunmak, hedefe ulaşmakta ısrarcı olmak ve sorunlarla karşılaşıldığında esnek olabilmek olarak tanımlanabilir (Luthans ve diğerleri, 2007). Psikolojik sermaye hem şimdi hem de gelecek odaklıdır (Luthans & Youssef, 2007a).

Psikolojik sermaye iş tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların iş performansı, işteki mutluluğu ve psikolojik sermaye arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Avolio & Gardner, 2004). Psikolojik sermaye eğitimlerle geliştirilebilir ve böylece iş performansı ve tutumları üzerinde daha etkili olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermaye arasında olumlu bir ilişki varken; işten ayrılma niyeti, verimsiz iş yeri davranışları ve psikolojik sermaye arasında ters bir ilişki vardır (Avey ve diğerleri, 2010). Ayrıca lidere duyulan güven ve liderin etkililiği ile ilgili algı psikolojik sermayeden etkilenmektedir (Luthans & Youssef, 2007a). İş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve psikolojik sermaye arasında olumlu bir ilişki var iken stres, iş devir oranı arasında olumsuz bir ilişki vardır (Donaldson & Ko, 2010). Psikolojik sermaye kişinin sahip oldukları (finansal sermaye), bildikleri (insan sermayesi), kimleri tanıdığına (sosyal sermaye) katkı sağlayarak şu anda olduğu kişinin gelecekte olmak istediği kişiye dönüşmesini destekler (Luthans & Youssef, 2007a).

Daha önce belirtildiği gibi psikolojik sermayenin temel bileşenleri öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dirençliliklerdir. (Avey ve diğerleri, 2009). Öz yeterlik kişilerin motivasyonunu, karar verme davranışını, devamlılığını, strese karşı tepkisini ve hedef odaklılığını etkiler (Luthans, 2011). Öz-yeterlik 1982 yılında Bandura tarafından kişinin gelecekte yapacağı etkinlikleri ne ölçüde başarabileceğine dair olan inancı olarak tanımlanmaktadır ve kendine güven ile birlikte kullanılmaktadır. Bandura'ya göre insanlar eğer istedikleri sonuca ulaşacaklarına inanmıyorlarsa harekete geçmek için motive olmakta zorlanacaklardır; başaracağına dair olan inanç kişileri harekete geçirir. Gözlem, deneyim, fiziksel ve psikolojik uyaranlar, sosyal baskı

öz-yeterlik kavramını etkiler ve kişilerin kendine olan güveni arttıkça zorlu görevleri olumlulukla karşılar, başarılı olmak için daha fazla çaba harcar ve zorluklarla karşılaştığında hedefine ulaşmak için çaba harcamaya devam eder (Luthans, 2002). Öz yeterlik yetenek, beceri, deneyim, görevin karmaşıklığı ile ilgili algılardan oluşur ve bu algılar iş performansında etkili olabilir; diğer bir deyişle kişinin kendisi ile ilgili algısı ve değerlendirmeleri davranışlarını etkiler ve davranışları da iş performansını etkiler (Luthans, 2011). Öz yeterlik kişilerin kariyer kararlarını ve kariyer gelişimini etkiler (Luthans & Youssef, 2007a). Öz yeterlik içsel motivasyon, devamlılık, hedefler ve çaba harcama ile ilgilidir ve iş performansına kişilik özelliklerinde daha fazla katkısı vardır (Luthans, 2011). Örgütlerde gelişim ve eğitim programları öz yeterlik gelişimine odaklanmalıdır çünkü öz yeterlik geliştirilmesi sadece çalışanların iş başarısı için yararlı olmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt performansı açısından da etkilidir.

İyimserlik psikolojik sermayenin diğer bir bileşenidir ve fiziksel ve psikolojik sağlığı, akademik, atletik, politik ve mesleki başarıya yol açan başarı ve motivasyonu etkiler (Luthans, 2011). İyimserlik ve kötümserlik iki karşıt yaklaşımdır. Kötümserlik başarısızlığa, pasifliğe ve hatta depresyona sebep olabilir; iyimser ve kötümserlerin olumsuz durumlara getirdikleri açıklamalar birbirlerinde çok farklıdır (Baumgardner & Crothers, 2010). Gerçekçi olmayan hedeflerin peşinde koşmamak için örgütler için gerçekçi ve esnek iyimserlik gereklidir (Luthans & Youssef, 2007a) ve çevresel faktörlerden etkilenir (Seligman, 1998). İyimserlik eğitim ile geliştirilebilir ve örgütlerde özellikle yeni oluşturulan takımların iş birliği ve koordinasyonu için oldukça önemlidir (Donaldson & Ko, 2010). İyimserler daha kolay motive olurlar, iş tatminleri ve moralleri daha yüksektir (Luthans, 2011).

Umut psikolojik sermayenin diğer bir bileşenidir ve hedeflerle ilgilidir. Hedef belirlemek ve hedefleri başarmak için çaba göstermek iş dünyasında oldukça önemlidir ve öz-yeterlikte olduğu gibi umut da hedef odaklıdır ve motivasyonu harekete geçirir (Luthans & Youssef, 2007a). Umut; hedefleri başarıyla tamamlamak ve karşılaşılan engellerle baş edebilmek için alternatiflerin üretilmesi, yedek planların oluşturulması sürecidir (Luthans & Youssef, 2007b). Yapılan araştırmalar umut bileşeninin spor ve akademik alandaki başarılarla, zorluklarla başa çıkabilme konusunda olumlu etkisi olduğunu göstermiştir (Luthans, 2011). Yüksek düzeyde umut hedef beklentileri, algılanan kontrol ve pozitif odak ile ilgilidir (Luthans & Youssef, 2007a). Umut bileşeni iş dünyası için oldukça önemlidir (Luthans ve diğerleri, 2005). Umut ve öz saygınlık, hedef beklentileri, olumlu duygular, başa çıkma ve başarı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür (Luthans, 2011). Yüksek düzeyde umutlu olan çalışanlar örgüte daha fazla katkı sağlar, devir oranları düşüktür, iş tatminleri ve bağlılıkları yüksektir (Donaldson & Ko, 2010; Avey ve diğerleri, 2009), ayrıca stresle daha iyi başa çıkabilmektedirler (Luthans, 2002). Umut ve girişimcilik arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Froman, 2010).

Dirençlilik psikolojik sermayenin son bileşenidir ve proaktif olmaktan daha çok reaktif olmayı içerir. Dirençlilik herhangi bir durumda sorun ya da engel ile karşılaşıldığında, sorumluluk arttığında geri çekilebilme ya da esneklik gösterme gücü olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002). Esneklik, uyum sağlama, adapte olma ve belirsizlik ve değişime tepki verme özelliklerini içerir; eğitim ve gelişim programları ve sosyal ilişkiler aracılığıyla geliştirilebilir (Luthans, 2011). İş dünyasında giderek artan belirsizlikler ve riskler dirençliliğin önemini giderek artırmış ve onlarla başa çıkabilmek gelişim, büyüme ve sürdürülebilirlik için gerekli hale gelmiştir (Luthans & Youssef, 2007a). Güven, bağlılık oluşturma, çalışan ve örgüt

hedeflerini uyumlulaştırma, takım çalışması, stratejik planlama ve açık iletişim kültürü dirençlilik için önemlidir (Horne & Orr, 1998). Hayatın farklı dönemlerinde karşılaşılan deneyimlere uyum sağlamak için dirençlilik oldukça gereklidir (Coutu, 2002).

1.1.2. Mutluluk ve Öznel İyi Olmak

Mutluluk ve öznel iyi olmak pozitif psikolojinin çıkış noktasıdır ve iş dünyasını da etkiler. Öznel iyi olmak kişilerin duygusal ve bilişsel olarak hayatlarını değerlendirmeleri ve yorumlamalarıdır (Diener, 2000) ve diğerlerine yardım ederek artırılabilir (Baumgardner & Crothers, 2010). Mutluluk olumlu duygu, tutum ve anlamı içeren ve sürekli devam eden bir süreçtir (Diener & Diener, 2008).

Mutluluk sağlık, ilişkiler ve işteki verimlilik ile ilişkilidir; duygusal zeka, güven ve örgütsel destekten etkilenir (Donaldson & Ko, 2011). İş performansı en yüksek olan çalışanların öznel iyi olma ve iş tatmini düzeyleri de yüksektir (Luthans, 2011). Öznel iyi olmak örgüt desteği, kaynakların artırılması, iş ortamında stres ve iş yükünün azaltılmasıyla geliştirilebilir (Donaldson & Ko, 2011). Öznel iyi olmak kişinin potansiyelini gerçekleştirmesini, daha fazla para kazanmasını, terfi almasını ve yöneticileri tarafından daha olumlu değerlendirilmesini sağlar (Luthans, 2011).

1.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi kişilerin bilinçli ve aktif olarak kendi kariyerlerini şekillendirme sürecine katılmaları, sorumluluk almaları ve karar almaları olarak tanımlanabilir (Hansen & Tennyson, 1975). Kariyer yönetimi iş dünyasında gerçekleşen değişimlerden oldukça etkilenmiştir. Geçmişte hiyerarşik olan örgüt yapısı daha stabil iş çevresi ile uyumluymuş ve kariyer tahmin edilebilir, güven odaklı ve doğrusal bir şekilde ilerliyordu ve çalışanların kariyerini planlama sorumluluğu örgütlerdeydi. İş dünyasında gerçekleşen değişimler kariyerin çok yönlü ve tahmin edilemez olmasına ve çevresel etkilere karşı daha hassas olmasına sebep olmuştur (Baruch, 2006). Artık kariyer yönetimi sorumluluğu ise örgütlerin değil çalışanların kendi sorumluluğundadır (Baruch, 2004).

Kariyer kavramı ile ilgili çok farklı tanımlar ortaya atılmıştır. McDaniels (1978) kariyeri iş ya da meslek ötesinde olarak tanımlar ve hem iş hem de iş dışı etkinlikleri içeren bir yaşam stili kavramı olarak görür. Hall (1976) kariyeri kişi ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik deneyim ve etkinlikler olarak tanımlar ve kariyerin bir bölümünün kişinin kontrolünde olduğunu ancak bir bölümünün ise kişinin kontrolünde olmadığını belirtir. Baruch ve Rosenstein (1992) ise kariyeri çalışanın bir veya daha fazla organizasyonda deneyim kazanması ve iş alanında gelişme süreci olarak tanımlar.

Kariyer kavramı ile yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu birey odaklı olsa da kariyer kavramının iki boyutu vardır: bireysel kariyer ve örgütsel kariyer (Baruch, 2004). Örgütlerde kariyer yönetimi insan kaynakları yönetimi sürecinin bir parçasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından bir tanesi yeteneğe ulaşmak, onu elde tutmak için kariyer programları geliştirmektir (Orpen, 1994). Değişen psikolojik kontrat kariyer yönetimini de etkilemiştir; çalışanların bağlılığını kazanmak ve elde tutmak için kariyer yönetimi oldukça önemli hale gelmiştir (Baruch, 2004).

1.2.1. Örgütsel Kariyer Yöneyimi

Örgütsel kariyer yönetimi kişilerin kariyer beklentilerini belirlemek, onlara uygun kariyer fırsatları sağlamak, çalışanları değerlendirmek gibi faaliyetleri kapsayan ve örgütler tarafından yürütülen bir süreçtir (Orpen, 1994). Kariyer yönetimi kişilerin sorumluluğu oldukça vurgulansa da kariyerin geliştiği ve oluştuğu ortam örgütlerdir (Baruch, 2003). Bu sebeple örgütlerde kariyer gelişimi ve yönetimi ile ilgili pek çok çalışma yapılmaktadır. Bu uygulamalarda temel amaç çalışanın becerilerini geliştirmesine ve hedeflerine ulaşmasına destek olmak, örgüt ihtiyacı ve kişi ihtiyacını uyumlulaştırmaktır. (Armstrong & Taylor, 2014). Günümüzde örgütlerin fiziksel varlıklarından daha çok entelektüel varlıkları başarıları için daha fazla katkı sağlamaktadır ve yetkin ve motive olmuş çalışan örgütün başarısı için en fazla katkı sağlayabilecek değerlerden bir tanesidir (Quinn, 1992). Beceri ve bilgi gelişimine odaklanan kariyer yönetim programları bu sebeple örgütler için oldukça önemlidir (Orpen, 1994). Ayrıca günümüzde yeni kariyer yaklaşımlarını benimseyen ve hedefleri net olan çalışanlar örgütlerinden kariyerlerinin gelişimi için daha fazla destek beklemektedirler (De Vos ve diğerleri, 2009).

Örgütsel kariyer yönetiminde çalışanların gelişimi ve hedeflerin takibi ile ilgili pek çok uygulama bulunmaktadır (Eby ve diğerleri, 2005). Bu uygulamalar çalışanları geliştirmek ve gelecek pozisyonlara hazırlamak amacıyla taşır (Schnake ve diğerleri, 2007). Kariyer yönetimi uygulamaları ihtiyaçlara göre örgütten örgüte farklılık göstermektedir (Baruch & Peiperl, 2000). Günümüzde örgütlerde kariyer yönetimi destek olma odaklıdır (Baruch, 2006). Örgütlerde etkin bir şekilde uygulanan kariyer uygulamaları çalışanların kendini değerli hissetmesini sağlar (Eby ve diğerleri, 2005); çalışanların iş tutumlarını, kariyer tatminlerini (De Vos ve diğerleri, 2009), örgütsel bağlılıklarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Khan ve diğerleri, 2016) ve performanslarını (Schnake ve diğerleri, 2007) olumlu olarak etkilemektedir. Örgütlerde kariyer yönetimi ile ilgili pek çok farklı uygulama yapılabilmektedir. Kariyer haritası hazırlamak (Baruch, 2006), içerden terfiler, yetenek yönetim, iş dizaynı, değerlendirme merkezleri (Armstrong & Taylor, 2014), yedekleme yönetimi (Eby ve diğerleri, 2005), eğitim ve gelişim programları (Dessler, 2011), koçluk ve mentorluk, kariyer danışmanlığı (Baruch, 2004), uluslararası görevlendirmeler (Suutari & Makela, 2007) ve kariyer atölyeleri (Baruch & Peiperl, 2000) örgütlerde organize edilen uygulamalardan bazılarıdır.

1.2.2. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi kişilerin kariyer yönetimleri için harcadıkları toplam çabayı ifade eder ve kişilerin kariyer beklentilerini belirlemeleri, güçlü ve zayıf özelliklerini değerlendirmeleri, hedeflerini belirlemeleri ve hedeflerini gerçekleştirmek için aksiyon planı hazırlamalarını içerir (Orpen, 1994). Kişiler kariyer yaşamlarına çeşitli ihtiyaç ve değerlerini getirirler (Baruch, 2004). Bireysel kariyer yönetimi pek çok çevresel faktörden etkilenir, medya, öğretmenler; aile, arkadaşlar ve şans faktörü bunlardan bazılarıdır (Bright & Pryor, 2005). Bireysel kariyer yönetimi bir karar verme sürecidir ve var olan alternatifler arasında kişinin hedef ve özelliklerine en uygun kariyeri seçmesi en önemli amaçlardan bir tanesidir (Gati & Tal, 2008). Kariyer hedefi bireysel kariyer yönetiminin başlangıç noktasıdır ve kişiyi motive eder, davranışlarını yönlendirir ve netleştirir (YuChen, 2009). Kendini değerlendirme, yaşam ve kariyer hedeflerini belirleme, fırsatları değerlendirme, değişim yönetimi, işte uzmanlaşma, uzlaşma becerilerini geliştirmek ve istihdam edilebilirlik becerilerini geliştirmek bireysel kariyer yönetimi sürecinin parçasıdır (Miller, 1978). Karar vermenin yanında kendini

tanıma ve iş dünyasını araştırma da bireysel kariyer yönetiminin temel aşamaları olarak kabul edilir (DiRenzo, 2010). Yetenek ve becerileri değerlendirmek ve onların kariyer fırsatları ile nasıl ilişkili olduğunu belirlemek kişilerin kariyerleri ile ilgili daha gerçekçi kararlar vermelerini sağlar (De Vos ve diğerleri, 2009). Bireysel kariyer yönetimi kişilerin bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönlendirir ve bu örgütler için de önemli bir kaynaktır (DiRenzo ve diğerleri 2015). Bireysel kariyer yönetimi kişilerin kariyerleri ve hedefleri arasında uyum olmasını amaçlar bu da kişilerin öznel iyi olmasını olumlu etkiler (Gati & Tal, 2008).

1.2.3. Dönüşen Kariyer

Kariyer yönetimi geçmişte iş gücü yönetiminde ve planlamasında önemli bir fonksiyon olarak görülürdü (Burach & Mathys, 1980). Örgütler kariyer yönetimi kapsamında çalışanların etkinliğinin ve iş tatmininin artması ile ilgili çalışmalara odaklanır ve böylece örgüt karlılığının artması için planlamalar yaparlardı (Miller, 1978). Günümüzde ise kariyer örgütlerden daha çok çalışanların sorumluluğu olarak görmektedirler (De Vos ve diğerleri, 2009). Günümüzde kariyer kavramı ile ilgili pek çok değişim olmuştur. Hiyerarşide ilerlemek tek başarı kriteri olmaktan çıkmıştır ve öznel başarı, yaşam dengesi ve özerklik gibi kavramlar kariyer yönetiminde önemli hale gelmiştir (Baruch, 2004). Kişiler artık kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye en çok destek olacak olan örgütte çalışmayı tercih etmektedirler (Arthur ve diğerleri, 1995). Bu değişimlere bağlı olarak pek çok farklı kariyer eğilimi ortaya çıkmıştır. Çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyer literatürde en çok vurgulanan dönüşen kariyer eğilimlerindedir (Baruch, 2004).

Çok yönlü kariyer Hall (1976) tarafından ortaya atılmıştır ancak 1990'lı yıllardan itibaren daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Hall çok yönlü kariyeri örgütün değil kişinin yönettiği bir süreç olarak tanımlar ve kişilerin deneyimleri, eğitimi, iş dünyasında yaşadığı değişimleri içerir. Çok yönlü kariyerde kişiler kendi kararlarını verirler ve kendi potansiyellerine ulaşmayı hedeflerler. Çok yönlü kariyerde değerler oldukça önemlidir ve kişilerin kariyer kararlarını etkiler (Briscoe ve diğerleri, 2006). Çok yönlü kariyerde değerlerden sonra önemli olan diğer bileşen ise kişinin kariyerini kendisinin yönlendirmesidir; kişi kariyeri ile ilgili kendisi ile sözleşme yapar (Baruch, 2004). Çok yönlü kariyeri benimseyen kişiler aynı zamanda öznel başarıya oldukça önem vermektedirler (De Vos & Soens, 2008). Geleneksel kariyer ve çok yönlü kariyer arasındaki farklılıklar Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1: Çok Yönlü Kariyer ve Geleneksel Kariyer Karşılaştırması

	Çok Yönlü Kariyer	Geleneksel Kariyer
Sorumlu kim?	Kişi	Örgüt
Temel Değer	Özgürlük ve gelişme	İlerleme
Hareketlilik	Yüksek	Düşük
Başarı kriteri	Psikolojik/Öznel Başarı	Pozisyon, Maaş
Temel Eğilimler	İş tatmini Profesyonel Bağlılık	Örgütsel Bağlılık

Kaynak: Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman & Co.

Sınırsız kariyer iş dünyasının belirsiz ve tahmin edilemez olması sebebiyle DeFilippi ve Arthur (1994) tarafından ortaya atılmıştır. Sınırsız kariyer; kariyerin örgütten, meslekten ve diğer sosyal mekanizmalardan bağımsız olarak yönetilmesi olarak tanımlanır (Defillippi & Arthur, 1994). Sınırsız kariyeri benimseyen kişiler kariyerlerini kendileri yönetir, insan sermayelerini geliştirir ve iş fırsatları araştırırlar (Sullivan & Arthur, 2006). Kişiler kendilerini tek bir örgüt ya da meslek ile sınırlandırmazlar (Cheramie ve diğerleri, 2007). İş deneyimleri kişinin bir parçasıdır ve öznel kariyer başarısı önemlidir. Ayrıca farklı örgütlerde çalışmak kişilerin tek bir örgütte ulaşamayacağı bilgi ve beceriler edinmesini sağlar (Defillippi & Arthur, 1994).

2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE KARIYER YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE ÖNERMELER

Yeni kariyer yaklaşımları istihdam edilebilirlik, öznel başarı, gelişim gibi kavramlara vurgu yapmaktadır (Hall, 1976). Pozitif örgütsel davranışın, özellikle psikolojik sermayenin bileşenleri yeni kariyer yaklaşımları ve öne çıkardığı kavramları destekleyebilir ve aralarında olumlu bir ilişki olabilir. Pozitif örgütsel davranışın çıkış noktası olan pozitif psikoloji kişinin kendi potansiyelini gerçekleştirme ve güçlü özelliklerine odaklanmasını savunur (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) ve bu odak noktaları yeni kariyer yaklaşımları için de önemlidir. Kişinin daha pozitif olması sadece daha iyi performans göstermesini sağlamaz, iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve iş yerinde mutluluğu artırır (Luthans & Youssef, 2007b). Psikolojik sermaye işten ayrılma davranışını olumsuz etkiler ve iş tatminini olumlu etkiler (Avey ve diğerleri, 2010). Psikolojik sermayenin alt bileşenleri olan öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dirençlilik kişilerin kariyerlerinde daha anlamlı hedefler için çaba harcamalarını destekler (DiRenzo ve diğerleri, 2015). Geçmiş araştırmalar psikolojik sermayenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin insan sermayesi ve sosyal sermayeden daha fazla olduğunu göstermiştir (Guo, 2012). İyimserler daha kolay motive olurlar, daha fazla tatmin olurlar ve işlerine devam etmede daha tutkulu olurlar (Luthans, 2011). Umut kişilerin bazı mesleklerde daha başarılı olmasını sağlar ve eleman seçmede ve yetenek yönetimi programlarında önemlidir (Avey ve diğerleri, 2010). Öz yeterlik kişilerin bir görevi tamamlamak için gereken beceri, bilgi ve deneyim ile ilgili algılarını içerir (Luthans, 2011). Kariyer yönetiminde kişilerin kendileri ile ilgili öznel değerlendirmeleri önemli olduğu için öz yeterlik kariyer seçenek ve kararlarını etkiler (Luthans & Youssef, 2007a). Umut ve öz-yeterlik hedeflerle ilgilidir (Luthans & Youssef, 2007b) ve kariyer yönetimi bir karar verme sürecidir (Gati & Tal, 2008). Öz-yeterlik kişilerin kendi belirlediği hedefleri içerir (Luthans, 2002); umut ise kararların revize edilmesini ve problem çözme becerilerini etkiler (Luthans & Youssef, 2007a). Gerçekçi ve esnek iyimserlik kişilerin daha gerçekçi kariyer hedeflerini takip etmelerini sağlar (Luthans & Youssef, 2007b).

Pozitif örgütsel davranış bileşenleri olan mutluluk ve öznel iyi olmak ihtiyaçları tatmin etmeyi ve iş kaynaklarının artmasını sağlar (Donaldson & Ko, 2010). Hem çok yönlü kariyer hem de sınırsız kariyer ihtiyaç ve beklentileri karşılamaya odaklanır (Hall, 1976; Briscoe ve diğerleri, 2012). Öznel iyi olmak kişileri daha fazla para kazanmak, daha iyi terfiler ve daha iyi değerlendirmeler almak gibi daha çok istenen kariyer çıktıklarına sahip olmalarını destekler (Luthans, 2011). Umut, iyimserlik, dirençlilik öz yönetimli mekanizmalardır (Luthans & Youssef, 2007b); günümüzde kariyerin kişilerin kendilerinin yönetmesi gerektiği oldukça vurgulanmaktadır (Baruch, 2003). Dirençlilik esneklik ve adapte olmak ile ilgilidir (Luthans,

2011) ve günümüzde de kişilerin kariyer gelişimlerinde esneklik ve adapte olmak becerilerini geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Hall, 2002). Bu sebeple dirençlilik kişilerin kariyer yaşamlarında karşılaşacakları değişimlerle daha etkin olarak baş etmelerini sağlayabilir. Mutluluk kişilerin yaratıcılığını artırır, daha berrak bir şekilde düşünmelerini sağlar ve kendilerine daha fazla seçenek üretmelerini sağlar (Baumgardner & Crothers, 2010). Psikolojik sermaye kişilerin daha anlamlı kariyer hedeflerine odaklanmalarını sağlar; istihdam edilebilirlik becerileri ve psikolojik sermaye birbirleriyle ilişkilidir (DiRenzo ve diğerleri, 2015). Psikolojik sermaye kariyer başarısını etkilemektedir (Guo, 2012). İstihdam edilebilirlik becerileri ve öznel iyi olma arasında ilişki bulunmaktadır (DiRenzo, 2010).

Literatür incelemesi sonucunda aşağıdaki önermeler listelenmiştir:

- Önerme 1: Psikolojik sermaye öznel kariyer başarısını olumlu etkiler.
- Önerme 2: Öznel iyi olmak öznel kariyer başarısını olumlu etkiler.
- Önerme 3: Psikolojik sermaye ve yeni kariyer yaklaşımları (sınırsız ve çok yönlü) arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Önerme 4: Psikolojik sermaye istihdam edilebilirlik becerilerini olumlu etkiler.
- Önerme 5: Psikolojik sermaye örgütsel kariyer uygulamalarının etkinliğini artırır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kariyer yönetimi hem kişiler hem de örgütler için önemlidir (Dickmann & Harris, 2005). Örgütler için yeteneği elde etmek için en önemli araçlardan bir tanesidir. Kişiler için sürekli olarak değişen dünyada kariyer kararları vermek gittikçe daha fazla dikkat gerektirmektedir. Pozitif örgütsel davranışın zayıf özellikler yerine güçlü özelliklere odaklanması kariyer yönetimi için kaynak olabilir. İş dünyasında bireyin yaratıcılığı, inovasyon yapma yeteneği gittikçe önem kazanmaktadır ve örgütlerin diğerlerinden farklılaşması ve başarısı için kilit rol oynadığı savunulmaktadır. Kariyer, mutluluk, pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye son dönemlerde en çok ilgi gösterilen konular arasındadır. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin araştırılması hem kişiler hem de örgütler için oldukça yararlı olacaktır.

Bu sebeple gelecek araştırmalarda pozitif örgütsel davranış ve örgütsel kariyer yönetimi arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmelidir. Farklı demografik gruplarda- cinsiyet, yaş, sektör, pozisyon- kişilerin psikolojik sermayesini farklı örgütsel kariyer uygulamalarının nasıl etkilediğini araştırmak gerekir. Ayrıca psikolojik sermayenin farklı kişilerin farklı kariyer çıktılarını- öznel ve nesnel kariyer başarısı, performans- nasıl etkilediği araştırılmalıdır. Mutluluk ya da öznel iyi olmanın farklı kariyer yaklaşımlarından nasıl etkilendiğini araştırmak gerekir. Kişiler farklı kariyer yaklaşımlarını tercih ettiklerinde mutluluk düzeyleri nasıl etkilenmektedir araştırma konuları arasında olabilir.

Pozitif örgütsel davranışın özellikleri günümüzün sürekli değişen ve tahmin edilemez iş dünyası gerçekleriyle uyumludur (Luthans & Youssef, 2007a). Pozitif örgütsel davranışın özellikleri çalışanların kariyer yönetimi sürecini olumlu etkileyebilir ve hem örgütlere hem de çalışanlara değer katabilir. Çalışanların adapte olmak ve esneklik becerilerine katkı sağlayabilir; örgütler için ise yeteneğin örgütte kalmasını sağlayacak bir araç olabilir. Bu sebeple bu alanlarla ilgili araştırmaların artırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th Edition ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-22.
- Avey, J., Luthans, F. & Youssef, C.M. (2010). The additive value of psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36, 430-452.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Avolio B. & Gardner, W. L. (2004). Unlocking the power: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15 (6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.
- Baumgardner, S. R. & Crothers, M. K. (2010). *Positive Psychology*. New Jersey: Pearson.
- Baruch, Y. (2001). Employability: A substitute for loyalty. *Human Resource Development International*, 4, 543-567.
- Baruch, Y. (2003). Career Systems in Transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231-251.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Malaysia: Prentice Hall.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.
- Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Human resource management in Israeli firms: Planning and managing careers in high-technology organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-496.
- Bright, J. E. H., & Pryor, R. G. L. (2005). The chaos theory of careers: A user's guide. *Career Development Quarterly*, 53, 291-305.
- Burack, E. H., & Mathys, N. J. (1980). *Career management in organizations: A practical human resource planning approach*. Lake Forest, IL: Brace Park Press.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., & Murphy W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 308-316.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., Frautschy DeMuth, R. L., 2006. Protean and boundaryless careers: An empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp. 30-47.

- Cherame, R. A., Sturman, M. C., & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 359-374.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80 (5), 46-55.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Dessler, G. (2011). *Human resources management*. UK: Pearson Education Limited.
- Dickmann, M., & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40(5), 399-408.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34-43.
- Diener, E. & Diener, R. (2008). *The science of optimal happiness*. Boston: Blackwell Publishing.
- DiRenzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 538-560.
- DiRenzo, M. S., 2010, "An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life outcomes", Doktora tezi, Drexel Üniversitesi, Philadelphia, USA.
- Donaldson, S. I. & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 5 (3), 177-191.
- Eby, L. T., Allen, T. D., & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. *Group & Organization Management*, 30(6), 565-596.
- Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *J Adult Development*, 17, 59-69.
- Gati, I., & Tal, S. (2008). Decision making models and career guidance. In J. A. Athanasou & R. V. Esbroeck (Eds.) *International Handbook of Career Guidance* (pp. 157-185). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Guo, L. X. (2012). Investigating the relationship between MBA education and professional managers' career satisfaction: Mediating function of psychological capital. *Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (pp. 227-231). IEEE Publishing.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational Career Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman & Co.
- Hansen, L. S., & Tenneyson, W. W. (1975). A career management model for counselor involvement. *Personnel and Guidance Journal*, 53 (9), 638-646.
- Horne, J. F., & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, Winter, 29–39.
- Khan, M. L., Salleh, R., & Bin Hemdi, M. A. (2016). Effect of protean career attitudes on organizational commitment of employees with moderating role of organizational career management. *International Review of Management and Marketing*, 6, 115-160.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: An evidence-based approach*. New York: McGraw Hill.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007a). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007b). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- McDaniels, C. (1978). The practice of career guidance and counseling *INFORM*, 7, 7-8.
- Miller, D. B. (1978). Career planning and management in organizations. *Advanced Management Journal*, 43 (2), 33-43.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Quinn, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *Academy of Management Executive*, 6(4), 48-63.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Schnake, M. E., Williams, R. J., & Fredenberger, W. (2007). Relationships between frequency of use of career management practices and employee attitudes, intention to turnover and job search behavior. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 53-64.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- Suutari, V., & Makela, K. (2007). The career capital of managers with global careers. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 628-648.

Yuchen. (2009). Career Success of Knowledge Employees: The Effects of Individual and Organizational Career Management. *Mangement and Service Science* (pp. 1-5). IEEE Conference Publications.

Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.