T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNDE İŞ/MESLEK DANIŞMANLIĞININ VE İLETİŞİMİN ROLÜ: KASTAMONU İŞKUR ÖRNEĞİ

BUKET CANAL

DOKTORA TEZİ

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

KASIM - 2023
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Buket CANAL

ÖZET

DOKTORA TEZİ

BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİNDE İŞ/MESLEK DANIŞMANLIĞININ VE İLETİŞİMİN ROLÜ: KASTAMONU İŞKUR ÖRNEĞİ

BUKET CANAL

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN:PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

Bu çalışmanın temel amacı, İş/Meslek Danışmanlığı ve İletişimin Bireysel Kariyer Yönetimi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışma Kastamonu İŞKUR' da kayıtlı olan 362 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bir keşfedici çalışma yürütüldüğü için öncelikle çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulanmıştır. Kullanılan ölçeklerin faktör yapısının belirlenmesi için Açıklayıcı Faktör Analizinden, maddelere ilişkin güvenilirlik düzeylerinin tespiti için Cronbach'ın Alfa katsayısı ve elde edilen faktör yapısının örneklem ile uyumunu test edebilmek için Doğrulayıcı Faktör Analizlerinden faydalanılmıştır. Bununla birlikte hipotezler kapsamında analiz sürecinde kategorik değişkenlerin grup ortalamaları arasındaki farkın test etmek için bağımsız örneklemler t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır. Son olarak araştırma hipotezlerine dahil edilen değişkenler arasındaki etkilerin ortaya çıkarılması adına Yapısal Eşitlik Modelinden (YEM) faydalanılmıştır. Yapılan istatistiki analizler sonucunda genel olarak iş/meslek danışmanlığı ve iletişimin bireysel kariyer yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Bireysel Kariyer Yönetimi, İletişim, İş/Meslek Danışmanlığı

Kasım 2023, 114 Sayfa

ABSTRACT

PH.D THESIS

THE ROLE OF CAREER JOB/VOCATIONAL COUNSELING AND COMMUNICATION IN INDIVIDUAL MANAGEMENT: A CASE STUDY OF KASTAMONU ISKUR

BUKET CANAL

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR: PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

The main objective of this study is to explore the impact of job/career consultancy and communication on individual career management. The study was conducted on 362 participants registered at Kastamonu ISKUR. As an exploratory study was carried out as part of the study, reliability and validity tests of the scales used in the study were first applied. Explanatory factor analysis was used to determine the factor structure of the scales used, as well as verification factor analysis to test Cronbach's alpha coefficient for determining the levels of reliability of the substances and the correspondence of the resulting factor structure with the sampling. As part of the hypotheses, however, independent sampling t-test and unidirectional variance analysis (ANOVA) methods were used to test the difference between the group averages of categorical variables in the analysis process. Finally, the Structural Equality Model (YEM) was used to identify the effects between the variables included in the research hypotheses. As a result of the statistical analyses carried out, it has been established that job/career consultancy and communication in general has a positive and meaningful impact on individual career management.

KEYWORDS: Individual Career Management, Communication, Job/Career Consultancy

November 2023, 114 Page

TEŞEKKÜR

"Bireysel Kariyer Yönetiminde İş/Meslek Danışmanlığı ve İletişimin Rolü: Kastamonu İŞKUR Örneği" adlı bu çalışma Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında Doktora tezi olarak hazırlanmıştır.

Öncelikle tez konusunun belirlenmesinde, tezin hazırlanma sürecinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, değerli bilgi ve tecrübeleriyle bana her konuda yardımcı olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Yavuz DEMİREL hocama sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca tezin hazırlanmasında katkısı olan tez izleme komitesi üyesi olan Sayın Doç. Dr. Bülent YILDIZ ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Enes Uğur TOHUM hocalarıma teşekkür ederim.

Araştırma verilerin toplanmasına yönelik anket çalışmasında yardımcı olan Kastamonu İŞKUR yönetimine ve İŞKUR danışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, maddi ve manevi destekleriyle her daim yanımda olan aileme, tez çalışmamda her türlü desteğiyle yanımda olan eşim Kayhan CANAL'a, bu çalışma boyunca kendisine zaman ayıramadığım canım oğlum Taha Gökalp ve Tuna Göktuğ CANAL'a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunar ve bu çalışmanın bilim dünyasına faydalı olmasını temenni ederim.

BUKET CANAL

Kastamonu, 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI ..... **ii**
TAAHHÜTNAME ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ ..... **ix**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**
2. TEORİK ÇERÇEVE **3**
2.1 Kariyer Kavramı ve Tanımı 3
2.2 Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi 4
2.3 Kariyer Aşamaları 4
2.4 Kariyer Yaklaşımları (Kuramları) 6
2.5 Kariyer Yönetimi Boyutları 9
2.6 Kariyer Kalıpları (Modelleri) 10
2.7 Kariyer Yönetimi Kavramı, Amacı ve Önemi 13
2.8 Yeni Kariyer Yaklaşımları 15
2.9 Kariyer Sorunları 17
2.10 Kariyer Yönetim Süreci 19
2.10.1 Kariyer Planlaması 19
2.10.2 Kariyer Geliştirme 19
3. İLETİŞİM KAVRAMI **21**
3.1 İletişimin Tanımı ve Önemi 21
3.2 İletişim Süreci ve Öğeleri 22
3.3 Temel İletişim Süreci Modelleri 26
3.4 İletişimin Boyutları 29
3.4.1 Uyum Yeteneği 29
3.4.2 Konuşmaya Karşı Olan Alaka 30
3.4.3 Konuşmayı İdare Etme 30
3.4.4 Empati 30
3.4.5 Etkililik 30
3.4.6 Uygunluk 30
3.5 Örgütsel İletişim 31
3.5.1 Örgütsel İletişim Kavramı 31
3.5.2 Örgütsel İletişimin Önemi ve İşlevleri 31
3.6 Örgütsel İletişim Araçları 32
3.6.1 Sözlü İletişim Araçları 32
3.6.2 Yazılı İletişim Araçları 33
3.6.3 Görsel - İşitsel İletişim Araçları 33
3.6.4 Sözsüz İletişim 33
3.7 Örgütsel İletişim Engelleri 36
3.8 Hizmet Sektöründe İletişimin Yeri 37

4. TÜRKİYE İŞ KURUMU VE İŞ/ MESLEK DANIŞMANLIĞI 39
4.1 Türkiye İş Kurumu'nun Kuruluşu ve Tarihçesi 39
4.2 Türkiye İş Kurumu'nun Organizasyon Yapısı 40
4.3 Türkiye İş Kurumu'nun Görevleri 40
4.4 Türkiye İş Kurumu Hizmetleri 41
4.4.1 İş Arayana Yönelik Hizmetler 41
4.4.2 İşverene Yönelik Hizmetler 42
4.5 Türkiye'de İş/Meslek Danışmanlığı 43
4.5.1 İş/Meslek Danışmanlığının Tanımı 43
4.5.2 İş/Meslek Danışmanlığının Amacı 43
4.5.3 İş/Meslek Danışmanlığı Hizmetinin Tarihçesi 43
4.6 İş/Meslek Danışmanlığı Hizmetinin Kapsamı 44
4.7 İş/Meslek Danışmanlığının Hedef Kitlesi 45
4.8 İş/Meslek Danışmanlığının Temel Aşamaları 46
4.9 İş/Meslek Danışmanlığı İlkeleri 46
5. YÖNTEM 51
5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 51
5.2 Araştırmanın Önemi 51
5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları 52
5.4 Araştırmada Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 52
5.5 Araştırmanın Modeli 53
5.6 Araştırmanın Hipotezleri 54
5.7 Verilerin Analizi 56
6. BULGULAR 59
6.1 Araştırmanın Bulguları 59
6.1.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular 59
6.1.2 Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 60
6.2 Hipotez Sınamalarına İlişkin Bulgular 71
6.3 Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analiz Sonuçları 83
7. SONUÇ VE ÖNERİLER 97
KAYNAKLAR 103
EKLER 110
EK A Anket Formu 111
EK B Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği 112
EK C İletişim Ölçeği 113
EK D İş/Meslek Danışmanlığı Ölçeği 114

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 Kararlı Kariyer Kalıbı 11
Şekil 2.2 Geleneksel Kariyer Kalıbı 11
Şekil 2.3 Spiral Kariyer Kalıbı 12
Şekil 2.4 Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı 12
Şekil 3.1 İletişim Süreci Modeli 23
Şekil 3.2 İletişim Sürecinde Alıcının Davranışı 24
Şekil 3.3 Aristo'nun İletişim Süreci Modeli 26
Şekil 3.4 Laswell'in İletişim Süreci Modeli (1948) 27
Şekil 3.5 Shannon ve Weaver'ın Matematiksel İletişim Kuramı 27
Şekil 3.6 Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (a) (1954) 28
Şekil 3.7 Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (b) (1954) 28
Şekil 3.8 Belro'nun İletişim Süreci Modeli (1960) 29
Şekil 5.1 Araştırmanın Modeli 53
Şekil 6.1 Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA PATH Diyagramı 63
Şekil 6.2 İş/Meslek Danışmanlığı Ölçeği DFA PATH Diyagramı 66
Şekil 6.3 İletişim Ölçeği DFA PATH Diyagramı 70
Şekil 6.4 İş Meslek Danışmanlığı ve Bireysel Kariyer Yönetimi YEM PATH Diyagramı 77
Şekil 6.5 İletişim Boyutları ve Bireysel Kariyer Yönetimi YEM PATH Diyagramı 80
Şekil 6.6 İletişim ve İş Meslek Danışmanlığı Boyutları ve Bireysel Kariyer Yönetimi YEM PATH Diyagramı 82

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 Örgütsel Kariyer Kalıplarının Karşılaştırılması 13
Tablo 6.1 Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri 59
Tablo 6.2 Bireysel Kariyer Yönetimi Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları 60
Tablo 6.3 Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri 62
Tablo 6.4 İş/Meslek Danışmanlığı Faktör Analiz Sonuçları 64
Tablo 6.5 İş/Meslek Danışmanlığı Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri 65
Tablo 6.6 İletişim Faktör Analizi Sonuçları 67
Tablo 6.7 İletişim Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri 69
Tablo 6.8 Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 71
Tablo 6.9 Hipotezlerin Test Edilmesinde Kullanılan Analizler 72
Tablo 6.10 Boyutlar Arası Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu 74
Tablo 6.11 İş/Meslek Danışmanlığı Ölçeği ile Bireysel Kariyer Yönetimi Boyutları Arasında Gerçekleştirilen YEM Uyum İyiliği Değerleri 76
Tablo 6.12 İletişim Ölçeği ile Bireysel Kariyer Yönetimi Boyutları Arasında Gerçekleştirilen YEM Uyum İyiliği Değerleri 79
Tablo 6.13 İletişim ve İş/Meslek Danışmanlığı Boyutları ile Bireysel Kariyer Yönetimi Boyutu Arasında Gerçekleştirilen YEM Uyum İyiliği Değerleri 81
Tablo 6.14 Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları 84
Tablo 6.15 Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları 85
Tablo 6.16 Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları 86
Tablo 6.17 Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları 88
Tablo 6.18 Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları 90
Tablo 6.19 Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları 93
Tablo 6.20 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum 95

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

AB	**:** Algılanan Bilgi
BKY	**:** Bireysel Kariyer Yönetimi
İMD	**:** İş/Meslek Danışmanlığı
Kİ	**:** Kariyer İyimserliği
KU	**:** Kariyer Uyumluluğu

1. GİRİŞ

Günümüzde globalleşen ekonomik süreç, örgütlerin rekabet düzeyini artırarak varlıklarını en üst düzeyde kullanmalarını gerekli kılmıştır. Giderek artan rekabet düzeyi, hem örgütlerin hem de bireylerin tüm varlığıyla ilgilidir. Örgütlerin sadece sermaye yapısı ya da teknolojisi güçlü olmaya yeterli olmayıp güçlü insan kaynakları ve yönetimi, yüksek performans süreçle yakından ilgilidir. Bundan dolayı çağımızda örgütler, hızla değişen teknolojilere, çalışma hayatındaki gelişmelere ayak uydurabilmek için insan kaynakları yönetimine önem vermek zorundadır. Doğru zamanda doğru insanı işe yerleştirmek, işten beklenen sonuca ulaşması yönünden çok önemlidir. Dinamik bir ortamda hedeflere ulaşmak için doğru kişileri seçmek, işe yerleştirmek, devamlı geliştirmek ve korumak için sistematik ve planlı bir kariyer yönetimi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Artık örgütler çalışanlarını sadece ücret karşılığında çalışan bireyler olarak görmemektedir. Örgütler ve bireyler son zamanlarda planlamaya ve kariyer yönetimine ağırlık vermektedir.

Küreselleşmeyle beraber 1980 yılından sonra yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır ve kariyer kavramı örgütlerde öne çıkmıştır. Kariyer sahibi olmak bireysel açıdan kişilere sosyal statü ve kimlik kazandırırken; örgütsel açıdan ise daha planlı ve organize bir şekilde işlerin yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Kariyer sahibi olan kişilerin kendine olan güveni ve saygısı artmakta ve toplumda bir yere ait olma ihtiyacı giderilmektedir. Başka insanlarla ilişkileri daha saygın bir boyuta taşınmakta ve amaçlanan mutluluğa ulaşılmaktadır. Kariyer yönetiminde bireyin iş hayatının tüm yönleriyle yeteneklerinin analizi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmaları ve üyelerinin kariyer geliştirmelerinde planlamalarına kolaylık sağlama imkânı vardır. Kariyer yönetimde amaç, kişisel ilgi ve yeteneklerin örgüt amaçlarıyla uyumla hale getirilmesidir. Bu sayede örgütlerin ve üyelerin mevcut kapasitelerinden yüksek oranda faydalanmak amaçlanmaktadır.

Son dönemlerde önemi artan bir diğer kavram iş/meslek danışmanlığı olmuştur. Günümüzde yaşanan işsizlik, istihdamda karşılaşılan sorunlar, kişilerin beklentilerinin farklılaşması gibi nedenlerden dolayı iş hayatının çeşitli dönemlerinde iş/meslek

danışmanlığı etkin olmaya başlamıştır. Yeni bir alan yeni bir meslek olarak hayatımıza giren iş/meslek danışmanlığı, ilk zamanlarda iş ve meslek seçimi olarak daha sonraları buna ilaveten iş ve meslek gelişimi şeklinde gelişme göstermiştir. Kariyer hayatını bir gelişim süreci olarak değerlendiren anlayışa göre, iş ve meslek yaşamını tüm yönlerini ele alan ve bazı dönemlerde iş, meslek seçiminin tekrar olacağı ön plana çıkmaktadır. Bundan dolayı iş ve meslek seçimi, gelişimi aşamalarında daha çok danışmanlık ihtiyacı çıkmaktadır. Kişilerin hayatında iş ve meslek seçimi en önemli tercihlerden birisi olmuştur. Kişilerin yaptığı doğru tercihler ve seçimler kişileri başarıya götürürken, örgütleri de kaynakların verimli ve etkili kullanılarak hedeflenen amaçlara ulaştırmaktadır. Bu sonuçların oluşmasında iş/meslek danışmanlığı büyük rol oynamaktadır. Aynı zamanda içinde yaşadığımız çağ iletişim çağı olarak ta ifade edilmektedir. İletişim sosyal hayatımızın bütün alanında kendini göstermektedir. İnsan ilişkilerinin temelini oluşturan iletişim sayesinde kişiler düşüncelerini dışa yansıtır, birbirlerini etkiler ve birbirlerinden etkilenirler. Bu sayede ortak paylaşımda bulunarak ortak değer yaratırlar. Gerek iş hayatında gerek sosyal hayatta iletişim hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bireyler kariyer hayatları boyunca iletişim becerileri sayesinde çevreye daha kolay uyum sağlamaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, kariyer yönetiminde iş/meslek danışmanlığının ve iletişimin Kastamonu İŞKUR örneğinde rolünü inceleyerek araştırmalara fayda sağlamak ve İŞKUR hizmet biriminde yararlı olabileceği düşünülen bilgiler sunmaktır. Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kariyer yönetimi başlığı altında kariyer ve kariyer yönetimi kavramı, ikinci bölümde iletişim kavramı, üçüncü bölümde iş/meslek danışmanlığı ve İŞKUR kavramlarına yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise, araştırmanın metodolojisi açıklanmış ve kariyer yönetiminde iş/meslek danışmanlığının ve iletişimin rolünü belirlemeye yönelik Kastamonu İŞKUR örneği ele alınarak analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde; sırasıyla bireysel kariyer yönetimi, iletişim ve iş/meslek danışmanlığı kavramları ele alınarak tanımları yapılmış ve boyutları ele alınmıştır. Devamında kavramların faktörleri ve kavramlar ile ilgili yapılan literatür araştırmaları sunulmuştur.

2.1 Kariyer Kavramı ve Tanımı

Literatür incelendiğinde kariyer kavramı ile ilgili birçok tanımın yer aldığı görülmektedir. Kariyer kavramı Fransızca "carriere" kelimesinden dilimize dâhil olmuştur. Dar anlamıyla kariyer, kişinin iş yaşamında konumuyla ilgilidir. Geniş anlamda, iş hayatında kişinin gelişim aşamaları, yaşam alanları şeklinde tanımlanmaktadır (Astahov, 2013:14). Literatürde çok sayıda tanım yer almaktadır. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca yer alacağı görevler, pozisyonlar ve faaliyetlerin tamamını içermektedir (Çetiner, 2014:3). Kariyer, kişinin yaptığı işte ilerlemesi ve bunun karşılığı olarak para, statü ve güç kazanmasıdır (Can, 2002: 343). Buradan hareketle kariyer kavramının çeşitli tanımlarına değinilmiştir: (Çelik, 2016: 133-134):

- Bireyin iş yaşamınca edindiği deneyimlerdir.
- Bireylerin iş hayatı tüm evrelerinde edindiği tutum, davranış ve tecrübeler bütünüdür.
- İş hayatında, örgütsel ve kişisel hedefleri uygulamada deneyimlerle ve uygulamalarla ilgili olan süreçtir.
- Bireylerin çalışma süresi boyunca bulunduğu statüleri ve yer aldığı görevleri, pozisyonuyla alakalı faaliyetleri kapsayan, işletmedeki hedefleri, amaçları ve duygularını hayata geçirebilmesi için bilgilendirilmesi ve sonucunda sahip olduğu beceri, bilgi ve yetenekleriyle birlikte işletmede ilerlemesidir.

Kariyer kavramının birçok tanımı olmakla beraber farklılıkta göstermektedir.

- Kariyer kavramı sadece yüksek statüyü kapsamamaktadır. Organizasyondaki yöneticilerde olabileceği gibi bir bina sorumlusunun da kariyeri olabilmektedir.

- Kariyer, kişinin çalışma hayatında, denetiminde ve planlamasında söz sahibi olmasıdır (Gök, 2000: 8).

2.2 Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bilimsel olarak ilk olarak kariyer kelimesi 1956 da Anne Roe' nun "*Meslekler Psikolojisi''* kitabında yer almıştır (Arifoğlu, 2015:1). İlerleyen süreçlerde Donald E.Supper"in "Kariyer Psikolojisi" kitabı, Trideman ve O"Hara"nın 1963 te "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve John Holland"ın "Meslek Tercihi Teorisi" 1966 yılında kariyer kavramı tartışılmaya başlamıştır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2007). Kariyer kavramı bilimsel olarak ilk defa (Özgen vd., 2005) 1956 yılında Anne Roe'nin "Meslekler Psikolojisi" eserinde kullanılmıştır. Kavrama, 1957 yılında Donald E. Super'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi" kitabında daha detaylı yer verilmiştir. İnsan yaşamının ve kariyerin değişimin ve gelişimin nasıl olduğu 1970'li yıllardan beri bilim adamlarının yoğun ilgi gösterdiği alanlardan olmuştur. 1980'li yıllardan sonra insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verilmiş ve çeşitli bakış açılarıyla araştırmalar profesyonel şekilde ilerlemiştir. Kariyer kavramıyla beraber kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer seçimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer danışmanlığı ve kariyer platosu gibi kavramlarda literatüre girmiştir (Tunç ve Uygur, 2001: 25).

2.3 Kariyer Aşamaları

Kişilerin kariyer aşamaları 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler: keşif, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emekliliktir (azalma). Keşif dönemi, 25 yaşına kadar olan gençlik dönemidir. Kurma dönemi, 25-35 yaş arasını içermektedir. Kariyer ortası dönemi, 35-50 yaş arasıdır. 50-60 yaş arası kariyer sonu dönemidir. Emeklilik dönemi ise, 65 yaş ve üzerini kapsamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 53).

Keşif Dönemi: Bu dönem, kişilerin eğitim hayatının hemen ardından başlamaktadır. Kişi, ailesi, öğretmenleri, arkadaş çevresinden etkilenmekte ve geleceğini bu etkiye göre şekillendirmektedir. Bu dönemde birey geleceğine yönelik bazı düşünceler oluşturmaya başlamaktadır. Kişiler bu dönemde hangi mesleği seçeceğine dair kararlar almakta ve bu kararlar doğrultusunda iş arama becerileri geliştirmektedir. Kişinin

seçtiği meslek istediği seçimle eşse kişi mutlu olmaktadır. Aksi durumda kişi mutsuz olmaktadır (Aytaç, 2005: 64). Bazı yazarlara göre keşif dönemi sadece iş arama aşamasını içermemektedir. İşe başlamanın devamında işin getirdiği gerekliliklerin bilinmemesidir. Kişi, burada kişi bilgi edinme aşamasında olduğundan işten ayrılabilmekte ve başka işte çalışabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 54).

Kurma Aşaması: Kurma aşaması iki basamaktan oluşmaktadır. Bunlar, yerleşim ve başarma adımıdır. Yerleşim basamağında, örgüte yeni girenlerin nasıl uyumlu olacağını öğretmektedir. Burada kişiler örgütü tanıyarak çeşitli bilgiler toplamaktadır. Başarma adımında ise, kişi yaptığı işte ustalaşarak örgütü tanımaya başlamıştır. Çalıştığı yere fayda sağlayarak iş arkadaşlarını motive etmektedir (Türk, 2006: 83). Kişilerin gösterdiği davranışlar ve sergilediği performanslar incelenmekte, olumsuz durum olursa bazı düzeltmelere gidilmektedir. Bu aşamada, birey kendini kabul ettirmek için daha çok çaba sarf etmektedir. Burada kişi, kendi becerileriyle çalıştığı yer arasında bağlantı kurmaya çalışmaktadır. Kurma döneminde kişiler bazı durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Gerçek şok bunlardan biridir. Geçek şok, kişinin kurduğu hayallerle gerçek hayatta karşılaştığı durumun örtüşmemesi durumudur. İş hayatına başlayan kişi, okul hayatında gördükleriyle gerçeklerin birbirine paralel olmadığının farkına varmaktadır (Şimşek, vd., 2007: 18).

Kariyer Ortası: Bu aşamada bireye verilen görevler önem taşımaktadır. Bu aşamada kişinin işte gösterdiği performans ve motivasyon artış göstermektedir. İşe yeni kişilerin alınması durumunda birey daha çok çalışacak ve eksikliklerini kapatma yoluna gidecektir. Bunu başaramayanlar umutsuzluğa kapılıp içsel sıkıntılar yaşayacaktır. Kariyer ortası aşamasının en önemli özelliği, sahip olduğu deneyim ve başarıların meslek ile bir araya gelmesidir. Burada kişi, ekonomik ve ruhsal olarak birçok şeyi giderdiği için işine daha çok vakit ayıracaktır. Böylece işine daha çok katkı saylayacaktır (Aytaç, 2005: 68).

Kariyer Sonu Aşaması: Bireyin iş yaşamında sona geldiği dönemdir. Çoğunlukla organizasyondaki en yaşlı kişidir. Bu kişiler en deneyimli kişilerdir. Bazı firmalar, bu kişileri sahip oldukları tecrübeler, bilgiler doğrultusunda daha çok tercih etmektedir.

Burada kişi, yeni bir şeyler öğrenme çabasında değildir. Kıyaslama yapıldığında daha önceki dönemlere göre performansta artış yoktur (Barutçugil, 2004: 329).

Emeklilik: Kariyer sürecinin sona erdiği dönemdir. Ancak hedeflerin bittiği beklentilerin yok olduğu söylenemez. Kişilerin bu dönemden sonra yapamadıkları şeylere yönelmektedir. Kişiler yapmak istedikleri şeyleri bu dönemden sonra gerçekleştirmektedir. Bazı kişiler hobiler geliştirirken bazıları aile ortamına ağırlık vermektedir. Bazı kişiler de emeklilik dönemini negatif olay gibi düşünmektedir. Bu kişiler, ev, aile ortamına bağlılık duymakta zorlanabilmektedirler. Yeni hayata uyum sağlayaman bireyler yeniden iş bulma arayışına girmektedir. Çeşitli organizasyonlar da emekliliği gelen kişileri işe alma eğilimi içinde olmaktadır. Kişilerin tecrübelerinden ve bilgi birikiminden yararlanmak istemektedirler (Çalık ve Ereş, 2006: 57).

2.4 Kariyer Yaklaşımları (Kuramları)

Kişinin meslek alanında bir işten başka işe dikey olarak kariyer yolunda ilerlemesine geleneksel kariyer yaklaşımları denir. Bu yolun sınırları ve kişinin sahip olduğu işler açıkça bilinmelidir. Kariyer sistemleri örgütsel ve yönetsel etkenlere bağlı olarak sürekli değişmektedir. Bu durumda bilginin değerinin farkına varılmasına, ödüllerin ve ücretlerin mevki yerine uzmanlık alanına göre verilmesine sebep olmuştur. Buna bağlı olarak motivasyon şekilleri de değişiklik göstermektedir. Erdoğmuş (1999)'a göre değişimler etkisinde gelişen yeni kariyer yaklaşımlarının bazı kıstasları vardır:

- Dikey şekilde gerçekleşen kariyer hareketleri yerine yatay kariyer hareketleri oluşmaya başlamıştır.
- Örgüte olan bağlılık azalmıştır.
- Kariyerlerin tek örgütle sınırlı olmadığı ve çok sık işyeri değişiklikleri yaşandığı görülmüştür.
- Kişilere örgütlerin sunduğu kariyer fırsatların azaldığı görülmüştür.
- Örgütlerden ayrılan yöneticiler, bir örgüte bağlı olmak yerine iş yaptıkları sektörlerle ve mesleklerle kendilerini ifade etmeye başlamışlardır.

- Örgütlerdeki görevini bırakan çalışanların, bu örgütlerle çalışan tedarikçi, taşeron ya da müşteri olarak hayatlarına devam etmeye başladığı görülmüştür.
- Kişiler, kariyer hayatlarında aile ve iş dengesini sağlamaya çalışmıştır.

Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı: Bu yaklaşım, örgütün içinden olmayan kişi tarafından yönetilir. Bu yaklaşım şekli, bireylerin eğimlerini, deneyimlerini, mesleksel değişimleri kapsar. Burada örgütün görevi ise, çalışanlara kendilerini geliştirmek, kariyerlerini büyütmek için fırsatlar yaratmaktır. Örgüt, çalışanlara kariyer kaynakları (koçluk, mentorluk, network, eğitim) sağlayarak sürekli öğrenme ortamı oluşturmaktadır (Soysal, 2003). Hall ve Moss (1998)'a göre yaklaşımın özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kariyer yönetimi, örgütün kendisinden olmayıp kişilerin kendilerince yapılır.
- Kariyer hayatında öğrenme, kişiseldir ve kendini yönlendirme ve gelişmeden meydana gelir.
- Kariyer, öğrenmeler, deneyimler, kabiliyetler, tanımlanan yeniliklerden meydana gelen süreklilik arz eden durumdur.
- Örgüt, bilgi ve diğer gelişim kaynakları tedarik etmede bireye yardımcı olmalıdır.
- Değişimin başarılı olması için, örgütsel kariyerden çok yönlü kariyeri, teknik bilgiden öğrenme bilgisini, iş güvenliğinden istihdamı içermelidir.
- Kariyerin öncelikli hedefi psikolojik yönden başarılı olmaktır.

Sınırsız Kariyer Yaklaşımı: Bu kariyer yaklaşımına göre, tek örgütte görev almakla beraber başka iş fırsatlarını değerlendirmek öne çıkmaktadır. Kişinin kariyerindeki hareketlilik çalıştığı kurumdaki farklı iş bölümlerine olacağı gibi başka kurumlara da olabilmektedir. Sınırsız kariyer yaklaşımı, kariyer çeşitliliğini ve hareketliliğini öne çıkarır ve çalışanlarını elde tutmak üzerine odaklanan geleneksel kariyer yaklaşımından farklıdır. Burada yenilikçilik, bütünleşik olma ve değişim kabiliyeti önemli rol oynamaktadır (Soysal, 2003).

Esnek Kariyer Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, bireyler sadece bir statüye bağlılık göstermez. Kariyer yönetme sorumluluğu kişinin kendisindedir. Kişiler fırsatları takip ederek sürekli kendisini yenilemek durumundadır. Örgütler çalışanlarının özelliklerini

belirleyip, gerekli yetkinlikleri sağlamak için kişileri desteklemektedir. Örgüt, çalışanlarını takip etmeli, onları özelliklerine göre değerlendirerek doğru işlere yönlendirmelidir. Bu sayede çalışanlar birden fazla görevde başarılı olmaktadır (Aslan, 2012: 21).

Portföy Kariyer Yaklaşımı: Tek bir işletmede sürekli çalışmaktan ziyade başka örgütlerde uzman olunan alanlarda çalışarak karşılık almayı savunmaktadır. Birey, sadece tek işi yapan bir örgüte çalışmamaktadır. Birey kendine uygun birden fazla işletmede çalışabilmektedir. Portföy kariyer yaklaşımının varsayımlarını, Templer ve Cawsey (1999) şu şekilde özetlemiştir:

- Gelişim ve eğitimin kişinin sorumluluğunda olduğu belirtilir.
- Kısa süreli olan performans sonuçlarına önem verilir.
- Kariyer geliştirme ve yedekleme programları çekirdek çalışan için tasarlanır.
- Örgütsel hiyerarşide çalışanın ilerlemek için işe alınması yerine sözleşmeli işe alınması amaçlanır.

Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı: Bu yaklaşım tekniki ve yönetsel yönlerin ilişkilerini kapsamaktadır. Teknik anlamda yetişip eğitim alan kişiler kariyerlerinin bazı aşamasından sonra yönetici olarak görev yapmaktadır. Burada teknik olarak eğitim alan bireyler, insan ilişkilerine dayalı eğitimde almaları gerekmektedir. İşletmeler, uzmanlık alanlarda yetkinliği olan kişileri seçerek yönetsel anlamda eğitim vererek desteklemektedir.

Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı: Bu yaklaşım türünde hem çalışanlar hem yöneticiler dikey ve yatay olarak geçiş yapabilmektedir. Bu sayede diğer çalışanların önünde kariyer engeli oluşmamaktadır. Kişiler için dikey olarak ve yatay olarak terfi imkânı mevcuttur. Çalışanlar çok yönlü kendilerini geliştirebilmektedir. Böylece işletme de çok fazla kariyer fırsatı yaratılmaktadır (Aslan, 2012: 23).

2.5 Kariyer Yönetimi Boyutları

Kariyer boyutlarını Rottinghaus vd. (2005), kişilerin pozitif kariyer yönlerini ele almak için öne sürmüşlerdir. Bireylerde pozitif kariyer planlama tutumlarını değerlendirmek amacıyla ele alınan bireysel kariyer yönetimi, psikometrik özelliklerini Türk örneklemine göre incelemektedir. Ölçek, kariyer uyumluluğu (KU), kariyer iyimserliği (Kİ) ve iş piyasalarına ilişkin algılanan bilgi (AB) adı verilen üç alt boyuttan ve 25 maddeden oluşmaktadır.

Kariyer Uyumluluğu: Super ve Knasel (1981), gereksiz varsayımları ortadan kaldırarak ve olgunluk terimini kullanarak kariyer uyumluluğu kavramını öne sürmüşlerdir. Bu kavram, "olgunlaşma veya büyümeye herhangi bir atıfta bulunmaktan kaçınmakta ve ileriye dönük olarak daha pozitif bir anlam içermektedir. Kariyer uyumluluğu kavramı, uyum sağlamanın bir yolu olarak önerilmektedir. Super'in yaklaşımı, bir bireyin kariyer gelişimi bilgisine ilişkin mevcut kariyer gelişimi aşamasına ne kadar uygun şekilde uyum sağladığını ölçmektedir. Kariyer uyumluluğu, bireyin planlama ve değişime uyum sağlama kapasitesini görme biçimi, özellikle öngörülemeyen olaylar karşısında kariyer planları ve iş sorumlulukları şeklinde ifade edilebilir. Savickas (2001) ise, kariyer uyumluluğunu “başa çıkmaya hazır olma” şeklinde tanımlamıştır. Bireyin iş rolüne hazırlanması ve buna katılması olarak değerlendirilmektedir. Görevler, iş ve çalışmadaki değişikliklerin yol açtığı öngörülemeyen ayarlamalarla koşullar üç ana bileşeni kapsamaktadır. Bunlar: "planlı tutumlar, kendini ve çevreyi keşfetme ve bilinçli karar verme" şeklindedir (Savickas, 2001: 254).

Kariyer İyimserliği: Geleceğe yönelik olumlu şeylerin yaşanacağına yönelik genelleştirilmiş beklenti şeklinde söylemektedir. Bireyin kariyer sonuçlarına ulaşmak için sonuç beklentilerinin, hedef belirleme davranışlarını nasıl etkilediğini incelemektedir. Kariyer iyimserliğin potansiyel faydaları, kariyer planları oluşturmada ve daha sonra liderlik rollerinde başarı elde etmede oldukça önemlidir.

Kariyer iyimserliği, en sık yaşam yönelimi şeklinde değerlendirilmektedir. Önemli yaşam sonuçlarıyla ilişkileri gösteren kariyer iyimserleri, yeni durumlara muhtemelen

uyum sağlamada oldukça etkili olmaktadır. Çünkü bireylere, daha büyük bilgileri işleme ve bunlara göre hareket etme esnekliği kazandırmaktadır. Ayrıca kariyer iyimserliği, karamsar bireylerin iş yaşamına bağlılıklarını sürdürürken, çabadan vazgeçme olasılıklarının daha yüksek olabileceğini göstermektedir (Scheier ve Carver 1985: 219).

Algılanan bilgi, genelleştirilmiş kariyer planlamasının güçlü yanlarını, kariyerle ilgili değerlendirmeler yoluyla mesleki psikolojiye entegre etme şeklinde ifade edilmektedir. Algılanan bilgi, bireylerin kariyer planlama sürecini nasıl algıladıklarını etkilemektedir. Bireylerin özelliklerini ve kariyer gelişimine yönelik tutumlarını ele alarak kariyer gelişimine yön vermede çok önemlidir. Bireyler geleceklerini, özellikle kariyer alanı içinde görürler. Belirli bir durumu optimize etmek için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Algılanan bilgi, kariyerle ilgili uyumluluk ve iyimserliğin değerlendirilmesi için mevcut durumu ve gelecekteki yönergeleri özetlemeyi sağlamaktadır (Savickas, 2001: 258).

2.6 Kariyer Kalıpları (Modelleri)

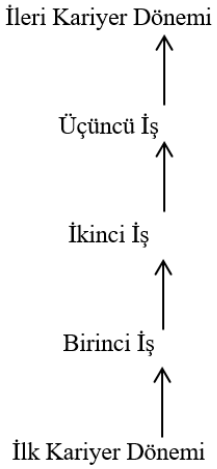
Kişilerin çalışma hayatları boyunca beklenti ve isteklerine karşın işle alakalı bir takım değişiklikler oluşabilmektedir. Bu değişiklikler sürekli iş değiştirmek, kariyerin belli dönemlerinde geçiş yapmak ya da aynı işte emekli olana kadar çalışmak gibi meydana gelebilmektedir. Buradan hareketle kariyer kalıpları, kişinin iş hayatı süresince kariyeriyle ilgili davranışları ve almış olduğu kararlar dizisidir (Akgün vd., 1995:168). Kişiler kariyer kalıplarından kendilerine en yakın gelen modeli tercih etmektedir. Literatürde 4 temel kariyer modeli yer almaktadır.

Kararlı kariyer kalıbı modeline göre, kişi okulunu bitirdikten sonra işe başlar ve yaşamı süresince aynı işi yapar. Bunun sebebi olarak ta kişinin sevdiği işi yapması ve yaptığı işten mutluluk duyması şeklinde söylenebilir. Diğer yandan kişiler uzun süre aynı işi yaptıkları için işlerinde uzmanlaşmaya başlamıştır (Baron ve Greenberg, 2003:234).



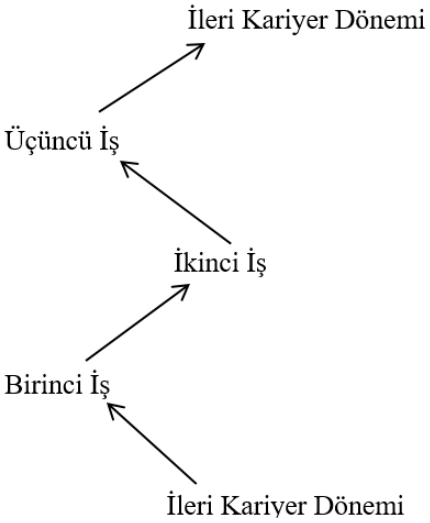
Şekil 2.1 Kararlı Kariyer Kalıbı (Baron ve Greenberg, 2003: 234)

Geleneksel Kariyer Kalıbı (Lineer Kariyer Kalıbı): Bu modele göre, kişi belli uzmanlığı boyunca kazandığı deneyimlere, kıdemlere bağlı olarak zaman ilerledikçe kariyerinde yukarıya hareket eder. Kişinin kariyer kalıbı yukarı hareketliliğe bağlı olarak emekliliğe kadar sürmektedir. Burada kişiler aynı meslekte kalarak yükselmek için çeşitli kariyer yollarını seçer. Örnek olarak, memur olarak başlayan bireyin zamanla şef, müdür pozisyonlarına gelmesi gösterilebilir (Noe, 1999: 335).



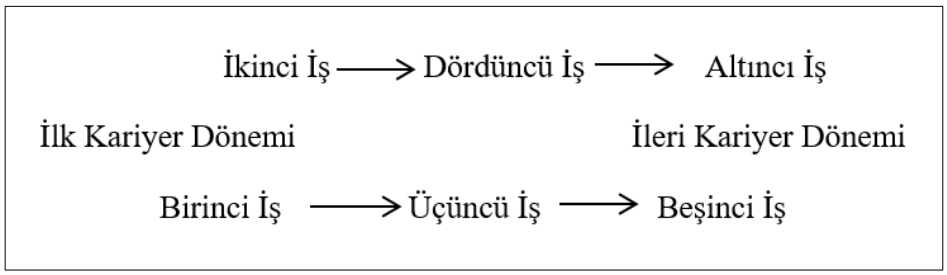
Şekil 2.2 Geleneksel Kariyer Kalıbı (Baron ve Greenberg, 2003: 234)

Spiral Kariyer Kalıbı (Sarmal Kariyer Kalıbı): Bu modelde, kişi bilgi ve birikimlerine yenilerini ekleyerek birbirleriyle ilişkili farklı meslek dallarında çalışması söz konusudur. Bu modelde kişiler her meslekte ortalama 7 ile 10 yıl çalışırlar ve bu süre sonunda kariyerlerine yeniden şekil vererek başka kariyerlere yönelirler. Kişiler farklı mesleklere geçseler bile, işten sıkılan, kısa süreliği iş değiştirenlere kıyasla, işlere farklı güdülenme ile devam etmektedir. Örneğin, bir şirkette ARGE departmanında mühendis olarak çalışan kişi daha sonra akademik hayatta başarılı olabilmektedir.



Şekil 2.3 Spiral Kariyer Kalıbı (Baron ve Greenberg 2003: 234)

Geçiş tipi kariyer kalıbında kişiler işlerinde ortalama 1 ile 4 yıl arasında çalışmaktadır. Burada bireyler birbirinden tamamen bağımsız işlerde çalışırlar. Diğer bir ifadeyle, kişiler başka işten diğerine geçerler ve tek bir işte karar verene kadar bulunmazlar. Genellikle belli kariyer planı olmayan ve eğitim düzeyi düşük olan bireyler bu kariyer kalıbını seçmektedir. Bu tarz kişiler kariyerlerinde ilerlemek gibi hedefleri olmamakla beraber çoğunlukla arkadaş ve aile ile zaman harcamayı tercih etmektedir (Akgemci vd., 2004: 22).



Şekil 2.4 Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı (Baron ve Greenberg 2003: 234)

Bu dört temel kariyer kalıpları Kenneth vd. (1996) tarafından aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Örgütsel Kariyer Kalıplarının Karşılaştırılması

	Geleneksel (Lineer)Tip	**Kararlı (Devamlı) Tip**	**Spiral (Sarmal)Tip**	**Geçiş Tipi**
Hareketin Yönü	Yukarı	Küçük hareketler	Yatay	Yatay
Bir alanda kalma süresi	Değişir	Yaşam boyu	7- 10 yıl	3- 5 yıl
Özellikler	Liderlik, rekabet, maliyet etkinliği	Kalite, bağlılık, güvenilirlik	Yaratıcılık, takım işi, yetenek çeşidi	Hız, uyum, hızlı öğrenme
Anahtar motivasyonlar	Güç, başarı	Uzmanlık, güvenlik	Yaratıcılık, kişisel gelişim	Çeşitlilik, bağımsızlık

Kaynak: Kenneth, vd., 1996: 4 akt. Soysal, 2003: 661

Bu tabloya göre kişiler çalıştıkları örgütlerde başarılı olmak için kendi istek ve tercihlerine göre farklı kariyer yollarını seçebilir.

2.7 Kariyer Yönetimi Kavramı, Amacı ve Önemi

Örgütlerde sisteminin önemli bir parçası kariyer yönetimidir. Örgütler arası rekabetin yoğunlaşmasında, son zamanlarda kariyer yönetiminin öneminin artması hem yöneticilerin hem de personellerin yüksek performans ile çalışmasına bağlı olmuştur. Örgüt dışından ve içinden gelen baskılar, daha hızlı kararların alınmasına ve olumlu sonuçların çıkmasına neden olmuştur. Bu durum karşısında örgüt sürekli kendini yenileme ihtiyacı duymuştur. Bu noktada kendini geliştiren ve yenileyen çalışanlar kariyerlerine ağırlık vermektedir. Bunun sonucu olarak kariyer yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütler tarafından kariyer kavramının yönetilmesi anlayışı ortaya çıkması kariyer yönetim hareketinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Eryiğit, 2000: 102).

Literatürde kariyer kavramı tanımıyla alakalı çok fazla ifade yer almaktadır. Kariyer yönetimi, kişilerin ve örgütlerin birlikte hazırladığı planlarla gelişmeye yönelik yaptıkları faaliyetlerin tümüdür. Kariyer yönetimi, çalışanların yetenek, tercihleri ile örgütlerin ihtiyaçlarının karşılandığı süreçtir (Bingöl, 2013: 330). Başka tanıma göre kariyer yönetimi, çalışanların ve örgütlerin birbirlerini daha yakından tanımalarını

sağlayan, birbirlerinin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını karşılayan ve hedeflere ulaşmada birlikte hareket eden stratejik düzenlemelerin uygulandığı bir süreçtir. Kariyer yönetimi diğer tanımlara göre (Ertürk, 2011: 213-214):

- "Bireylerin yaptıkları kariyer planlarının örgütleri tarafından uyumlu hale gelmesini ve dikkatli biçimde ele alınmasını sağlar,
- Bireysel kariyer yönetimi süreklilik arz eden bir süreç olduğu için çalışanları yönlendirir,
- Kişisel talep ve isteklerle örgütsel ihtiyaçları dengeli hale getirir,
- Örgütsel yedekleme işleminin etkin ve doğru şekilde yapılmasını sağlar,
- Çalışanların ortaya çıkmamış becerilerini ortaya çıkarma da etkin rol oynar,
- Kişisel süreç olmasına rağmen kariyer yönetimi kişisel ve örgütsel amaçların dengelenmesi için olanak sağlar,
- Bireysel kariyer yönetimini kişiler planlar buna karşın örgütler yönetir."

Kariyer yönetiminin temel amacı, çalışan kişinin çalıştığı yerde konumunun farkında olmasını, hedefine ulaşmak için bir sonraki adımını bilmesi ve kariyer aşamalarını takip edebilmesi için planlar yaparak geleceğe hazır olmasını sağlamaktır (Örücü, 2003).

Kariyer yönetimi amaçları şu şekildedir (Eryiğit, 2000: 103):

- İşletme yönetiminin başarılı olmasını sağlayacak insan gücünü karşılar,
- Çalışanlara eğitimler vererek sorumluluk almalarını sağlar,
- Hem mevcut hem de gelecekte olabilecek işler için çalışanları yönlendirir,
- Kendini geliştirmek isteyen çalışanlara rehberlik yapar,
- Kariyerinde monotonluk yaşayan kişileri motive ederek kariyerlerine yön vermelerini sağlar.

Çalışanların bilgilerini, yeteneklerinin farkına varmasına yardımcı olarak kariyerlerini geliştirmelerinde planlamaya katkı sağlamasından kaynaklanmaktadır. Kariyer yönetiminin geçerli bir uygulama olmasında birey ve örgütün uyumun bireyin iş tatmini ve örgüte bağlı olmasında belirleyici faktör olmasıdır. Kişi bazlı bakıldığında önem, bireyin bilgi, ilgi, yetenek ve tecrübeleri üzerinde biçimlenmesi şeklinde ortaya

çıkmaktadır. Örgüt bakımından önemi ise, verilen işler, görevler ihtiyaçlar üzerinde ortaya çıkmaktadır (Öğüt, 2003: 180).

Her bireyin çalışma hayatında belirlemiş olduğu kariyer planları mevcuttur. Birey, örgüte girdikten sonra kariyer planını en iyi şekilde yönetmeyi ve başarılı olmayı hedeflemektedir. Bu noktada örgütten beklentisi de kendisinin desteklenmesidir.

Birey iş hayatına adım attığında kendisine bir yerleşim yeri kurar ve kariyer yapmaktadır. "İçeriye hareket" te denen giriş süreci ya da örgütte yer alma aşaması başlamaktadır. Örgütün üyeliğine dâhil olan genç birey, kendini yenileme, dolgun ücret ve yüksek mevki dışında kalan ilişkilerin yakın ve samimi olduğunu düşünmektedir. Bu düşüncede kişinin üstleriyle olan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzde artan rekabet ortamında küreselleşmenin de etkisiyle yönetim, teknik ve profesyonel anlamda örgütlerin beklentileri artmıştır. Sürekli gelişen ve dinamik yapıdaki örgütlerin yetenekli çalışanları bünyesine katmak ve bağlı kalmasını sağlamak oldukça zorlaşmıştır. Bundan dolayı örgütte çalışan yöneticileri geliştirmek ve bazı alanlarda yatırım yapmak gerekli olmuştur. Yapılan yatırımların da gelecekte etkin ve verimli olması için önceden kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin yapılması önemli olmuştur. Yapılan araştırmalara göre, örgütteki kariyer yönetimi uygulamalarıyla örgüt başarısı arasında yakın ilişki vardır. Ayrıca kariyer yönetimi uygulamalarının başarılı ve verimli olabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir (Eryiğit, 2000: 1).

2.8 Yeni Kariyer Yaklaşımları

Çağdaş yönetim yaklaşımlara bakıldığında, yönetim ve örgütte yaşanan değişimlerle birlikte kişinin meslek değişimi ve yaşam standartlarının da değiştiği görülmektedir. Çağın gerektirdiği dönüşümler sonucunda kariyer yaklaşımları da değişime uğramıştır (Şimşek ve Öge, 2014: 286). Günümüzde yeni kariyer yaklaşımlarında sadece dikey ilerlemenin olmadığı görülmüştür. Dikey ilerlemenin yanı sıra yatay ilerlemelerinde olduğu görülmektedir. Kişilerin kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması,

sosyal statü sahibi olunması, iş tatmininin sağlanması gibi çok yönlü yatay hareketlerinden bahsedilebilir (Dikili, 2012: 476).

Sınırsız Kariyer Yaklaşımı: Bu yaklaşımda, işlerle ilgili herhangi bir sınırlama yoktur. Çalışan birey çalıştığı yerde sınırlı kalmayıp başka yerlerde de çalışabilmektedir. Kişi, örgüt içi hiyerarşiden bağımsız çalışmaktadır. Yaklaşıma göre örgütlere bilgi sorumluluğu getirmektedir. Sınırsız kariyer yaklaşımını, örgütleri tek düze olan bireyler daha çok tercih etmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 164).

Esnek Kariyer Yaklaşımı: Kişi ile birey arasında güçlü bağ yoktur. Bu yaklaşım pazar şartlarına uygunluk gösteren çalışanların örgütte var olduğunu ve ihtiyaca uygun bilgi ve tecrübeye sahip kişinin örgütte kalacağını savunur. Hızla büyüyen hayat şartlarında bilgi teknolojisi sayesinde kişiler nitelik ve uzmanlık sahibi olmaktadır. Küreselleşen dünyada rekabetin artmasına paralel olarak çeşitli mesleki bilgi ve becerilere sahip kişiler kendilerini soyutlamaktadır. Bu durumda devreye esnek kariyer yaklaşımı girmektedir. Yaklaşım, çalışanlara kariyer planlarını kendilerinin yapmasına imkân tanımaktadır. Ayrıca çalışanlara örgüte karşı güvene dayalı ilişki ve kendi becerilerini geliştirme sorumluluğu da yüklemektedir. Burada kişiler kendi planlarını kendileri yapar ve kendileri yönetir (Şimşek ve Öge, 2014: 287).

Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı: Bu yaklaşım teknik anlamda eğitim alan kişilerin yönetim alanında da devam etmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Bu sayede kişiler kariyerlerinde ilerlemeyi daha hızlı yapabilmektedir. Son dönemde bu yaklaşım Türkiye' de önem kazanmıştır. Çünkü kişinin uzman olduğu konuda başarısı yüksek olduğundan çalıştığı işe de katkısı büyük olacaktır (Bayraktaroğlu, 2008: 165).

Portföy Kariyer Yaklaşımı: Birey kendi becerileri dâhilinde portföy oluşturması ve kendi kariyeriyle alakalı sorumluklarını almasını içerir. Bu yaklaşımının temelinde, esnek uygulamalarına bağlı olarak çalışanlar birden fazla alanda bilgi sahibi olarak donanımlı hale gelmektedir. Bunun sonucunda bu kişiler örgütler tarafından tercih edilmektedir. Bu yaklaşım sayesinde işgücü piyasasında çalışanlar örgütler tarafından aranan çalışanlar olmaktadır. Ayrıca kişiler kendi gelişimlerini hızlı tamamlayarak örgüte değer katan kişiler olmaktadır (Whymark ve Ellis, 1999: 117).

2.9 Kariyer Sorunları

Kariyer yönetim süreci içinde, çalışanlar ya da işletmeler bir takım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Kariyer yönetim süreci birey üzerine odaklandığı için ortaya çıkan sorunlar da doğrudan kişiyi etkilemektedir (Şimşek ve Öge, 2014: 288). Çeşitli sebeplerle ortaya çıkan bu sorunlar şunlardır:

Kariyer Platosu: Çalışanın iş hayatında bulunduğu pozisyonda sabit kalması, kariyerinde terfi imkânının azalması şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, kişinin kariyer hayatının çeşitli sebeplerden dolayı duraklamasıdır. Bu zamanlarda kişi, kariyer hayatında monotonluk ve durağanlık içine girdiği için umutsuz, heyecanı bitmiş ve beklentisi sona ermiş hissetmektedir. Bundan dolayı da kişi hem ailesine hem çevresine karşı mutsuz olmaktadır (Tunçer, 2011: 250). Kariyer platosu literatürde "duraklama evresi" olarak ta tanımlanmaktadır. Kariyer platosunda hiyerarşik açıdan terfi ve yükselme olasılığı çok düşüktür. Kişinin yeteneklerinin yetersizliği ya da başka olumsuz nedenlerden dolayı kariyer platosu sorunu ortaya çıkmaktadır. Özellikle gelişmiş örgütlerde bu durum oldukça önemlidir. Birey açısından stres, psikolojik sorunlar, sağlık problemler gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Şimşek ve Öge, 2014: 289).

Çift Kariyerli Eşler: Birçok örgütün karşılaştığı sorunlardan biridir. İşletmelerde kadınların çalışma hayatına başlamasıyla çift gelirli, çift eşlerin sayısı giderek artmaktadır. Kadınların iş hayatına girmesiyle ve üst kademelerde görev alması sonucu kavram öne çıkmıştır. Bu tarz kariyer sorunu, çalışan iki eşin kendi hedefleri peşinde koşmasıyla başlamaktadır. Çalışan eşler iş hayatı ve aile yaşamı sorumluluğunda bazı sorunlar yaşayabilmektedir. Başka bir olasılıkla da çiftler birbirlerinin sorumluluklarını üstlenmektedir. Bunun sonucunda her ayrı kariyerin stres ve problemleri, aile içi geçimsizlik, hatta boşanmalar bile görünmektedir. Bu durumlarda karşılaşan örgütle olaya daha hassas yaklaşabilmektedir. Çalışan ve küçük çocuğu alan kadınlar için esnek çalışma saatleri, evden iş yapma ya da iş paylaşımı imkânı gündeme gelmektedir (Jyothi ve Venkatesh, 2006).

Çift Kariyerli Olma Durumu: Bireyin iki ayrı uzmanlık alana ulaşması şeklinde tanımlanabilir. Burada kişi tek bir alana yönelmeyip başka alanda da etkili olmak istemektedir. Burada önemli olan kişinin hangi kariyerinin kendisi için öncelikli ve önemli olduğudur. Kişi iki ayrı alanda enerjisini bölmektedir. Bu durumda kariyerinde ilerlemesinde engel teşkil etmektedir. İki ayrı alanda aynı anda yükselmeyi amaçlayan kişi, yeterliliklerini ve performansını tek bir alanda kullanmak yerine daha fazla enerji harcayarak iki ayrı alana enerjisini paylaştırması başarısını olumsuz etkilemektedir (Ayan, 2013: 171).

Ay Işığı Sorunu (Birden Fazla İşte Çalışmak): Ay ışığı kavramı, kişinin kendi işinin yanında birden fazla işte çalışmasıdır. Buna sebep olarak kişinin gelir yetersizliği ya da başka işlerde deneyim kazanma isteği gösterilebilir. Ay ışığı, kişinin performansını birden fazla alana yaydığı için bireyde performans düşüklüğü görülmektedir. Ay ışığı kavramının sorun olarak görülme nedeni de kişinin asıl işte kullanacağı performans ve enerjisinin başka işlerde kullanılmasıdır. Bunun sonucunda kişinin örgüte karşı devamsızlık yapması, işe olan bağımlılığı ve sadakatinin azalması gibi olumsuz durumlar yaşanmaktadır. Bütün bu durumlar birden fazla işte çalışan kişilerin kariyer ilerlemelerini engellemektedir (Tunçer, 2011: 249).

Cam Tavan: örgütlerde çalışan kadınların başarılarını ve yeteneklerini göz ardı ederek, kariyer yaşamlarında ilerlemelerine mani olan aşılmaz ve görünmez engeller şeklinde söylenebilir. Böyle bir durumda kadınlar, üst yönetim seviyelerine ulaşamamaktadır. Cam tavan kavramı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ne göre, örgütsel önyargılar ya da belli kalıplar şeklinde oluşan, kadın çalışanların üst kademedeki kadrolara gelmeleri önünde set kuran engelleri tanımlamaktadır (Şimşek ve Öge, 2014: 290).

Hassas Taban: Kadınların çalışma hayatlarındaki engeller olarak karşımıza çıkan Cam Tavan Sendromundan yola çıkılarak ortaya Hassas Taban Teorisi öne sürülmüştür. Hassas Taban Teorisine göre, kadınlar evine, ailesine ve çocuklarına karşı hassas bir duruş sergilemektedir. Bu teoriye göre kadınların yapı olarak sahip olduğu fizyolojik, psikolojik ve kültürel açıdan yönetim kadrosunda erkekler kadar istekli olmamaları ele alınmaktadır. Bunun sonucu olarak ailesine karşı hissettiği

sorumluk ve çocuklarına karşı duyduğu aşırı sevgi ve bağlılıktan ötürü istekli olarak yönetimin içerdiği konumlarda isteksiz davranma davranışı ortaya çıkmaktadır (Küçük, 2018: 75).

Kariyer Transferleri: Planlı kariyer transferleri, örgüt içinde oluşacak kariyer transferlerini ve kariyer değişimlerini çalışanların önceden bilinmesi durumudur. Bu durum hakkında bilgisi olmamaları sonucunda oluşan transferler de plansız transfer olarak tanımlanmaktadır. Plansız transferler çalışanlar açısından olumsuz durum ortaya çıkarmaktadır. Burada örgütler için önemli olan nokta, doğru pozisyona doğru kişiyi yerleştirmek ve çalışanlarının ne isteğini bilmektir. Aksi durumda yanlış alınan kararlar ve doğru yapılmayan transferler hem örgüt için hem de birey için olumsuz sonuç doğurmaktadır (Şimşek ve Öge, 2014: 291).

2.10 Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetim süreci, kişilere kariyer amaçlarını gerçekleştirmelerine imkan tanıma olanağını sağlayan hedef, planlama ve stratejileri belirleyip faaliyete geçirilmesine fırsat veren süreçtir. Bu süreç kariyer planlaması ve kariyer geliştirmesinden oluşmaktadır.

2.10.1 Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, kişinin becerisini, bilgisini ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle ayrıca içinde bulunduğu organizasyondaki ilerleyişinin planlanmasıdır (Taşci, 2004: 122). Kariyer planlama, hem kişinin sorumluluğunda şekil alan hem de işletmenin kişiyi bu konuda desteklediği bir durum olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin sağlamış oldukları güvencenin azaldığı veya tam anlamıyla ortadan kalktığı hayatta, kişiler nasıl davranmaları gerektiğini düşünmek durumundadır (Anafarta, 2001: 3).

2.10.2 Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve kariyer planlamanın bir arada ele alındığı çözüm aracı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kişinin yaptığı planlar kariyer planlama şeklinde yorumlanırken, örgütlerin kariyer yönetmelerine izin veren uygulamalar

kariyer yönetimi şeklinde ele alınmaktadır. Kariyer geliştirme, çalışan kişilerin kariyerlerini geliştirirken hassas davranmasında, terfi sisteminin adil ve eşit olmasında ve yöneticilerin çalışanlarına karşı kariyer geliştirmelerinde etkili olmalarında oldukça etkilidir. Kariyer geliştirme, örgüt ve insan ihtiyaçlarının göz önüne alınarak zenginleştirilmesi, geliştirilmesi üzerine yoğunlaşan ve süreklilik arz eden durumdur. Bu süreç kapsamında örgütlerin temel görevleri örgütteki kariyer imkânlarını geliştirmek ve çalışanları bu imkânlar hakkında bilgilendirmektir. Örgütler, süreç içinde kişilerin ulaşabileceği kariyer yolları konusunda çalışanlarına tavsiyelerde bulunarak onlara olanak sağlamalıdır. Bu sebeple kariyer planlama ve kariyer geliştirme birbirlerini tamamlayan süreçlerdir (Okakın, 2008: 12).

3. İLETİŞİM KAVRAMI

3.1 İletişimin Tanımı ve Önemi

Latince karşılığı ‘communica’ olan iletişimin anlamı paylaşma ve ortaklaşmadır. İletişimin bugüne kadar yapılan birçok tanımı vardır. İletişim, kaynakla hedef arasında, bilgi, fikir ve algıların farklı olmasından kaynaklı duygu ve yeteneklerin paylaşılarak anlamlı hale gelmesidir. İletişim, kişileri, toplumu ve örgütleri bütünleştiren bir eylemdir. Kişiler arası ortak bir sembol, işaret ve davranışlar üzerinden yapılan bilgi alışverişidir. İletişim sürecinde genellikle en az iki kişi bulunmaktadır. Bu süreç, sadece bilgi alışverişini değil aynı zamanda duyguları ve fikirleri de kapsayabilmektedir (Boone ve Kurtz, 2003: 376; Gürüz ve Yaylacı, 2004: 47). Vecchio’nun tanımına göre (2006:294), söz, yazı ve diğer simgeler kullanılarak gönderici tarafından tasarlanan detayların alıcının zihninde tasarlanmasıdır. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak kısaca iletişim süreci, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırmadan oluşmaktadır (Dökmen, 2003: 19). İletişimin en temel özelliklerinden biri anlamlandırmadır. Anlamlandırma süreci, kişinin kendisine iletilen mesajı aldığında başlamaktadır. İletişim olumlu gerçekleşirse kişi de pozitif tutum sergiler (Çetinkanat ve Sağnak, 2010: 36).

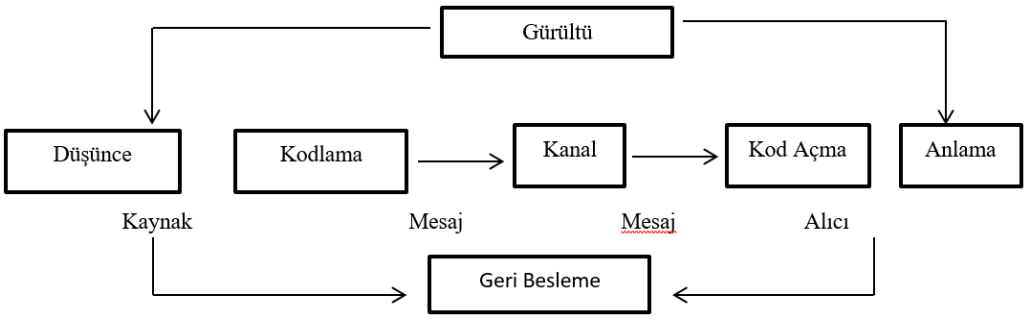
Geçmişten günümüze kadar insanlar sürekli kendilerini geliştirdiği için iletişim araçları da sürekli gelişme göstermiştir. İletişim, toplumsal hayatın ve üretim faaliyetlerin koşullarından biri olmuştur. Tarih öncesi dönemde insanlar daha çok beden dili aracılığıyla iletişim kurmuştur. Kendilerine has ses ve çığlıklar çıkarak iletişim sağlamışlardır. Zaman içerisinde ihtiyaçların artmasıyla iletişim araçları da çeşitlenmiştir. İletişim araçlarının gelişimine çeşitli uygarlıklar katkı sağlamıştır. Bunlardan varlığını devam ettiren İnka, Mısır, Sümer, Hitit, Fenike, Asur uygarlıkları olmuştur. İletişim araçları olarak ilk sesleri kullanmışlardır. Bunun yanında taşlardan, ağaçlardan şekiller ve semboller yaparak iletişim kurmaya çalışmışlardır. İlerleyen zamanlarda insanlar, alfabeyi geliştirerek matbaayı geliştirmiştir. Sanayileşmeyle beraber, telgraf ve telefonu daha sonra 1. Dünya savaşında haberleşmeyi sağlayan radyoyu, 2. Dünya savaşı sırasında görsel ve işitsel iletişimi sağlayan televizyonu

iletişim araçları olarak kullanmışlardır. 20. Yüzyıldan itibaren bilgisayar teknolojisinin yerleşmesiyle internet ve sosyal medya araçlarını bugünkü iletişim araçları olarak kullanmışlardır (Güneş, 2013: 279).

İletişim son yıllarda çok kullanılan kavramlardan biri olmuştur. İletişim, insanların beşeri özelliklerinin başında gelmektedir. İnsanlar, doğdukları andan itibaren yaşadıkları dönem içinde kendilerini ve çevresindekileri anlamlandırmaya çalışmıştır. İnsanları bir araya getiren ve kopması mümkün olmayan iletişim, kişileri toplumsallaştıran bir eylem olarak karşımıza çıkmıştır. Bireyler, başka kişileri anlamak ve kendilerini anlatmak için iletişime ihtiyaç duyarlar. İletişim sayesinde toplumlar hem kimliklerini korurlar hem de fikirlerini ve değerlerini yayma imkânı bulurlar. Bundan dolayı sosyal yapıların hepsinde iletişime ihtiyaç vardır. İletişimin toplumdaki kişiler üzerindeki etkileşimi sayesinde ortaya yeni düşünceler ve ortak paylaşımlar çıkmaktadır. İletişim becerileri sayesinde kişiler çevreye daha kolay uyum sağlayabilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2014: 98).

3.2 İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim süreci, göndericinin duygularını, düşüncelerini ya da görüşlerini belli bir hedefe gönderme isteğiyle başlamaktadır. İletişim, mesajı alan kişi ile mesajı ileten kişi arasında geçen döngüdür. Süreç, belli düzen için meydana gelen ve tekrarlanan eylemlerdir. Süreçlerde ortaya çıkan etkileşim, tekrarlanma ve değişim kaçınılmaz bir durumdur. Bundan dolayı iletişimin bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir. Bir süreç olan iletişim, dört temel faktörden oluşmaktadır. Bunlar; gönderici, alıcı, mesaj ve kanaldır. Fakat bu temel faktörler dışında iletişim sürecini etkileyen bazı öğelerde vardır. İletişim sürecinin başarılı olması için kod açma, kodlama, geri bildirim ve gürültü faktörlerini tanımlamak gerekmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2002: 21). Aşağıdaki şekilde iletişim süreci ve temel ögeleri gösterilmektedir.



Şekil 3.1 İletişim Süreci Modeli (Odabaşı ve Oyman, 2003: 16)

Kaynak/Gönderici, iletişimi başlatan ilk kişi yani mesajı gönderendir. Gönderici, bilgiyi, düşünceyi veya emri tasarlayarak diğerlerine gönderen ve etkileşimi başlatan temel öğedir. İletişim öncelikle göndericinin zihninde başlamaktadır. Gönderici, zihninde tasarladığı duyguyu, düşünceyi, bilgiyi ya da olayı zihninde tasarlayarak bunları kelimelere, şekillere, sayılara, sembollere dönüştürür. Gönderici, mesajını kodlayarak alıcıya göndermesiyle iletişim sürecini başlatmış olur. İletişimin başlangıç noktasını oluşturan ve algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde tasarlanan mesajları alıcıya ileten grup ya da kuruluşlar olabilmektedir. Bundan dolayı hedef kitleye mesaj gönderen kişilerin, iletişim becerisine ve bilgisine sahip olması gerekmektedir (Akçayiğit, 2016: 14).

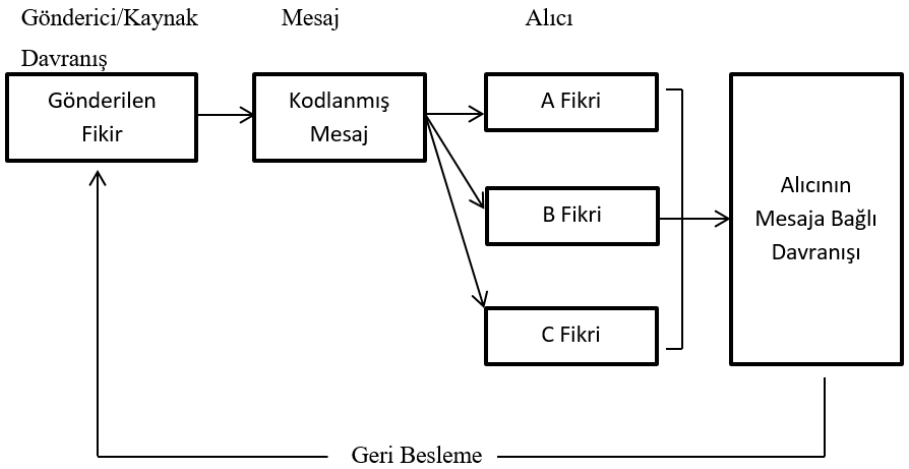
Mesaj diğer adıyla ileti, gönderici tarafından semboller kullanılarak iletilen, alıcıyla paylaşılmak istenen duygu, düşünce ve izlenimlerdir. Başka bir ifadeyle mesaj, gönderici tarafından kodlanarak gönderilen fiziksel bir üründür (Robbins, 2005: 300).

Sembol, insanlar tarafından geliştirilen ve belli bir anlam taşıyan her şeydir. Sembol geliştirmek, insan iletişiminin temel özelliklerinden birisidir. Semboller yardımıyla insanlar, yaşadıkları deneyimleri, aldıkları uyarıları anlar, zihnine kaydeder, depolar ve tekrar hatırlar. Başkalarıyla etkileşim halinde olan insanlar iletişimde bu sembolleri kullanırlar. Semboller, özetleme ve kestirme anlatım olarak ta ifade edilebilir. Semboller, kelimeler, fiziksel hareketler (el, kol), sesler, resimler, rakamlar, işaretler şeklinde olabilmektedir (Eroğlu, 2000: 208).

Kanal, mesajın gönderici tarafından alıcıya iletilmesini sağlayan araçtır. Göndericinin amaçları doğrultusunda iletişim sürecinde alıcıya ilettiği mesajları taşıyan yöntem, teknik ye da ortamlardır. Kanal, alıcıya çeşitli duyularla (görme, tatma, işitme,

dokunma ve tat alma) mesajı iletir. Gönderici, mesajını en az bir duyu organıyla alıcıya göndermektedir. İletişim kişiler arasında ne kadar fazla duyu organıyla algılanırsa etkileşim o kadar fazla olmaktadır. Diğer önemli bir nokta ise, sözlü ya da sözsüz mesajların kanallarla iletilmesidir. Sözlü iletişim, kişilerin ne söylediği şeklinde tanımlanırken; sözsüz iletişim, sesin niteliği, dokunma, göz teması, dış görünüş, fiziksel duruş gibi anlamlar içermektedir. Örgütler açısından ise iletişim, resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) şeklinde ifade edilmektedir. Formal iletişim kanalı, yeri, zamanı, şekli ve kapsamı belli olan yollardan mesajın alınıp verilmesidir. İnformal iletişim kanalı ise, kendiliğinden oluşmuş, tarifi bilinmeyen iletişim şeklidir. Kanallar, göndericinin mesajlarını alıcıya ileten nesnel araçlar olduğu için doğru seçilmesi gerekmektedir

Etkili ve başarılı bir iletişimden söz edebilmek için, gönderici tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından amaca uygun olarak alınması gerekmektedir. Kaliteli iletişimin sağlanması için alıcının iletişime ilgi duyması, herhangi bir algı sorunu yaşamaması ve ön yargılı olmaması gerekir. Alıcının aldığı mesajın zihninde çözümlemesi ve algılaması sonucunda çıkan bilginin, duygu ya da düşüncenin göndericinin tasarladığı anlam aynı ise ortaya kaliteli iletişim çıkmaktadır. Şekilde gösterildiği gibi kaynak tarafından gönderilen mesaj alıcı tarafından A, B, C düşünceleri gibi algılanabilir. Ancak kaynak mesajı A şeklinde kodlamışsa ve ona uygun davranış bekliyorsa alıcı mesajı A şeklinde algılayıp yorumlaması gerekmektedir. Bu sayede iletişim sağlıklı bir şekilde tamamlanacaktır (Eroğlu, 2000: 212). Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.2 İletişim Sürecinde Alıcının Davranışı (Eroğlu ve Feyzullah, 2000: 208)

Kodlama, kaynak tarafından gönderilen ve alıcıya iletilen mesajın anlamlı hale dönüştürülmesidir. Diğer bir ifadeyle kodlama, duygu, fikir, inanç, düşünce ve davranışın iletilmeye hazır olmasıdır. Kısaca, mesajın anlama çevrilmesidir. Kod çözme ise, mesajın yorumlanarak anlamlı hale getirilmesi sürecidir. Mesajın kodlanması sonrasında ortaya çıkan bilginin, fikrin, değer ve tutumun alıcı tarafından algılanarak zihninde anlaşılır hale gelmesidir. Burada alıcı, kodlama aşamasında pasif durumdayken, kod çözme aşamasında aktif durumdadır. Gönderici mesajı iletmek için çeşitli kodlara ihtiyaç duyar. Kodlamalar, herkes tarafından algılanmaya elverişli olmalıdır. Kodlamalar, yazılı ve sözel olabileceği gibi sözsüz olabilmektedir. Diğer taraftan mesajlar birden fazla kod kullanılabilmektedir. Örneğin, karşıdakine "gel" demek için hem söz hem beden dili kullanılabilir (Griffin ve Moorhead, 2009: 285).

İletişim sürecinin bir diğer unsuru da geri bildirim yani "feedback" mekanizmasıdır. Mesajın aktarılmasından sonra bir cevap verilmesi beklenmektedir. Geri bildirim, mesajı gönderen kaynağa alıcının verdiği cevaptır. İletişimde, bazı geri bildirim durumları yaşanmaktadır. Negatif geri bildirim, iletişimde mesaj alıcı tarafınca anlaşılma ya da eksik anlaşılma ve iletilme durumudur. Pozitif geri bildirim ise, alıcının mesajı tam anlama ve iletme durumudur. Bazı durumlarda nötr geri bildirim de yaşanabilmektedir. Böyle bir durumda kaynak mesajın alıcısına doğru ulaştığından endişe duyar. Geri bildirimi olmayan iletişim tek yönlü iletişimdir. Geri bildirim sayesinde çift yönlü haberleşme imkânı bulunur.

Ortam, iletişimin meydana geldiği çevre veya durumdur. Ortam, iletişimin etkili olmasında önemlidir. Ortamın dört şekli bulunmaktadır. Bunlar: kültürel ortam, fiziksel ortam, kronolojik ortam ve sosyal ortamdır. Fiziksel ortam, gerçekleşen iletişimin yeri ve mekanı olan ortamdır. Ofis, işyeri, ev olabilmektedir. Kültürel ortam, birbirleriyle iletişim sağlayanların kültürel, etnik, ulusal veya uluslararası geçmişleriyle ilgilidir. Sosyal ortam, iletişim sağlayanların sosyal ilişkileridir. Kişilerin benzerlikleri, yaş farkları, arkadaşlıkları örnek olarak gösterilebilir. Kronolojik ortam, iletişimin meydana geldiği zamanı ve tarihi gösterir. Mesai sonrası, mesai saatleri içinde gibi olabilmektedir. Paylaşılan anlam, göndericiyle alıcının mesajları aynı içeriğe sahip yorumlamasıyla oluşmaktadır. Temel amaç mesajın

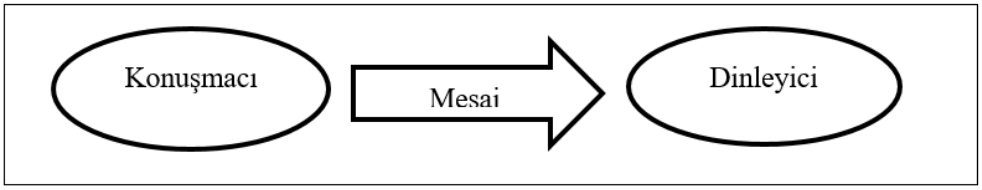
karşılıklı anlayışa sahip olmasıdır. Anlam öznel bir boyuta sahiptir. Bundan dolayı anlam iletişim sürecinin anahtarıdır.

Gürültü, gönderici ile alıcı arsındaki mesaj alışverişi sırasında ortaya çıkan karmaşıklığı içeren durumlardır. İletişimin güvenilirliğini azaltan dış müdahalelerle karışıklıkların tümü gürültüdür (Koçel, 2001: 425).

3.3 Temel İletişim Süreci Modelleri

Temel iletişim süreci modellerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

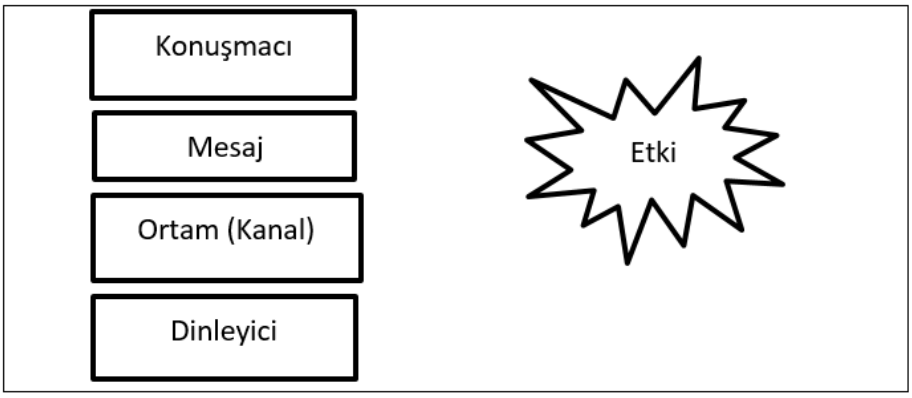
Aristo'nun İletişim Süreci Modeli: Aristo'nun iletişim süreci modeli, en eski iletişim modeli olarak bilinmektedir. Bu modelde, konuşan kişi, dinleyici ve mesaja yer vermiştir. Aristo modelinde, iletişime, geniş kitleye hitap eden güzel söz söyleyen (orator) kişi boyutunda yer vermiştir (Bülbül, 2000: 5).



Şekil 3.3 Aristo'nun İletişim Süreci Modeli

Şekilde görüldüğü gibi iletişim sürecinin sadece sözlü iletişimi kapsadığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan iletişim modellerinde sözlü olmayan iletişimler de mevcuttur.

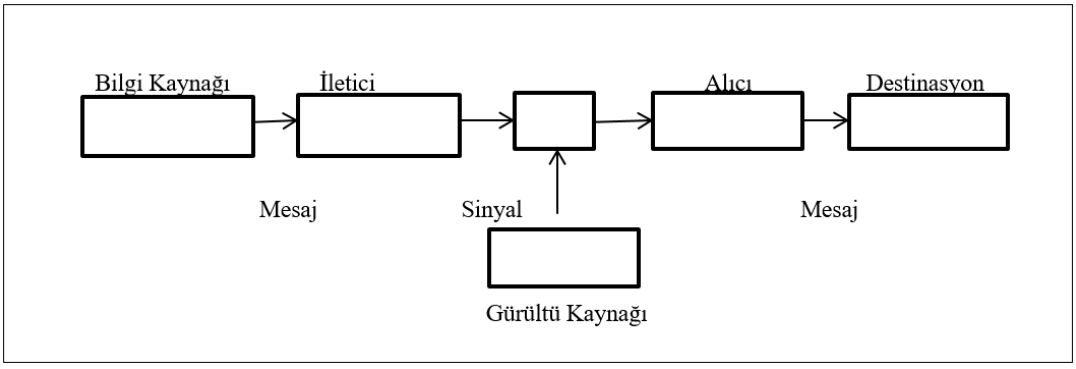
Laswell'in İletişim Süreci Modeli (1948): 1948 yılında Harold Laswell'in öncüsü olduğu iletişim süreci modeli, "hangi kanaldan, kim, neyi, hangi etkiyle, kime" söyler sorusuyla başlamıştır. Bu modelde, iletişim sürecinin etkisini belirlemesi düşünülen faktörler yer almaktadır.



Şekil 3.4 Laswell'in İletişim Süreci Modeli (1948)

Laswell'in iletişim süreci modelinde, geri bildirim (feedback) yer almadığı için tek yönlü iletişim modelidir. Bunun sebebi, dinleyici kesiminin kontrol amacıyla etkilenmesi ve duygulandırılması hedef olarak gösterilmektedir (Croft, 2004).

İletişimde Shannon ve Weaver Modeli (1949): Bell araştırma laboratuarında iletişim kanallarının verimli kullanım yollarının keşfi amacıyla, Claudia E. Shannon ve Waren Weaver tarafından geliştirilen modeldir. Bu model "Matematiksel İletişim Kuramı" modeli olarak adlandırılmaktadır.

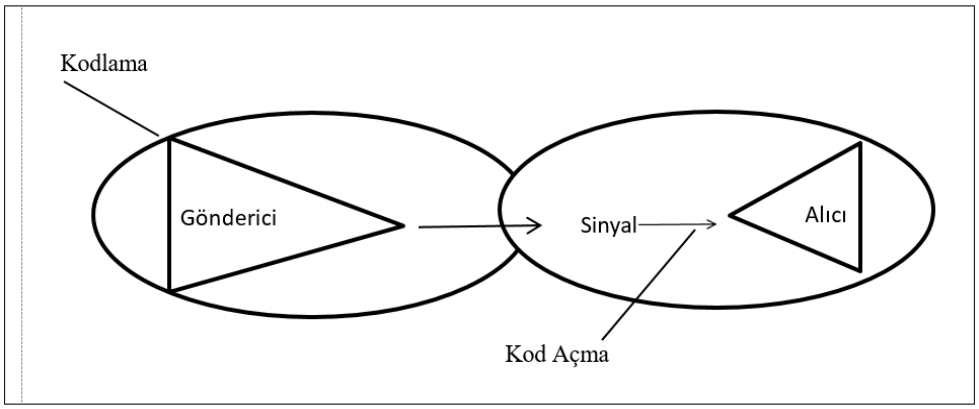


Şekil 3.5 Shannon ve Weaver'ın Matematiksel İletişim Kuramı

Modelin Laswell modelinden farkı, gürültü sorununda gerekli olduğu görüşünün ilave edilmesidir. Ancak, bu model de tek yönlü olmuştur. Shannon ve Weaver modelde, Aristo modelinde yer alan "söz" yerine "sinyal" i kullanmış ve "kaynak" ile "hedef" arasına da alıcı ve verici koymuştur. Böylece model geniş hale dönüştürülmüştür (Bülbül, 2000: 7).

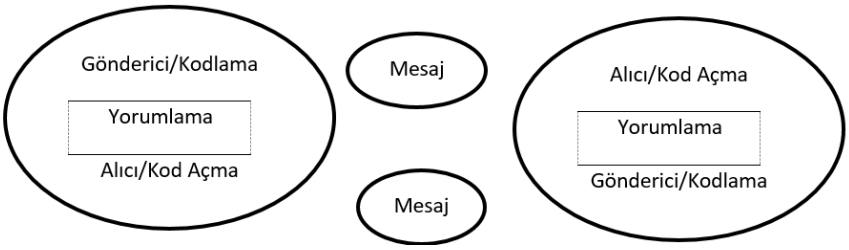
Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (1954): İletişim süreci modelini Wilbur Schramm disiplin şeklinde değerlendirmiştir. Çeşitli sorularla modeli geliştirmiştir. Schramm, alıcı ve göndericinin deneyim alanlarını ele alarak farklı iletişim süreci modeli geliştirmiştir. Kendi deneyimine göre gönderici mesajını kodlayarak iletmektedir. Alıcı da kendi tecrübelerine göre mesajı çözmektedir (Croft, 2004).

Model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



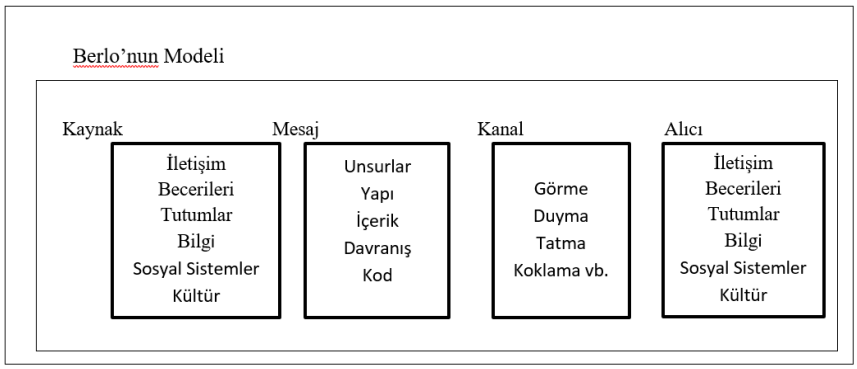
Şekil 3.6 Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (a) (1954)

Schramm tarafından başka bir iletişim modeli daha ortaya atılmıştır. Bu modelde ise, geri besleme (feedback) fikri yer almaktadır. Bu modelde, iletişim süreklilik göstermektedir. Ayrıca modelde, etkileşim de yer almaktadır (Croft, 2004).



Şekil 3.7 Schramm'ın İletişim Süreci Modeli (b) (1954)

Berlo'nun İletişim Süreci Modeli (1960): 1960 yılında Berlo tarafından geliştirilmiştir. Modele göre iletişim sürecinde yer alan bazı ögeler vardır. Bunlar: iletişim kaynağı (kodlayıcı), kanal, mesaj ve alıcı (kod çözücü) şeklinde yer almaktadır. Diğer yandan model, tecrübe belli etkenlerin tanımlanmasına katkı sağlamaktadır (Croft, 2004).



Şekil 3.8 Belro'nun İletişim Süreci Modeli (1960)

3.4 İletişimin Boyutları

İletişim son yıllarda çok kullanılan kavramlardan biri olmuştur. İnsanlar, doğdukları andan itibaren yaşadıkları dönem içinde kendilerini ve çevresindekileri anlamlandırmaya çalışırlar. İnsanları bir araya getiren ve kopması mümkün olmayan iletişim, kişileri toplumsallaştıran bir eylemdir. Bireyler, başka kişileri anlamak ve kendilerini anlatmak için iletişime ihtiyaç duyarlar. İletişim sayesinde toplumlar hem kimliklerini korurlar hem de fikirlerini ve değerlerini yayma imkânı bulurlar. Kişilerarası iletişim yeterliliği, bir kişinin iletişim ortamlarında kişilerarası ilişkileri yönetme becerisi hakkında oluşan bir izlenim veya yargıdır. Rebecca ve Matthew (1994) tarafından kişilerarası iletişim yeterlilik ölçeği geliştirilmiştir. Burada iletişimim 6 boyutunun olduğu ifade edilmektedir. Bunlar: uyum yeteneği, konuşmaya karşı olan alaka, konuşmayı idare etme, empati, etkililik, uygunluk şeklindedir.

3.4.1 Uyum Yeteneği

İletişimin ilk boyutu uyum yeteneğidir. Uyum yeteneğinde, insanlar yakın olduklarında, başkalarına yaklaşılabilir ve iletişim için uygun olduklarını gösterirler. Yakınlık genellikle karşıdaki kişiye doğrudan bakma, açık bir duruş benimseme, hoş bir yüz ifadesine sahip olma, doğrudan göz teması kurma ve öne doğru eğilme gibi sözel olmayan davranışların yanı sıra kişilerarası sıcaklık, yakınlık ve yakınlık hissi veren sözsüz davranışlarla iletilir. Aynı zamanda uyum yeteneği iletişime duyulan bağlılığı, soruları doğrudan yanıtlamayı, dikkati ve yorumları diğerine odaklamayı içerir (Rubin vd., 2020: 120-124).

3.4.2 Konuşmaya Karşı Olan Alaka

İletişimin diğer boyutu olan, konuşmaya karşı olan alaka, bireyin iletişim yoluyla kişilik unsurlarını başkalarına açma veya ifşa etme yeteneğidir. Sadece kendini açma yoluyla kişilerarası ilişkiler kurulabilir. Konuşmaya karşı olan alaka, kendini ifade etme veya ilişki geliştirme gibi bir amaca ulaşıldığında etkili olmaktadır (Bunt ve Petukhova, 2009).

3.4.3 Konuşmayı İdare Etme

İletişimin bir diğer boyutu olan konuşmayı idare etme, günlük sosyal etkileşimlerde endişe ve aşırı stres olmadan başka birinin olumsuz tepkilerini veya eleştirilerini ele alma becerisidir. Konuşmayı idare etme, tipik olarak, sosyal (yani topluluk önünde konuşma değil) bağlamlarda kaygı veya endişenin kişisel bildirimleriyle ölçülmektedir (Mitchell ve Louwerse, 2003).

3.4.4 Empati

İletişimin boyutu olan empati, ötekiyle hissetmektir. Bir başkasının içsel durumuna duygulanımı veya duygusal bir tepkiyi içermektedir ve diğerinin bakış açısını anlamayla sonuçlanır. Aynı zamanda kişinin kendi deneyimlerine atıfta bulunmak yerine diğerinin konumundan yanıt vermeyi içerir (Davis, 2006).

3.4.5 Etkililik

İletişimin etkililik boyutu, bir kişinin günlük konuşmalarda iletişim becerilerini ele alma yeteneğidir. Tartışılacak konuları müzakere etme, sırayla konuşma, konuşma başlatma ve bitirme ve konuşma konularını geliştirme gibi becerileri içermektedir (Littlemore, 2003).

3.4.6 Uygunluk

Uygunluk boyutu, iletişimde başkalarının ne söylediklerine, nasıl söylediklerine dikkat etmeyi, yalnızca söylenenleri değil, aynı zamanda söylenmeyenleri de

algılamayı, düşüncelerine yanıt vermeyi ve konuşma sırasında uyum sağlamayı içermektedir. Araştırmalar, ben-merkezcilikten ziyade diğerlerine yönelimin iletişimi kişilerarası açıdan daha yetkin kıldığını belirtmektedir. Uygunluk terimi, son zamanlarda bu davranışların çoğuna atıfta bulunmak için kullanılmıştır ve aynı zamanda diğerine esnek bir şekilde uyum sağlama ihtiyacını gidermek için kullanılmaktadır (Cegala vd., 2000).

3.5 Örgütsel İletişim

3.5.1 Örgütsel İletişim Kavramı

İletişimin geçmişi çok eskilere dayansa da, başlı başına bir alan olarak karşımıza 20. yy. ın ortalarında çıkmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte çok uluslu şirketlerin artması ve yönetim alanını gelişmesiyle örgütsel iletişim de gelişme göstermiştir. Daha önceleri kanal odaklı ve gönderici merkezli örgütsel iletişim uygulamaları yerini alıcıyı ve mesajın kendisini de içeren örgütsel iletişim modeline devretmiştir. Amerika'da 1950'lerden itibaren üniversitelerde hitabet ağırlıklı çalışmalara yer verilerek Uluslararası İletişim Derneğince düzenlenen konferanslar ve akademik anlamda kabul gören araştırmalar kabul görmüştür ve örgütsel iletişim alanı 1970' li yıllarda ağırlık kazanmıştır (Hahn ve Paynton, 2018).

Başka bir ifadeyle de iletişim, örgütte birbiriyle ilişkili bireylerin kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etkileşim halinde olmasıdır. Örgütsel iletişimin kurumsal olarak sadece örgüt içini değil örgüt dışını da içerdiği belirtilmektedir. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için, çalışanlarının faaliyetlerini koordine etmelerini ve yorumlanmasını sağlamaktadır. Diğer yandan örgütteki üyeler tarafından simgelerin oluşumu, gönderimi için biçimsel ve biçimsel ol(a)mayan gruplar arasındaki ilişkiyi ve aktarımı ifade etmektedir (Tutar, 2003: 116).

3.5.2 Örgütsel İletişimin Önemi ve İşlevleri

İletişimin, bileşenleri, formu ve sonuçları itibariyle pek çok işlevi mevcuttur. Bu işlevler grup veya örgüt için motivasyonu artırma, kontrolü sağlama, bilgi sağlama ve duygu paylaşımı şeklinde söylenebilir. İletişim, örgütün temel faaliyetlerini yerine

getirmek için kullanılan önemli araçlardan biridir. Örgüt çalışanlarının davranışlarını kontrol etmek için kullanılan iletişim önemli mekanizmalardan biridir. Örgüt üyelerinin herhangi bir sorunda ilk önce kendi sorumlusuna iletmesi ve örgüt üyelerinin iş tanımlarına uymaları gibi mekanizmalar iletişimin kontrol işlevidir. Bunun yanında informel iletişim gruplarda istenmeyen davranış gösteren kişilerin davranışlarına müdahale ederek onları kontrol etme ve değiştirme gücüne sahiptir. İletişimin motivasyonu sağlayarak artırma işlevi çalışanlar açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanların neyi nasıl yapması gerektiği ve performansı iyileştirmek için neleri yapacağı öngörülerek motivasyonu artırmak ta iletişimin diğer işlevleri arasındadır. Örgütte çalışanlardan beklenen davranışların pekiştirilmesi, hedefler hakkında sorumlu kişilere geri bildirimin yapılması iletişimin sayesinde gerçekleşir ve bu durum da motivasyonu artırır. Aynı zamanda örgüt içi iletişim, duyguların açığa çıkmasını sağlar ve örgüt içi sosyalleşmeyi artırır. Ayrıca bireylere ve gruplara örgüt içinde karar verme sürecinde bilgileri ulaştırarak karar vermeyi kolaylaştırır ve çözüm önerileri sunar. Örgütsel iletişim, gerekli olan bilgi akışını sağlamak için doğru kararlar alıp uygulamayı amaçlar. Her örgütün çalışanlarıyla etkileşim halinde olduğu, birbirleriyle bilgiyi paylaştığı ve kültürel değerleri oluşturduğu dönem vardır. Bu dönem, kişileri, mesajları, iletişim yollarını, uygulamaları ve amaçları birlikte toplar. İletişim, modern organizasyonların temeli olarak nitelendirilir. Çünkü organizasyonlar iletişimle işlerini yürütür ve ilişkiler iletişimden oluşur. Sonuç itibariyle, örgütler, kişiler ve gruplar arasında oluşan iletişim sayesinde hayatını devam ettirir (Atak, 2005: 61).

3.6 Örgütsel İletişim Araçları

3.6.1 Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim araçları, örgütlerde toplantı, yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, seminer ve konferans şeklinde olmaktadır. Sözlü iletişimin en büyük katkısı, fikir alışverişinin çok hızlı gerçekleşmesidir. Sözlü olarak iletilen sorular, gerçekleşen anlaşmalarda konuşma, jest ve mimikler sayesinde hemen yanıtlanabilmektedir. Sözlü iletişimde, konuşan kaynak kalem, kâğıt, yazma araçlar gibi araçlara ihtiyaç duymamaktadır. Yüz yüze konuşmada, duyguların paylaşımı daha kolay

gerçekleşmektedir. Çoğu zaman sözlü iletişimin yazılı iletişime tercih edildiği öne sürülmektedir. Bunun dışında sözlü iletişimin bazı dezavantajları da olabilmektedir. Örnek olarak, yanlış kelime seçme riski, kayıt altına almanın zorluğu, zaman kaybı, yanlış anlaşılmaya yol açma gösterilebilir (Griffin ve Moorhead, 2009).

3.6.2 Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim araçları, yazmaya yönelik kullanılan iletişim araçlarıdır. Örgütlerde genel olarak raporlama, iç yazışma ve e-posta şeklinde olmaktadır. Mesajı gönderen kişinin mesaj üzerindeki kontrolü fazladır. Ancak geri bildirimin yapılması daha yavaştır. Yazılı iletişim araçları, örgütlerde çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirten kılavuz, şema, örgüt tanıtımı için hazırlanan broşürler, iş mektupları, çalışma raporları, formlardan oluşmaktadır (Debra ve Quick, 1994'ten akt. Özpehlivan, 2015: 131).

3.6.3 Görsel - İşitsel İletişim Araçları

Günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte yaşamımıza dahil olan görsel ve işitsel iletişim araçları artmıştır. İnternetin sunduğu hizmetler kişilerin anında ve kesintisiz iletişime ulaşmalarını sağlamaktadır. Genellikle görsel ve işitsel iletişim araçları, önemli hizmet servisinin aktarımında detaylı sunum şeklinde çokça kullanılmaktadır. Teknolojik gelişmeler sayesinde görsel ve işitsel iletişim araçları çeşitlenerek artmaktadır. Bunlara örnek olarak, bilgisayar, telekonferanslar, voip (internet üzerinden telefon ile) görüşme, radyo, telsiz verilebilir (Kayasandık, 2019: 19).

3.6.4 Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, sözlü iletişim esnasında kullanılan jest ve mimikler şeklinde tanımlanabilir. Kişiler, sözlü iletişim kurarken iletişimi desteklemek için jest ve mimiklerden faydalanırlar. Yapılan araştırmalara göre iletişimin %7'lik bölümü sözlü iletişimden, %38'lik kısmı ses tonundan ve %55'lik kısmı beden dilinden oluşmaktadır. Görüldüğü gibi iletişimin büyük bir oranını beden dili dediğimiz jest ve mimikler oluşturmaktadır. İletişimde, sözsüz iletişim ve beden dili birbirini

destekleyici şekilde kullanıldığında aktarılan bilginin doğruluğu ve güvenilirliği önemli ölçüde artacaktır (Mehrabian, 2017).

Beden Dili: Beden dili, sözsüz iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiler arasında sözsüz iletişim kurulurken genellikle göz teması, mimik, jest ya da yüz ifadelerine yer verilmektedir. Bundan dolayı tek bir durum üzerinden beden dili değerlendirilmemelidir. Çünkü farkında olmadan vücut, zihinden geçen gerçek düşünceleri karşıya yansıtmaktadır. Beden dili aracılığıyla dışarıya olumlu ve olumsuz mesajlar verilmektedir. Beden dilinin verdiği olumlu mesajlar şunlardır (Kılıç, 2018: 50):

- İletişimde göz teması kurularak dikkatin canlı kalması sağlanır
- Dik ve rahat duruş özgüveni gösterir. Kendisine güvenen kişinin iletişimi daha sağlam olacaktır.
- İletişimde ellerin açıklığı, iletişime açıklığı gösterir.
- Giyilen kıyafetlerin temiz ve güzel olması, saygınlık kazandırır.
- Esprili konuşma, iletişime rahatlık katar.

Beden dilinin verdiği olumsuz mesajlar ise şunlardır:

- Kambur ve bıkkın bir duruş, isteyerek orada bulunmadığını gösterir.
- Kolların bağlılığı iletişime kapalı olduğunu gösterir.
- Dinleyicinin kafasını sürekli başka yere çevirmesi karşısındakine güvenmediğini gösterir.
- El ve kol hareketlerinin abartılması konuyu uzatmak istenildiğinin göstergesidir.
- Saçlarla oynamak, çoğunlukla olumsuz değerlendirilmektedir. Kişinin içine kapanık ve dikkatinin dağınık olduğunu yansıtır.
- Kaşların çatıklığı baskıcı iletişime işaret eder ve iletişime devam edilmek istenmediğini gösterir.
- Beden dili ile sözlerin birbirini desteklememesi iletişimin doğru olmadığı şeklinde yorumlanır.
- Göz temasından kaçınmak, karşıdaki kişiden sakladığı bir şeylerin olduğu anlama gelirken, aşağıya bakmak karşıdaki kişiye teslimiyeti gösterir.

- Tokalaşırken hafifçe sıkılan el, güven ve memnun olmayan tavrı gösterirken, sıkıca sıkılan el, hakimiyetin sizde olduğunu gösterir.

Jest ve Mimikler: El, ayak, beden dilinin tamamını kapsayan jest ve mimiklerin taşıdığı anlamlar evrenseldir. Jest ve mimikler sayesinde dilleri farklı kişiler rahatlıkla anlaşabilmektedir. En çok yapılan jest olan gülümseme, başarını oranını artırmaktadır.

Göz teması, mesajın güvenilirliğini artıran jestlerdendir. Kişiyle kurulan göz teması, iletişimin verimli ve etkili geçmesini sağlar. Açık alanda dahi olsa gözlük takarak konuşmak, göz temasını engellediği için etkili iletişimi ortadan kaldırmaktadır.

Kadınların iletişim esnasında yukarıya bakması ve gözlerinin altını ovuşturması, yalan söylediğine ve bir şeyler sakladığına işaret etmektedir. Erkeklerde iletişim sırasında, yere bakması ve gözlerini ovuşturması bire şeyler sakladığına ve yalan söylediğine işarettir. Ağız hareketleri de iletişimde önemli yere sahiptir. Ağız çevresinin gergin olması ve aşağıya dönük olması huzursuzluk ve gerginlik göstergesidir. Yine ağız köşesinin yukarıya dönük olması ve ağız çevresindeki rahatlık, rahat tavrın göstergesidir. Baş hareketleriyle yapılan jestlerden, başı aşağıya doğru sallamak "evet" anlamına gelirken, başı yukarı doğru kaldırmak "hayır" anlamına gelmektedir. İletişim kurmak istediğimiz kişiye karşı başımızı yakınlaştırırız, iletişim kurmak istemediğimiz kişiden başımızı uzaklaştırırız. Ellerin kullanımı beyin gelişimiyle doğru orantılıdır. Kişinin el ve kol hareketleri iç dünyasını yansıtmaktadır. Omzun düşüklüğü ve göğsün içe çekilmesi özgüvensizlik göstergesiyken, omzun dik olması ve göğsün dışa açıklığı özgüvenin olduğunu gösterir. Ellerin hareketlerinin iletişime karşı anlamlarından; ellerin yukarıya doğru ve açık olması iletişimin açıklığını gösterir. Ellerin aşağıya doğru ve kapalı olması iletişime kapalı olduğunu ve bir şeyler gizlendiğini gösterir. Avuç içlerinin karşıya bakması, kendini savunan, olası saldırıya karşı savunmacı ve tedbir alan bir davranıştır. Ellerin beden arkasında bir elin diğerini tutması, kendini kontrol etme ve gerginlik şeklidir. Parmak hareketlerinin hassas cisim tutarcasına hareketler, konunun hassaslığına işarettir. Ellerin piramit şekli gibi yapılması, gücün kendisinde olduğunun göstergesidir. Ellerin kovuşturularak tutulması, karşıdan bir şeyler beklendiğinin göstergesidir (Kılıç, 2018: 52).

Dış Görünüş: Kişinin dış görünüşü, iletişimin belli kısmından etki oluşturmaktadır. Kilolu kişi, daha yumuşak başlı, zayıf kişi daha sinirli kabul edilmektedir. Güzel olan kişilerin kendisine güveni daha yüksektir. Dış görünüşüyle ilgili kendini beğenen, kendine güvenen kişilerin sosyal hayatlarında başarılı ve rahat oldukları ayrıca kendilerini güzel ifade ettikleri söylenebilmektedir (Haspolat ve Kağan, 2017: 141).

Mesafe Yönetimi: Mesafe, kaynak ile aracı arasındaki uzaklık şeklinde söylenilebilir. Mesafenin yönetimi, iletişimde oldukça önemlidir. Fazla yakın kurulan mesafe özel alanı, mahremiyeti işgal ederken, çok uzaklıkta genel alana girmektedir.

Mesafe yönetimi gruplandırması şu şekildedir (Kılıç, 2018: 56): ***0-25 cm; mahremiyet alanı:*** Kişiler bu alanı, sadece duygusal ilişki kurdukları kişilerle paylaşır. Bu alan, kişilerde psikolojik korunma alanı şeklinde de söylenilebilir. Mahremiyet alanı, anne, baba, eş ve çocuk gibi kişilerle paylaşılır. ***25-100 cm; kişisel alan:*** Kendine yakın hissedilen kişilerle oluşturulan mesafedir. Genellikle arkadaşlıklar bu alanı oluşturur. ***100-250 cm; sosyal alan:*** Sosyal alan, çoğunlukla sosyal alanda kurulan kişilerden oluşur. Örneğin, iş arkadaşları, sosyal aktivite dostluğu…***250 cm'den itibaren; genel alan:*** İnsanların yoğun olduğu yerlerde kurulan mesafedir.

3.7 Örgütsel İletişim Engelleri

İletişim engelleri, yanlış anlaşılmalara neden olabilecek ve iletişimi aksatacak hatalı anlamlar şeklinde tanımlanabilir. İletişimde karşılaşılan engeller, iletişimin istikrarı ve gelişimi açısından sorun yaratmaktadır. Buna önlemek için tüm çalışanların ve yöneticilerin iletişim engellerini tespit ederek ortadan kaldırması gerekmektedir. Örgütte ortaya çıkan bazı iletişim engelleri mevcuttur. Bunlar şu şekildedir (Barriers to Effective Communication, 2018):

Anlamsal Engeller: Anlam ve içeriğine yönelik olan bu engeller, mesajın sözcüklere veya sözsüz aktarıma dönüştürülürken yapılan kodlama ve kod çözmeye yönelik süreçteki engelleri tanımlamaktadır. Burada genellikle yanlış kelimeleri seçip kullanılma, eksik ve hatalı çeviriler ve anlamdan uzak yorumlamalar yer almaktadır.

Fiziksel Engeller: Tarafların işitme, görme, konuşmada yaşadığı fiziksel sorunlar, kişilerin birbirini görememesi ve duyusal ipuçları algılayamaması fiziksel engellere örnek verilebilir.

Psikolojik Engeller: Kişiler arasındaki ruh hali iletişim açısından oldukça önemlidir. Mesajı gönderen ve alan kişinin psikolojik durumu mesajı anlama etkili olmaktadır. Öfkeli ve endişeli kişi, mesajı doğru algılayamaz doğru iletişim kuramaz. Bunun yanı sıra görüş farklılıkları ve önyargılar da mesajın düzgün anlaşılmasında engel teşkil etmektedir.

Örgütsel Engeller: Örgütün kurallarından, yapısından ve üstlerle olan ilişkilerden oluşan düzenlemeler bazı durumlarda etkili iletişimde engel oluşturmaktadır. İletişim sisteminin elverişli olmaması, örgütün büyüklüğü, hiyerarşi, aşırı bilgi yüklemesi, statü farklılıkları, karşı tarafın rolünden habersiz olması, gerekli bilgileri zamanında uygun bir şekilde alınmasına engel olmaktadır. Bu durumda etkili iletişim kurmanın önüne geçmektedir. Aynı zamanda merkezileşme düzeyi yüksek olan örgütlerde kişiler rahat iletişim kurmaktan çekinebilmektedir.

Kişisel Engeller: Mesajı gönderen ve alan kişiler bazı kişisel özellikleri iletişime engel olabilmektedir. Astların yeterliliğine güvenmeyen bir üst kişilerin tavsiyelerini almaktan kaçınabilir ya da otoritesinin sarsılacağını düşünen bir üst kişilerle yakın iletişime geçmekten vazgeçebilir. Bu gibi davranışlar etkili iletişimi engelleyici davranışlardır.

Örgütler farklı kişilik özelliklerinden oluşan kişilerden oluşmaktadır. Örgütlerde yer alan farklı departmanlar ve farklı roller için geçerli tek bir iletişimden bahsetmek oldukça imkânsızdır. Böyle olası durumlarda yönetici pozisyonundaki kişiler karar verirken, taraflarıyla beraber hangi iletişim kanalını (seminer, toplantı, raporlama vb.) ne sıklıkla nasıl kullanılacağını önceden belirlemelidir.

3.8 Hizmet Sektöründe İletişimin Yeri

Günümüzde bütün sektörlerde iletişimin varlığı kaçınılmazdır. Hizmet sektöründe de iletişim varlığı kendisini önemli ölçüde göstermektedir. Hizmet sektöründe, örgütün

sunduğu hizmetler rekabet bakımından önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin, verimli ve etkili hizmetle sunabilmeleri için iyi işleyen iletişim sistemine sahip olması gerekmektedir. İletişimin kendisini en çok hissettirdiği sektörlerden birisi olan hizmet sektöründe, çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişimin olması gerekmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışanların ve hizmet alan kişilerin hizmet standartlarını artacaktır. Bir örgütte hizmet sunan kişiler ile hizmeti alan kişiler arasında geçen iletişimin, örgütün verimliliğini, performansını, etkinliğini etkilemesini yanı sıra, müşteri memnuniyetini ve sadakatini de etkilemektedir. Kişilerarası iletişim açısından bakıldığında da sözlü ve sözsüz iletişim ön plana çıkmaktadır. Bu durumda çalışanların etkili bir iletişime sahip olması gerekmektedir. İletişimin yönetilebilmesi için kişiler arasında kurulan iletişimin doğru anlaşılması önemlidir.

Yapılan araştırmalarda örgütlerin yüksek performans sergileyememelerinin sebebi olarak çalışanlarla müşteriler arasında geçen kapalı ve yetersiz iletişimin olduğu gösterilmiştir. Bundan dolayı hizmet sektöründe çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler arasında geçen iletişim sorunlarının iş performansını ve örgütsel performansını etkileyeceği söylenebilir (Demir ve Sezgin, 2017: 122).

4. TÜRKİYE İŞ KURUMU VE İŞ/ MESLEK DANIŞMANLIĞI

4.1 Türkiye İş Kurumu'nun Kuruluşu ve Tarihçesi

Emeğe verilen önem Türkiye'de Osmanlı Devleti'nden itibaren başlamıştır. İşsizliğin de neden olduğu sorunlar nedeniyle 20.yy'dan itibaren istihdam kuruluşlarına önem artmaya başlamıştır. Cumhuriyetin ilanıyla beraber yeni kanunlar kabul edilmeye başlanmıştır. 1929 ekonomik krizinden sonra istihdam kuruluşları devlet politikası haline gelmeye başlamıştır. İş arayanlara istedikleri işi bulmada ve işçi arayanlara uygun işgücü bulma konusunda önemli adımlar atılmıştır. 1936 yılında ilk yasal düzenleme 3008 sayılı İş Kanunu olan istihdam hizmetlerini kamu tekelinde yürütülmesini sağlayan kanundur. İkinci olarak 1946 yılında 4837 sayılı kanunla "işçilere vasıflarına uygun iş bulmak ve işverenlere de işlerine uygun vasıfta işçi bulmak" şeklinde tanımlanan İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) kurulmuştur. 1960 lı yıllardan itibaren Avrupa Devletlerinin başka ülkelerden işçi almaya başlamasıyla, Türkiye' de yurt dışına işçi göndermeye başlamıştır. 1973 yılında patlak veren Petrol Krizinden sonra yurt dışı işçi talepleri düşmüş ve işsizlik artmaya başlamıştır. Bu dönemde İş ve İşçi Bulma Kurumu, yeni gelişmelere ayak uyduramayıp gerileme dönemi yaşamıştır. 4447 sayılı kanun ile 1999 yılında İşsizlik Sigortası Kanunu ile yeni bir düzenleme yapmıştır.

Avrupa Birliği uyum politikası çerçevesinde aktif ve pasif iş gücü politikaları da dikkate alınarak 4904 sayılı kanun ile (İİBK), 5 Temmuz 2003 yılında İŞKUR olmuştur. İşsizlikle mücadele etmek, istihdamı korumak için 5763, 5838 ve 5921 sayılı kanunlar ile düzenlemeler yapılmıştır. İlaveten 665 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Çalışma Bölge Müdürlükleri kapatılmıştır ve bu görevler İŞKUR'a devredilmiştir. 2011 yılında iş/meslek danışmanları göreve başlayarak, her işsiz kişiye ve işverene danışman tayin edilmiştir. Bütün bu uygulamalar sonucunda İŞKUR giderek önemini artırmış ve gücüne güç katmıştır. Ulusal başarılarının yanında uluslararası başarıları da artmıştır (URL-1, 2022).

4.2 Türkiye İş Kurumu'nun Organizasyon Yapısı

İŞKUR, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı olan kuruluştur. Türkiye İş Kurumu Kanunu içerisinde olan 4904 sayılı özerk bir kuruluştur. Kendi tüzel kişiliğine sahip, özel hukuk hükümleri olan, mali ve idari açıdan özerktir. İŞKUR, Genel Kurul, Genel Müdürlük, Yönetim Kurulu ve İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları olmak üzere dört birimden meydana gelmektedir. Merkez teşkilatı on dört birimden meydana gelmektedir, taşra teşkilatı ise, 81 il müdürlüğü ile 61 hizmet merkezi yer almaktadır. Genel Kurul kuruluş amacı devletin ulusal istihdam politikasına uygun sosyal, ekonomik politikalar sağlamaktır. Aynı zamanda dönem içindeki uygulanan politikalardaki değişimleri ve gelişmeleri değerlendirmek, işsizliğin önlenmesini sağlamak ve istihdamın geliştirilmesi, İŞKUR un hizmetlerini iyileştirici önerilerde bulunmak, dönem faaliyet raporunu görüşmek temel amaçlarıdır. Yönetim Kurulu, İŞKUR'un en yüksek yönetim, yetki ve karar sorumluluğuna sahiptir. Genel Müdürlük, merkez ve taşra teşkilatlarından meydana gelmektedir. Son olarak İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulları'nın görevi ise, illerin istihdam, işgücü ve mesleki eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkararak politikalar geliştirmek ve kararları ilgili kuruluşlara bildirmektir (URL-2, 2021).

4.3 Türkiye İş Kurumu'nun Görevleri

1946 yılında kurulan 4837 sayılı Kanun ile İş ve İşçi Bulma Kurumunun (İİBK) görevi, işçiye uygun işler bulmak ve işverene ihtiyacı olan işçiyi sağlamak şeklinde söylenmiştir. 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanununun 3. Maddesine göre yeniden yapılanma sonucunda İŞKUR'un görevleri şu şekilde belirtilmiştir (URL-3, 2012):

- "İstihdam yapısını korumak ve geliştirmek,
- Aktif İş Gücü Politikalarını geliştirmek,
- İşsizliği azaltmak,
- İşsizlik sigortasının yönetimini sağlamak,
- İş ve meslek analizlerini oluşturmak,
- İş/meslek danışmanlığı hizmetleri sunmak,

- İşgücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulu oluşturmak ve kurul aracılığıyla işgücü talebi ve arzın belirlenmesini sağlamak,
- İş arama ve işçi istemenin düzene girmesine fırsat oluşturmak,
- Gerekli işgücünün hem yurt içinde hem de yurt dışında işe girmelerine ve uygun işler için işgücünün bulunmasına aracılık yapmak,
- İşverenlerin yurt dışında çalıştıracağı işçileri bulmasıyla tarım için işlerde ücretli işçi ve iş bulmalarına izin verilmesi ya da kaldırılması ait çalışmaları yürütmek,
- Özel istihdam bürolarına ait Kuruma verilen görev ve sorumlulukları yapmak,
- Kurumu ilgilendiren ihalelere katılarak, uluslararası boyutta ya da kurum içinde kuruluşlara danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunmak,

4.4 Türkiye İş Kurumu Hizmetleri

4.4.1 İş Arayana Yönelik Hizmetler

İŞKUR' un sunduğu hizmetlerden biri olan iş arayana yönelik hizmetler, iş arayan kişilere yönelik hizmet sunmaktadır. İl Müdürlükleri veya Şube Müdürlükleri tarafından yürütülen hizmetler kapsamında yerel iş gücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda bireylere hizmet vermektedir.

İş arayana yönelik hizmetler şunlardır (URL-4, 2016):

- İş arama planı oluşturarak iş arayana uygun işleri belirtmek,
- İş/Meslek Danışmanlığı hizmeti vermek,
- Açık işler hakkında bilgi vermek,
- Uygun iş arama konusunda danışmanlık hizmetleri sunmak,
- Açık işlerle kişileri eşleştirmek,
- Bireylerin iş arama becerilerini geliştirmelerini sağlamak,
- Mesleki eğitim vermek.

4.4.2 İşverene Yönelik Hizmetler

İŞKUR'un işverenlere yönelik hizmetleri kapsamında, işverenin niteliklerine uygun işgücü taleplerini karşılamak ve işverenin işgücü talebini karşılamak yer almaktadır. Bu kapsamda işverene yönelik hizmetler şu şekilde belirtilmektedir (URL-5, 2016):

- İşveren kaydının oluşturulması,
- İşyeri ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi,
- Açık işlerin alınarak istemlerinin karşılanması,
- İşverene İŞKUR hizmetleri kapsamında bilgi vermek,
- İşverene hakları ve yükümlülükleri kapsamında danışmanlık hizmeti sağlamak,
- İşgücü yetiştirilmesine yönelik aranan niteliklerle ilgili olarak işverenle işbirliği yapmak,
- Gerek Kurumda gerek kurum dışında işverenlerle toplu görüşme sağlayarak toplu bilgilendirme yapmak.

İş/meslek danışmanlığı, kişilerin öncelikle kendini tanımasına fırsat vermesi, piyasadaki meslekler ve işler hakkında haberdar olması, kendisiyle işleri, meslekleri karşılaştırması ve iş yerleşmede kişisel eylem planı oluşturmak amacıyla yapılan sistematik ve profesyonel destek ve yardım süreci şeklinde tanımlanabilir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ile imzalanan sözleşme ile iş/meslek danışmanlığı sistemi istihdam kuruluşlarında kapsamında oluşmuştur. İlk başta iş/meslek danışmanlığına yönelik uygulamalar, verilen eğitimler sonucunda memurlara yaptırılmıştır, ilk olarak 2012 yılında ise mesleki yeterlilik belgesi olanların iş/ meslek danışmanları olarak göreve atanmasıyla sonuçlanmıştır. İş/meslek Danışmanlığındaki temel amaç, kişilerin kendilerini ve işgücü piyasasını sağlamada, iş/meslek seçiminde, değiştirmede, kendini geliştirme ve tatmin olma konusunda destek ve profesyonel yardım vermektir. (İş ve Meslek Danışmanları Derneği, 2011: 7).

4.5 Türkiye'de İş/Meslek Danışmanlığı

4.5.1 İş/Meslek Danışmanlığının Tanımı

İş, meslek ve kariyer günlük hayatta çok fazla karıştırılan kelimelerdir. İş/meslek danışmanlığını tanımlamadan önce bu kelimeleri tanımlamak daha yararlı olacaktır.

İş, belirli işyerinde benzer etkinlikler grubudur. Diğer ifadeyle mesleki beceri ve bilgilerin uygulanmasıdır. İş, kariyer ve meslek kavramları tanımlandıktan sonra iş/meslek danışmanlığı tanımına yer verebiliriz. İş/meslek danışmanlığı, iş dünyası ve işler hakkında bilgi sahibi olması, kişinin kendini tanıması, kendisi ile işleri ve meslekleri karşılaştırması ve istihdam planı oluşturması için profesyonel yardım etme ve destek verme sürecidir. İşin gerektirdiği özellikler ile işin gerektirdiği nitelikleri karşılaştırarak kişiyi uygun işe yönlendirilmesi, gerektiğinde mesleki eğitimin almasının sağlanmasına yardımcı olan danışmanlık faaliyetidir **(**Usluer, 2005: 6).

4.5.2 İş/Meslek Danışmanlığının Amacı

İş/meslek danışmanlığının amacı; kişilerin kendilerini ve iş dünyasını tanımalarını sağlayaraktır. Ayrıca iş ve meslek seçiminde, iş ve meslek değiştirmede, kendilerini geliştirmelerinde tatmin olmalarını sağlayan bireysel ya da gruplar şeklinde destek verme sürecidir. Temel amaç, meslek seçimi aşamasında olan gençler, iş yaşamına ilk defa katılan yeni mezunlar, iş yaşamında dezavantajlı durumda olan gruplar, iş ve meslek değiştirmek isteyenler ve emekliliği yaklaşan kişilere, meslekler ve iş dünyası hakkında bilgi verme, birey veya grup olarak kendilerini tanıma, kendilerini geliştirme ve istihdam konularında destek olmaktır (URL-6, 2021).

4.5.3 İş/Meslek Danışmanlığı Hizmetinin Tarihçesi

İş, meslek seçimi ve danışmanlık hizmetleri uygulamasında önem arz eden İŞKUR, Uluslararası Çalışma Kurumunca onaylanan Mesleğe Yöneltme Mevzuatının temeline bağlı olarak faaliyetlerine 1951 yılında başlamıştır. 1972 yılında psikoteknik yöntemiyle, iş ortamının laboratuvar ortamında fiziksel, zihinsel ve psikomotor testler araççılığıyla uygulamasına geçilmiştir.

İş ve İşçi Bulma Kurumunun (İİBK) 1991 yılında yürüttüğü faaliyetler kapsamında Ankara, Adana, Bursa, İstanbul ve İzmir Şube Müdürlüklerinde "İş/Meslek Danışmanlığı" servisleri kurulmuştur. 1992 yılında "Meslek Danışma Merkezleri" kurulmuştur. İş ve İşçi Bulma Kurumu (İİBK) ve Alman Çalışma Kurumu birlikte yürüttüğü "İstihdam ve Eğitim Projesi" faaliyetleri hız kazanmıştır. İş/meslek danışmanlığı sisteminin kurulması, İstihdam kurumlarında, ILO sözleşmeleriyle istenen bir durumdur. Önceki dönemlerde, iş/meslek danışmanlığına ilişkin faaliyetler, kurum personelleri tarafından yerine getirilirken, 2012 yılında iş/meslek danışmanlığı kadrolarına yapılan ilk atamalarla birlikte danışmanlar tarafından yerine getirilmiştir. 1991 yılında İŞKUR aracılığıyla başlatılan iş/meslek danışmanlığı hizmetleri ilk olarak 2012-2013 yıllarındaki atamayla 4.000 iş/meslek danışmanı istihdam edilmiştir. 2012 yılında portföy sistemine geçiş yapılarak her iş/meslek danışmanına, iş arayan, işveren ve okullar portföyü verilmiştir. Bu sayede her iş arayan, işveren ve okulların İş/meslek danışmanı olmuştur. En son olarak ataması 2018-2019 yıllarında gerçekleşen iş/meslek danışmanlığı atamasıyla sayısı artmıştır (Bodur, 2013: 29).

4.6 İş/Meslek Danışmanlığı Hizmetinin Kapsamı

İŞKUR' a kaydı olan iş arayanlara, işverenlere ve öğrencilere hizmet vermek için her danışana danışmanlık hizmeti verilmektedir. Çalışan her bir danışmana, iş arayan, işveren ve okul portföyü tanımlanarak portföy yöntemiyle hizmet sunulmaktadır. Böylelikle İŞKUR'a kaydı olan işsizlerin, işverenlerin ve okulların bir danışmanı olması imkânı tanınmıştır. Danışmanların sorumluluk ve görev alanı, iş arayanlar, işverenler ve öğrenciler olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır. İş arayanlar için danışmanlık hizmeti kapsamında, iş arama becerilerinin geliştirilmesi, cv (özgeçmiş) hazırlama teknikleri, mülakatta nasıl davranılması gerektiği teknikleri, işveren beklentileri gibi eğitimler verilerek istihdama katılımı sağlamada yardımcı olma planlanmaktadır. İş/Meslek Danışmanları, mesleği olmayanlara, meslek değiştirmek isteyenlere veya mesleğin yetkinliği geliştirme konusunda ihtiyaç duyan bireylere, bireysel iş danışmanlığı hizmeti vermektedir.

İşverenlere yönelik hizmetler incelendiğinde, İŞKUR kapsamında görev yapan danışmanlar, işveren ziyaretleri yaparak, işveren taleplerini alma, kurumun

hizmetlerini tanıtma ve kurumla ilgili işveren işleri yürütülmektedir. Bu hizmet sayesinde işgücünün arz ve talep dengesini sağlamak hedeflenmektedir. İş/meslek danışmanları tarafından işgücünün talebiyle, iş arayan kesimin uygun işe uygun kişilere yerleştirmek amaçlanmaktadır (Türkiye İş Kurumu, 2017).

4.7 İş/Meslek Danışmanlığının Hedef Kitlesi

Temel hedef kitle işsizler, iş hayatının değişik evrelerinde olan her düzeydeki kişiler ve meslek seçimi aşamasında olan kişiler olarak söylenebilir. Hedef kitle, iş danışmanlığı ve meslek danışmanlığı olacak şekilde ayrılmıştır. Bu açıdan uygulamaya ve pratiğe yönelik sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre (URL-7, 2021): İş Danışmanlığı hizmetinden yararlanacak olanlar;

- Uzun süre işsiz olanlar,
- Henüz mesleği olmayan kişiler ve iş piyasasına yeni girenler,
- Belli kursa dâhil olmak isteyenler,
- İşini kurmak isteyen kişiler,
- İşini kaybetmiş olanlar, işsizlik ödeneği alan kişiler ve bu durumda yeni bir iş bulmada zorluk çekenler,
- Çalışabilecek işlerin nasıl bulunacağı konusunda desteğe ihtiyacı olanlar.

Meslek Danışmanlığı hizmetinden yararlanacak olanlar;

- Meslek seçme aşamasında olanlar,
- Mesleğini değiştirmek isteyenler,
- Mesleki yeteneklerini geliştirmek isteyen kişiler,
- Meslek lisesinde dal seçiminde olanlar, genel lisede olanlar, lise sonrası eğitim programları seçimlerde desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler,
- Yaygın eğitim programlarına katılmak isteyenler (halk eğitim merkezleri, Kurum işgücü yetiştirme kursu vs.).

4.8 İş/Meslek Danışmanlığının Temel Aşamaları

İş/meslek danışmanlığı bazı aşamalardan oluşmaktadır. Bu temel aşamaları dört başlıkta toplamak mümkündür. Bu aşamalar şunlardır (Erdoğmuş, 1999):

1. Kişi hakkında bilgi sahibi olmak ve kişiyi tanımak, Meslekler, işler ve iş dünyası hakkında bilgi toplamak,
2. Kişinin sahip olduğu özellikleri, işler ve mesleklerin gereklilikleriyle ve iş dünyasıyla kıyaslamak,
3. Kişi için eylem planı hazırlanmaktır.

4.9 İş/Meslek Danışmanlığı İlkeleri

İş/meslek danışmanlığı hizmeti verilirken dikkat edilmesi gereken belli hususlar bulunmaktadır. Bu noktada iş/meslek danışmanlığında ilkeleri (Özoğlu, 2007) aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Her birey seçme özgürlüğüne sahiptir: Her birey hayatı hakkında seçme ve karar verme özgürlüğüne sahiptir. Birey, kendi yeteneklerini tanıyıp farkına varması ve çevresindeki olanakları bilmesi gerekmektedir. Buradan yola çıkarak iş/meslek danışmanı, kişinin doğru tercihler yapması için yardımcı olmaktadır.

İnsan saygıya değer bir varlıktır: Danışmanlık hizmetinin temelinde insan hak ve sorumluluklarıyla ilgili insancıl ve demokratik fikir vardır. Danışmanlar gelen kişileri değerli kişi olarak görmektedir. Saygı anlayışı göstergesi olarak, danışanları dinleyerek ilgili davranması, danışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması, gerekli bilgi ve desteği vermesi, bireyin sorunlarına karşı çözümler sunması gösterilebilir.

İş/meslek danışmanlığı hizmetlerinden yararlanmak isteğe bağlıdır: İş/meslek danışmanlığından yararlanmada zorunluluk esas değildir. Danışmanlık hizmeti almak gönüllülük ve isteklilik esasına dayalıdır. İş/meslek danışmanlarının hedefi kişilerin sorunlarını çözmede yardımcı olmaktır. Hiç kimseye zorla yardım edilemez, kişilere danışanın istediğini canlandırmak amacıyla uygun ortam sunulabilir.

İş/meslek danışmanlığı hayat boyu yararlanılabilecek bir hizmettir: Bireylerin gelişimi süreklilik arz eden bir durumdur. Danışmanlık hizmeti bu süreçte sorunların çözümünde ya da meslek seçiminde gerekli bir ihtiyaç olarak algılanması yerine, hayatın tüm aşamalarında yararlanılacak bir hizmet olarak algılanmalıdır.

İş/meslek danışmanlığı hizmetlerinde gizlilik esastır: İş/meslek danışmanlığı hizmeti verilirken kişilerin mahremiyetine saygı duyularak, kişiye ait hiçbir bilgi başkalarıyla paylaşılmamalıdır. Bu ilkeye uyulmadığı zaman bireyin danışmana karşı güven kaybı söz konusu olacaktır.

İş/meslek danışmanlığı tüm bireylere açık bir hizmettir: İş/meslek danışmanlığı sadece iş arayanları, uzun süre işsiz kalanları ve meslek seçiminde olanları değil aynı zamanda çalışırken beceri kazanmak isteyenleri ya da kendini geliştirmek isteyenleri de kapsamaktadır.

İş/meslek danışmanlığı hizmetlerinde bireysel farklara saygı esastır: Her birey birbirinden farklı yetenek ve özelliklere sahiptir. Farklı yerlerde yaşayan kişilerin ihtiyaçları ve gereksinimleri farklıdır. İş/meslek danışmanlığında verilecek hizmet her bireye göre ayrıdır. Bireylere uygun hazırlanan hizmet programları çeşitlilik göstermektedir. Bireylerin özelliklerine ve tercihlerine göre hizmet vermek verimliliği ve etkinliği artıracaktır.

İş/Meslek Danışmalığı Süreci ve Uygulaması: 2008 yılında iş/meslek danışmanlığı süreç ve uygulaması İŞKUR tarafından İş Danışmanı El Kitabında tanımlanmıştır. İş/meslek danışmanlığı sürecinde danışanın; kendini tanıması, işgücü piyasası ve meslekler hakkında bilgi sahibi olması, iş ve mesleğini geliştirmesi ya da değiştirmesi, iş ve meslek eğitimleri hakkında bilgi sahibi olması, iş araması, işe, mesleğe ve işyerine uyum sağlaması konularında yardımcı olunmaktadır.

Buradan yola çıkarak iş/meslek danışmanlığı süreci; danışanı tanıma, istihdam ve eğitim eylem planını hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Danışanı Tanıma: Danışanı tanıma sürecinde, İş/meslek danışmanı, danışman hakkında bazı bilgilere sahip olmaktadır. Danışanın kişiliği, ilgileri, değerleri, öğrenim durumu, mesleki eğitimleri, yetenekleri, deneyimleri, bilgisayar becerileri, yabancı dil hakkında bilgiler toplanmaktadır. Sonraki aşamada, iş hayatında yaptığı işler, değiştirdiği meslekler ve değiştirme sebepleri, iş arama süreçleri, iş arama becerileri hakkında bilgi edinilmektedir. Son olarak ta danışanın ekonomik, sosyal beklentileri, iş ve meslek hedefi belirlenmektedir. Bu bilgiler toplandıktan ve analiz edildikten sonra istihdam ve eğitim eylem planı hazırlanması aşamasına geçilir.

İstihdam ve Eğitim Eylem Planı Hazırlanması: İstihdam ve eğitim eylem planı hazırlanmasındaki temel amaç, danışanların nitelikleriyle işgücü piyasası taleplerini dikkate alarak kişiyi en kısa sürede işe yerleştirmektir. İstihdam ve eğitim eylem planı, iş danışmanlığında etkinliği ve verimliliği artırtmak için Dörtlü Gruplandırma Modeline uygun olarak hazırlanmaktadır. Bu modelde danışanlar dört gruba ayrılmaktadır. Modelde her grubun tanımı ve sunulacak hizmetler yer almaktadır.

Dörtlü Gruplandırma Modeli: Dörtlü gruplandırma modelinde, iş arayan kişilerin nitelikleri, özellikleri, işgücü piyasasındaki mevcut durumları, iş arama becerileri ve sosyo-psikolojik durumları ele alınmaktadır. Modelde gruplandırma şu şeklidedir (URL-8, 2018):

- Birinci Grup:

➢ İşe girmeye hazır olup işgücü piyasasındaki durumu iyi olan,
➢ Mesleki yeterliliğe sahip,
➢ İşgücü piyasasından uzak kalmayan,
➢ Psikolojik, sosyal, fiziksel sorunu olmayan, motivasyonu yüksek olan,

Sunulacak ve Yönlendirilecek Hizmetler:

➢ İŞKUR portalında olan iş ilanların incelenmesi,
➢ İş arama kanalları hakkında bilgilendirilmesi,
➢ Özgeçmiş hazırlayıp güncellenmesi,
➢ Hak ediyorsa işsizlik ödeneğinden faydalandırılması

- İkinci Grup:

- İşgücü piyasasından en fazla 6 ay uzak kalanlar,
- Mesleki bilgisi yeterli olup, iş arama becerisi eksik olanlar,
- Özgeçmiş oluşturmayı bilmeyen ve görüşme tekniklerinde bilgisi az olanlar,
- İş arama kanallarını bilmeyen kişilerdir.

Sunulacak ve Yönlendirilecek Hizmetler:

- İstihdam ve eğitim eylem planının oluşturulması,
- İş arama becerileri eğitimlerine katılmalarına sağlamak,
- İşgücü piyasasındaki açık işlerin araştırılması,
- İş arama kanalları hakkında bilgilendirme yapılması,

- Üçüncü Grup:

- İşgücü piyasasından 6-12 ay arasında uzak kalanlar,
- İşgücü piyasasına hazır olmayıp, mesleki yeterliliği bulunmayanlar,
- Meslek değiştirmek isteyenler,
- İş arama becerisi bulunmayan,
- Geçici özel, fiziksel, sosyal, ekonomik sorunu olan kişilerdir.

Sunulacak ve Yönlendirilecek Hizmetler:

- İstihdam Eylem Planı'nın oluşturulması,
- Vasıf gerektirmeyen işlere, işgücü yetiştirme kurslarına yönlendirme,
- İş arama becerileri seminerlerine katılmalarını sağlama,
- Belediye, SYDV, SGK, hastane, dernek ve meslek odalarına gibi kurumlara yönlendirme.

- Dördüncü Grup:

- İşgücü piyasasından 1 yıldan fazla süreyle uzak kalanlar,
- Mesleği olmayıp, iş arama konusunda geniş desteğe ihtiyacı olanlar,

- Cinsiyet, yaş, eğitim bakımından iş bulma konusunda zorluk çeken, dezavantajlı kişilerdir.

Sunulacak ve Yönlendirilecek Hizmetler:

- İstihdam ve Eğitim Eylem Planı'nın oluşturulması,
- Kişiye özel olarak diğer gruplarda yer alan bütün hizmetlerin sunulması.

Danışanın Aktif Olarak İş Arama Sürecine Katılması: İstihdam ve eğitim planı oluşturulduktan sonra, danışana düşen sorumluluk artmaktadır. Bu süreçte danışan, açık işleri takip etmekte, iş görüşmelerine katılmakta, uygun iş ilanlarına başvurularını yapmakta ve yaptığı faaliyetler sonucunda danışmanına bilgi vermektedir.

İstihdam ve Eğitim Eylem Planının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi: Bu süreçte, danışanın istihdam ve eğitim eylem planına göre yaptığı faaliyetler analiz edilerek iş arama sürecine katılımı değerlendirilir. Danışanın bu değerlendirmede, il arama sürecinde gösterdiği gayret, motivasyon, iş başvuru sonuçları, danışmanın yönlendirmelerine ve plana uygun davranıp davranılmadığı ele alınmaktadır. Planın oluşturulmasından itibaren 6 ay içinde danışan hala iş bulmamışsa eylem planı revize edilir.

Danışmanlık Görüşmesinin Değerlendirilmesi: Dörtlü grubun en son aşaması danışmanlık görüşmesinin değerlendirilmesidir. İstihdam ve eğitim eylem planının ve danışanın iş arama sürecinin danışman tarafından değerlendirilmesi bu süreçte yer almaktadır. Bu değerlendirmenin iki açıdan yararı bulunmaktadır. Bunlar: danışmanlık sürecinin etkililiğini ve verimliliğini görüp gerekirse artırmak, diğeri de danışanla sonraki görüşmelerin planlanmasıdır. Danışmanlık sürecinde elde edilen veriler, sonraki görüşmeler için geri bildirim özelliğindedir. Bunlar, danışmanlık sürecinin başarısını görmek için kullanılmaktadır.

5. YÖNTEM

5.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Kariyer yönetimi kavramı, bilgi teknolojisiyle ve sektörel çeşitlilikle birlikte önemini daha da artırmıştır. Bireyler ulaşmak istedikleri yere varmak ve sonucunda mutlu olmak için kariyer gelişimlerine ağırlık vermiştir. Örgütlerde kişilerden en üst düzey verim alabilmek ve doğru kişileri doğru işte çalıştırmak amacıyla kişilerin kariyerlerine yönelik gelişimlerini desteklemektedir. Her meslekte olduğu gibi iş/meslek danışmanlığı da kariyer kavramı ile yakından ilgilidir. Kişilerin iş ve meslek seçimlerindeki aşamalarında iş/meslek danışmanlığı, kişilere kariyer gelişimleri konusunda destek vermektedir. Tüm bu durumlarda kişiler arasında ilişkiler iletişim temeline dayanmaktadır. Örgütlerin etkin ve verimli olabilmeleri için kariyer yönetimi desteklemeleri kaçınılmaz olmuştur. Çeşitli sektörlerde olduğu gibi İŞKUR hizmet sektöründe de bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi oldukça önemli bir duruma gelmiştir.

Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, bireylerin kariyer yönetiminde iş/meslek danışmanlığının ve iletişimin rolünü belirleyerek aralarındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda Kastamonu ilinde faaliyet gösteren İŞKUR hizmet biriminde kaydı olan danışanlardan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen verilerden yola çıkılarak kariyer yönetiminin iş/meslek danışmanlığı ve iletişim üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

5.2 Araştırmanın Önemi

Günümüzde birey ve örgütler için kariyer yönetimi zorunlu bir unsur haline gelmiştir. Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sadece teknolojik değişkenliklerle ve yapılarla mümkün olamayacağı, başarının kaynağının insan olduğu anlaşılmıştır. Son dönemlerde işlevini artıran kariyer yönetimi ve yeni bir meslek sayılan iş/meslek danışmanlığı önemini giderek artırmaktadır. Literatüre bakıldığında kariyer yönetimde iş/meslek danışmanlığı hakkında çok fazla araştırma olmadığı görülmüştür. Bireylerin kariyer yönetimlerinde, özellikle iş/meslek danışmanlığının ve iletişimin ne derece

etkili olduğu konusunda İŞKUR hizmet alanında yeterli çalışmaların olmaması çalışmamızın problemini oluşturmaktadır. Buradan yola çıkılarak bireylerin kariyerlerinin yönetimi konusunda iş/meslek danışmanlarının ve iletişimin ne derece etkili olacağı sonucuna ulaşmak amaçlanmaktadır.

5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada, danışanların kariyer yönetimlerinde davranışlarında iş/meslek danışmanlığının ve iletişimin rolü, Kastamonu İŞKUR örneğinde incelenmektedir. Araştırma kapsamında Kastamonu İŞKUR'a kaydı olan 18 yaş üstü kişiler dâhil edilmiştir. Bu araştırma yalnızca Kastamonu İŞKUR'a kaydı olan danışanlara yapıldığından bu araştırmanın bulguları, bu anketlerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırmanın belirli bir ilde yapılması ve danışanların algılarına yönelik gibi nedenlerden ötürü sınırlılıkları bulunmaktadır. Bundan dolayı sınırlılıkların dikkate alınarak araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

5.4 Araştırmada Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

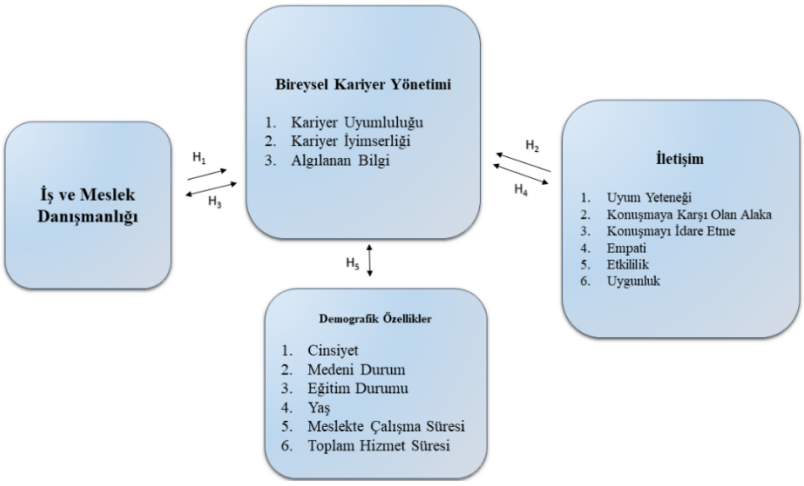
Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Yapılan literatür araştırmaları sonucunda katılımcıların bireysel kariyer yönetimi algısını ölçmek için Rottinghaus vd., (2005)'in toplamda 25 ifadeden oluşan "Kariyer Yönetimi" ölçeği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında Kariyer Uyumluluğu, Kariyer İyimserliği ve Algılanan Bilgi olmak üzere söz konusu ölçeğin 3 boyutu analizlere dahil edilmiştir. Tez kapsamında literatürde benzerine rastlanamadığından bir iş/meslek danışmanlığı ölçeğinin oluşturulması gerekli görülmüştür. Araştırmacı tarafından geliştirilen bu ölçek toplamda 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek geliştirme aşamasında ilk etapta literatür taraması gerçekleştirilerek ifade havuzu oluşturulmuş daha sonra 50 katılımcı ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda yapılan güvenilirlik ve geçerlilik test oranları tatmin edici düzeyde çıktığı için ölçeğin uygulanmasına devam kararı verilmiştir. Son olarak katılımcıların iletişim düzeylerini ölçmek amacıyla Rebecca Rubin ve Matthew Martin (1994) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 30 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu dört bölümden oluşturmaktadır. Anketin birinci bölümü demografik çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümdeki sorular katılımcıların bireysel kariyer yönetim algısını ölçmeye yönelik, üçüncü bölüm katılımcıların iletişim becerilerini ölçmeye yönelik ve son bölüm ise katılımcıların iş/meslek danışmanlığına dair bakış açılarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anket formu 5 sınıflı Likert ölçeğinden meydana gelmektedir.

Araştırmanın evrenini 2023 yılı itibariyle Kastamonu İŞKUR İl Müdürlüğüne kaydı olan 18 yaş üstü bireyler oluşturmaktadır. Anket uygulaması için Kastamonu İŞKUR İl Müdürlüğünden yazılı olarak gerekli izinler alınmıştır. Anket uygulaması kapsamında Kastamonu İŞKUR'a kaydı olan danışanların tamamına anket formları ulaştırılmıştır. Kastamonu İŞKUR'a kaydı olan 362 kişiye anket yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla G-power programı ile orta şiddette etki büyüklüğü (Etki büyüklüğü: 0,25 ve hata kriteri α:0,05) dikkate alınarak uygun örneklem büyüklüğü değerinin 305 kişi olduğu hesaplanmıştır. Dolayısıyla elde edilen örneklem büyüklüğünün analizler için yeterli olduğu söylenebilir. Değerlendirmeye dâhil edilmeyen anket bulunmamaktadır. Araştırmanın verileri SPSS 23 programında analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan modele ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

5.5 Araştırmanın Modeli



Şekil 5.1 Araştırmanın Modeli

5.6 Araştırmanın Hipotezleri

İş/meslek danışmanlığı bireylere iş bulmada veya kariyerlerini geliştirmede kaynak sağlayan profesyonel destek verme sürecidir. İletişim ise, kaynakla hedef arasında, bilgi, fikir ve algıların farklı olmasından dolayı duygu ve yeteneklerin paylaşılarak anlamlı hale gelmesidir (Boone ve Kurtz, 2003). Bireysel kariyer yönetimi ile iş/meslek danışmanlığı ve iletişim arasındaki ilişki (Hobfoll, 1989) "Kaynakların Korunması Teorisi" doğrultusunda açıklanabilir.

Daha önce açıklanmaya çalışıldığı gibi bireysel kariyer yönetimi, iş/meslek danışmanlığı ve iletişimin iş hayatına nasıl yansıdığı önem taşımaktadır. Kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989) bakış açısıyla bireylerin kişisel faydalarını en üst seviyeye çıkarmak için iletişimde bulunması ve bu yönde kişiler arası ilişkilerin devam etmesi olasıdır. Bundan dolayı kariyerlerini yönetebilmesi için bireylerin değer verdiği kaynakları elde etmek, artırmak ve korumak için çabalayacaklardır. Dolayısıyla bu teori bakış açısıyla bireylerin iş/meslek danışmanlığı ve iletişim gibi sosyal olanakları artırdıkça ve bu olanakları iyileştirdikçe kendilerine başarılı bir kariyer yönetme amacını gerçekleştirebilmektedirler. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda bu beklentiyi destekleyen bulgulara yer verilmiştir. Bireysel kariyer yönetimi ile iş/meslek danışmanlığı üzerindeki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda bireysel kariyer yönetimi ile iş/meslek danışmanlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Scehin (1990) ve Baruch ve Peiperl (2000)'nin araştırmalarına göre, kariyer uyumluluğu ve algılanan bilgi ile iş/meslek danışmanlığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Markaki vd. (2013) ve Haito (2021) ise, iletişim ile kariyer uyumluluğu ve algılanan bilgi ile aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Çınar ve Sencer (2018) ve Korkmaz (2019) iş/meslek danışmanlığının, bireysel kariyer yönetimi boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

Söz konusu araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: İş/meslek danışmanlığı ile bireysel kariyer yönetimi boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: İş/meslek danışmanlığı le kariyer iyimserliği boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: İş/meslek danışmanlığı ile kariyer uyumluluğu boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: İş/meslek danışmanlığı ile algılanan bilgi boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2**:** İletişim ile bireysel kariyer yönetimi boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2a**:** İletişim ile kariyer iyimserliği boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b**:** İletişim ile kariyer uyumluluğu boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2c**:** İletişim ile algılanan bilgi boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İş/meslek danışmanlığı bireysel kariyer yönetimi boyutlarını üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3a: İş/meslek danışmanlığı kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3b: İş/meslek danışmanlığı kariyer iyimserliği boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3c: İş/meslek danışmanlığı algılanan bilgi boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3d: İş/meslek danışmanlığı bireysel kariyer yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

***H4*: İletişim bireysel kariyer yönetimi boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.**

H4a: İletişim kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4b: İletişim kariyer iyimserliği boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4c: İletişim algılanan bilgi boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H4d: İletişim bireysel kariyer yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H5: Demografik özelliklere göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.

H5a: Cinsiyet değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.

H5b: Medeni durum değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.

H5c: Yaş değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.

H5d: Eğitim durumu değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.

H5e: Meslekte çalışma süreleri değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.

H5f: Eğitim durumu değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.

5.7 Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında bir keşfedici çalışma yürütüldüğü için öncelikle çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulanmıştır.

Kullanılan ölçeklerin faktör yapısının belirlenmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi, maddelere ilişkin güvenilirlik düzeylerinin tespiti için Cronbach'ın Alfa katsayısı ve elde edilen faktör yapısının örneklem ile uyumunu test edebilmek için Doğrulayıcı Faktör Analizlerinden faydalanılmıştır. Bununla birlikte hipotezler kapsamında analiz sürecinde kategorik değişkenlerin grup ortalamaları arasındaki farkın test etmek için bağımsız örneklemler t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır. Bağımsız örneklemler t testi, iki bağımsız grubun ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığının sınanması için kullanılan bir yöntemdir. Bununla beraber 3 veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farkın test edilmesi için ANOVA kullanılmıştır. ANOVA, üç veya daha fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. ANOVA'da sıfır hipotezi, grupların ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığını iddia eder (Hair vd., 2009). Normallik varsayımının sağlanamaması durumunda parametrik olmayan testlere başvurulmuş olup iki grubun karşılaştırılması için Mann Whitney U, ikiden fazla grubun ortalamasının karşılaştırılması için Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır.

Yapılan testlerde güvenilirlik düzeyi %95 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizleri kapsamında Cronbach Alfa için Hair vd. (2009) önerileri dikkate alınarak 0,6'ın üstündeki düzey kabul edilebilir seviye olmuştur. Yine Hair ve arkadaşlarının önerileri doğrultusunda Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör analizleri kapsamında geçerli faktör yükü kriteri 0,30 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca testler gerçekleştirilmeden önce Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği testi gibi diyagonal testler de gerçekleştirilmiştir. Son olarak araştırma hipotezlerine dahil edilen değişkenler arasındaki etkilerin ortaya çıkarılması adına Yapısal Eşitlik Modelinden (YEM) faydalanılmıştır. YEM, gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak ve ölçmek için son dönemlerde araştırmacılar tarafından yoğun olarak tercih edilen bir analiz türüdür. Yapısal eşitlik modeli, temelde bir yapısal modelleme tekniğidir ve değişkenler arasındaki ilişkileri gözlemlenen verilere dayanarak analiz etmeye odaklanır. YEM'in temel amacı, bir teorik modeli test etmek veya geliştirmek değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri anlayarak ve modeldeki parametreleri tahmin etmektir. Bu yöntem, birçok değişken arasındaki ilişkiyi hem doğrulayıcı

faktör analizi hem de regresyon modellerini bir araya getirerek değerlendirmesi açısından araştırmacılara geniş olanaklar sağlar (Aksu vd., 2017).

6. BULGULAR

6.1 Araştırmanın Bulguları

Araştırma amacına uygun olarak, uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilere, çeşitli istatistik analizler yapılmıştır.

6.1.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo 6.1'de verilmiştir.

Tablo 6.1 Anketi Cevaplayan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		*f*	%
Cinsiyet	Kadın	195	53,9%
	Erkek	167	46,1%
Medeni Durum	Evli	132	36,5%
	Bekar	230	63,5%
Eğitim	İlköğretim	25	6,9%
	Lise	84	23,2%
	Önlisans	69	19,1%
	Lisans	134	37,0%
	Lisansüstü	50	13,8%
Yaş	25 ve daha az	128	35,4%
	26-35	158	43,6%
	36-45	76	21,0%
Meslekte Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	92	25,4%
	1-3 Yıl	96	26,5%
	4-7 Yıl	71	19,6%
	8-10 Yıl	39	10,8%
	10 Yıldan Fazla	64	17,7%
Toplam Hizmet Süresi	Daha Önce Çalışmadım	72	19,9%
	1 Yıldan Az	53	14,6%
	1-3 Yıl	93	25,7%
	4-7 Yıl	61	16,9%
	8-10 Yıl	83	22,9%

Tablo 6.1'e göre katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetinin %53,9 ünün kadın %46,1 sının erkek, katılımcıların medeni durumunun %36,5 inin evli %63,5 inin bekâr olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralıklarına bakıldığında %35,4 ü 25 yaş ve aşağısı, %43,6 sı 26-35 yaş arası, %21,0 olarak belirlenmiştir. 46 yaş ve üstü grubuna cevap veren kişi sayısı 30'un altında olduğu için bir üst gruba dahil edilmiştir. Eğitim düzeylerine bakıldığında katılımcıların %6,9 unun ilköğretim, %23,2 sinin lise, %19,1 inin önlisans, %37,0 ın lisans, %13,8 inin lisansüstü olduğu görülmüştür. Yine katılımcılarının meslekte çalışma süreleri incelendiğinde %25,4 ünün 1 yıldan az çalıştığı, %26,5 inin 1-3 yıl arasında, %19,6 sının 4-7 yıl arasında, %10,8 inin 8-10 yıl ve %17,4 ünün ise 10 yıldan fazla çalıştığı görülmüştür. Son olarak katılımcıların toplam hizmet süreleri değerlendirildiğinde %19,9 unun daha önce hiç çalışmamış olduğu, %14,6 sının 1 yıldan az çalıştığı, %25,7 sinin 1-3 yıl arasında çalıştığı, %16,9 unun 4-7 yıl arasında çalıştığı, %21,8 inin 8-10 yıl arasında çalıştığı görülmüştür. 10 yıldan fazla çalışma süresi grubuna cevap veren kişi sayısı 30'un altında olduğu için bir üst gruba dahil edilmiştir.

6.1.2 Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Yapılan araştırmada verilerin toplanmasında üç ölçek kullanılmıştır. İlki bireysel kariyer yönetimi, ikincisi iş ve meslek danışmanlığı ve diğeri iletişim ölçeğidir. Bireysel kariyer yönetimi ait güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları Tablo 6.2'de gösterilmiştir.

Tablo 6.2 Bireysel Kariyer Yönetimi Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Bireysel Kariyer Yönetimi (Faktörler ve Değişkenler)	**Faktör Yük Değerleri**		
	1	**2**	**3**
Kariyer Uyumluluğu			
Yeni iş ortamlarına uyumlu olmada/uyum sağlamada iyiyim.	,784		
Kariyer planlarımdaki değişime uyum sağlayabilirim.	,822		
Kariyerimde olabilecek potansiyel engellerin üstesinden gelebilirim.	,641		
İşle ilgili yeni görevleri denemeyi severim.	,656		
İş dünyasındaki değişime uyum sağlayabilirim.	,771		
İşteki değişen taleplere kolaylıkla uyum sağlayabilirim.	,771		

Tablo 6.2'nin devamı

Bireysel Kariyer Yönetimi (Faktörler ve Değişkenler)	**Faktör Yük Değerleri**		
	1	**2**	**3**
Kariyer başarım çabalarım tarafından / çabalarımla belirlenecektir.	,572		
Kariyer planlarım yolunda gitmediğinde durumu düzeltme eğilimindeyim.	,435		
Kariyer İyimserliği			
Kariyerimi nadiren kontrol ederim.		,579	
Kariyer başarım kontrolümde değildir.		,686	
Kariyerim hakkında düşünmek beni hayal kırıklığına uğratıyor.		,735	
Kariyer hedefleri belirlemek benim için zordur.		,740	
Yeteneklerimi belirli / özel bir kariyer planıyla ilişkilendirmek zordur.		,718	
Gelecekteki kariyer başarımdan emin değilim.		,730	
Doğru kariyeri keşfetmek zordur.		,530	
Algılanan Bilgi			
Kariyerim hakkında düşündüğümde heyecanlanıyorum.			,709
Kariyerim hakkında düşünmek bana ilham veriyor.			,645
İşle ilgili ilgilerimi anlayabilirim.			,588
Kariyerimi planlamak doğal bir faaliyettir.			,504
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha	**,712**		
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	**51,99**		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	**,865**		

Tablo 6.2'de bireysel kariyer yönetimine ilişkin faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Yapılan analizler sonucunda faktör yükleri açısından yeterli yükü sağlamayan ya da binişiklik problemi gösteren 7. 18. 22. 23. 24. ve 25. ifadelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Kalan ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde 0,4 ila 0,8 arasında değerler aldığı görülebilir. Bireysel kariyer yönetimi ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,712 (%71,2) çıktığı görülmüştür. Bu değer Hair vd. (2009) önerileri doğrultusunda kabul edilebilir bir değerdir. Yine tablodan görüldüğü üzere AFA sonrası 3 faktörlü yapının toplam açıklanan varyans değerinin %51,99 olduğu görülmektedir. Hair vd. keşfedici bir araştırmada açıklanan varyans oranının %50 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir bir kriter olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak örneklem yeterliliğinin test edilmesi için yapılan KMO testinde ilgili test

istatistiği değeri 0,865 olarak hesaplanmıştır. Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterli olduğuna işaret etmektedir (Hair vd., 2009).

Ölçeğin örneklem ile uyumunu test etmek için yapılan DFA sonuçları aşağıda verilmiştir.

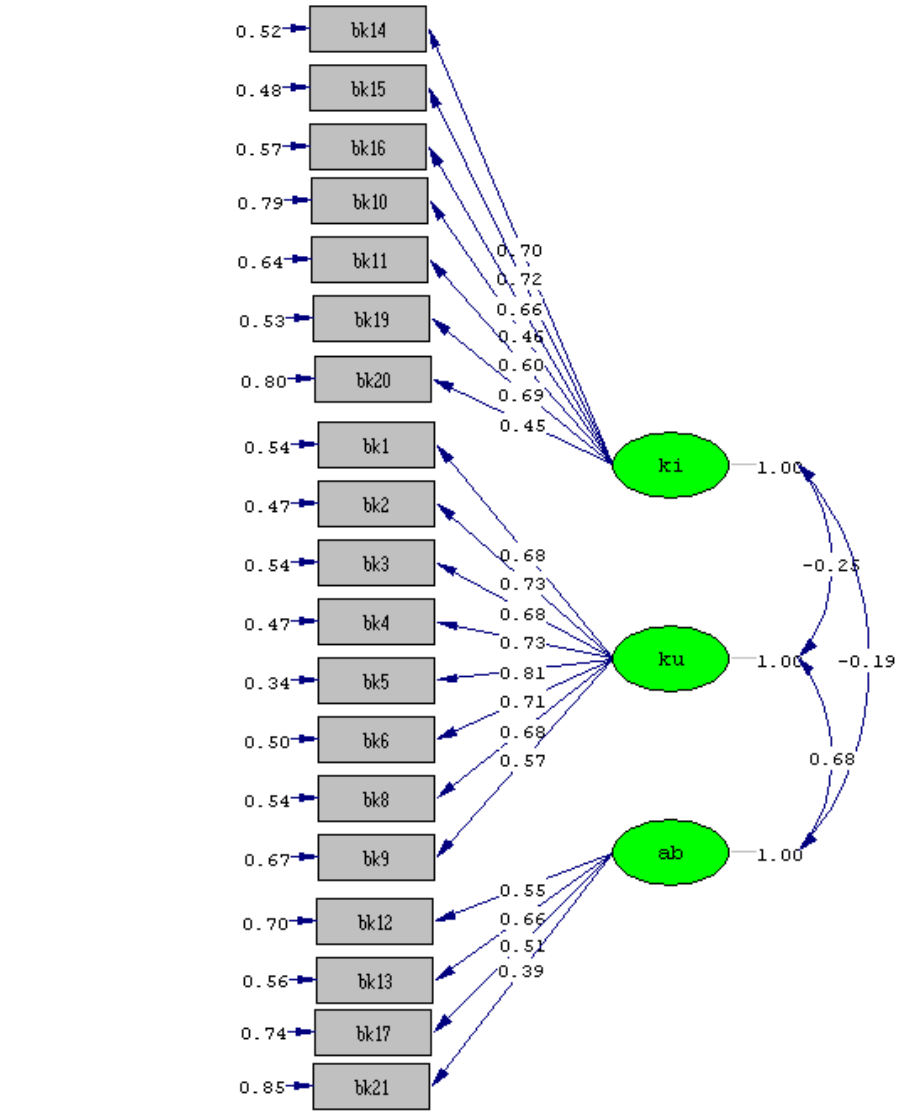
Tablo 6.3 Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri

Kriter	**Uyum İyiliği Değeri**	**İyi Uyum Değeri**	**Kabul Edilebilir Uyum Değeri**
RMSEA	0,04	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 ≤ RMSEA ≤ ,08
χ2/sd	1,29	0≤ χ2/sd≤2	0≤ χ2/sd≤3
SRMR	0,06	0 ≤ SRMR ≤ ,05	,05 ≤ SRMR ≤ ,10
NFI	0,91	,95 ≤ NFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
GFI	0,89	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	,90 ≤ GFI ≤ 95
AGFI	0,85	,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	,85 ≤ AGFI ≤ ,90
PGFI	0,69	,95 ≤ PGFI ≤ 1,00	,50 ≤ PNFI ≤ ,95
CFI	0,98	,95 ≤ CFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
RFI	0,90	,95 ≤ RFI ≤ 1,00	,90 ≤ RFI ≤ ,95
S.d=149			
χ2 =192,98			
N=362			

RMSE: *Root Mean Squared Errors,* ***GFI:*** *Goodness of Fit Index,* ***NFI:*** *Normed Fit Index,* ***CFI:*** *Comparative Fit Index,* ***SRMR:*** *Standardized Root Mean Errors,* ***PCFI:*** *Parsimony Goodness of Fit Index,* ***RFI:*** *Relative Fit Index*

Yukarıdaki tablo incelendiğinde model için DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin iyi ve yeterli düzeyde kriterlere sahip olduğu söylenebilir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu sonuçlar AFA sonucu elde edilen faktör yapısının örneklem ile uyumlu olduğuna işaret etmektedir.

Faktör yüklerinin incelenmesi için DFA sonucu elde edilen PATH diyagramı aşağıda verilmiştir.



Şekil 6.1 Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği DFA PATH Diyagramı

Bireysel Kariyer Yönetimi ölçeğinin PATH diyagramı incelendiğinde standartlaştırılmış tüm faktör yüklerinin 0,3'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre Bireysel Kariyer Yönetimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri açısından yeterli ve tatmin edici sonuçlar içerdiği görülebilir.

Bu sonuçlara göre Bireysel Kariyer Yönetimi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerinden başarıyla geçtiği söylenebilir.

İş/Meslek Danışmanlığı ölçeğine ilişkin AFA sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.4 İş/Meslek Danışmanlığı Faktör Analiz Sonuçları

İş/Meslek Danışmanlığı	**Faktör Yük Değerleri**
İş/Meslek Danışmanlığı, kariyer planlamasında ve yönetiminde yeterlidir.	,610
İŞKUR ortamı, fiziki koşullar, iletişimin sağlıklı olması açısından uygundur.	,794
İŞKUR portal sisteminin yeterince kullanışlı olduğunu düşünüyorum.	,784
İş/meslek danışmanlarının kariyer yönetimi ve iletişim konusunda yaklaşımları iyidir.	,808
Kurs ve programlar meslekle ilgili yeteri kadar bilgi ve beceri kazandırır.	,745
İŞKUR'un işlevini iyi bir şekilde yerine getirdiğini düşünüyorum.	,849
İŞKUR'un düzenlediği kariyer günleri etkinliği faydalı bir şekilde yerine getirilmektedir.	,772
Meslek seçimi konusunda, İş/Meslek Danışmanlarının yönlendirmesi verimli olmaktadır.	,807
Ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri	**,789**
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)	***59,92***
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)	***,909***

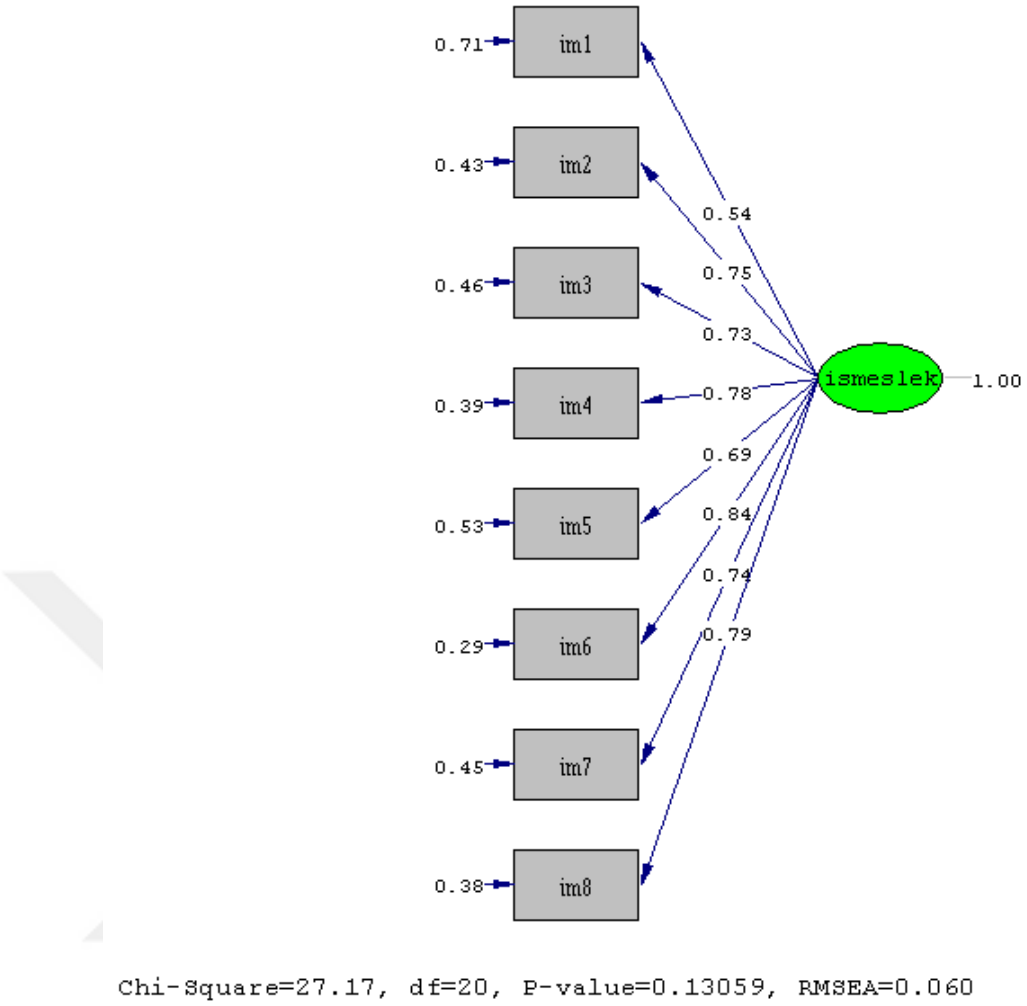
Tablo 6.4'te iş/meslek danışmanlığının faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Yapılan analizler sonucunda iş/meslek danışmanlığı ölçeğinde gerekli ve yeterli koşulları sağlamayan 9. ve 10. sorular analize dahil edilmemiştir, kalan faktör yüklerinin ise 0,6 ila 0,81 arasında değiştiği görülebilir. Yine tablodan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin %78,9, varyans açıklama oranının %59,92 ve KMO örneklem yeterliliği kriterinin sağlandığı görülebilir (KMO: 0,909) (Hair vd., 2009). Ölçeğin örneklem ile uyumunu test edebilmek için yapılan DFA sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.5 İş/Meslek Danışmanlığı Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri

Kriter	**Uyum İyiliği Değeri**	**İyi Uyum Değeri**	**Kabul Edilebilir Uyum Değeri**
RMSEA	0,060	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 ≤ RMSEA ≤ ,08
χ2/sd	1,36	0≤ χ2/sd≤2	0≤ χ2/sd≤3
SRMR	0,039	0 ≤ SRMR ≤ ,05	,05 ≤ SRMR ≤ ,10
NFI	0,97	,95 ≤ NFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
GFI	0,94	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	,90 ≤ GFI ≤ 95
AGFI	0,88	,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	,85 ≤ AGFI ≤ ,90
PGFI	0,52	,95 ≤ PGFI ≤ 1,00	,50 ≤ PNFI ≤ ,95
CFI	0,99	,95 ≤ CFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
RFI	0,95	,95 ≤ RFI ≤ 1,00	,90 ≤ RFI ≤ ,95
S.d=20 χ2 =27,17 N=362			

RMSE: *Root Mean Squared Errors,* ***GFI:*** *Goodness of Fit Index,* ***NFI:*** *Normed Fit Index,* ***CFI:*** *Comparative Fit Index,* ***SRMR:*** *Standardized Root Mean Errors,* ***PCFI:*** *Parsimony Goodness of Fit Index,* ***RFI:*** *Relative Fit Index*

Yukarıdaki tablo incelendiğinde mevcut model için yapılan DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin iyi ve yeterli düzeyde kriterlere sahip olduğu söylenebilir. Faktör yüklerinin incelenmesi için çizdirilen PATH diyagramı aşağıda verilmiştir.



Şekil 6.2 İş/Meslek Danışmanlığı Ölçeği DFA PATH Diyagramı

Yukarıdaki şekilde PATH diyagramı verilen tek boyutlu ölçeğe ait faktör yükleri incelendiğinde hepsinin 0,3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre tek boyuttan oluşan iş/meslek danışmanlığı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testlerinde tatmin edici sonuçlar verdiği söylenebilir.

İletişim ölçeğine ilişkin AFA sonuçları Tabloda verilmiştir.

Tablo 6.6 İletişim Faktör Analizi Sonuçları

İletişim (Faktörler ve Değişkenler)	Faktör Yük Değerleri					
	1	2	3	4	5	6
Uyum Yeteneği						
Kendimi sözel olarak iyi bir şekilde ifade ederim.	,512					
Başkalarıyla eşitmiş gibi iletişim kurarım.	,634					
Başkaları beni samimi / ılımlı olarak tasvir edecektir.	,659					
Arkadaşlarım onları önemsediğime gerçekten inanır.	,574					
Başkalarıyla konuşurken gözlerine bakmaya çalışırım.	,617					
İnsanlara yakın hissettiğimde söylerim.	,612					
Konuşmaya Karşı Olan İlgi						
Arkadaşlarımın gerçekten kim olduğumu görmelerine izin veririm.		,652				
Diğer insanlar ne düşündüğümü bilir.		,768				
Başkalarına nasıl hissettiğimi belli ederim/açığa vururum.		,745				
Arkadaşları benim mutlu veya üzgün olduğumu söyleyebilir.		,459				
Konuşmayı İdare Etme						
Kendimi başkasının yerine koyabilirim.			,592			
Diğer insanlar onları anladığımı düşünür.			,456			
Sosyal durumlarda rahatım.			,720			
Küçük grup toplantılarında rahat hissederim.			,718			
Empati						
Haklarımı savunurum.				,638		
Başkalarına, ne söylediklerini anladığımı bildiririm / bilmelerine izin veririm.				,579		
İletişim hedeflerimi başarırım.				,512		
Etkililik						
Aklım konuşma sırasında karışıyor.					,769	
Yabancı gruplarda kendimi güvensiz hissederim.					,740	
Başkalarının ne hissettiğini tam olarak bilmiyorum.					,451	

Tablo 6.6'nın devamı

İletişim (Faktörler ve Değişkenler)	Faktör Yük Değerleri					
	1	2	3	4	5	6
Uygunluk						
Konuşmalarım bir konudan diğerine yumuşak geçişlerle karakterize edilir.					,525	
Hangi konular hakkında konuştuğumuzu müzakere ederek içinde olduğum konuşmaların sorumluluğunu alırım.						,571
Arkadaşlarımla konuşmalarımda, onların sadece ne söylediğini değil ne söylemediklerini de anlarım.						,736
Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha			**,750**			
Ölçeğe ilişkin toplam açıklanan varyans (%)			**53,12**			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)			**,840**			

Tablo incelendiğinde 6 faktörlü yapının varyans açıklama oranı %53,12 iken güvenilirlik düzeyi %75 hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü açısından yeterlilik söz konusu iken faktör yükleri açısından gerekli ve yeterli koşulları sağlamayan 10, 11, 13, 20, 22, 29 ve 30.maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Ayrıca negatif kurgular içeren 5 ve 9.maddeler ters kodlanarak analizlere dahil edilmiştir.

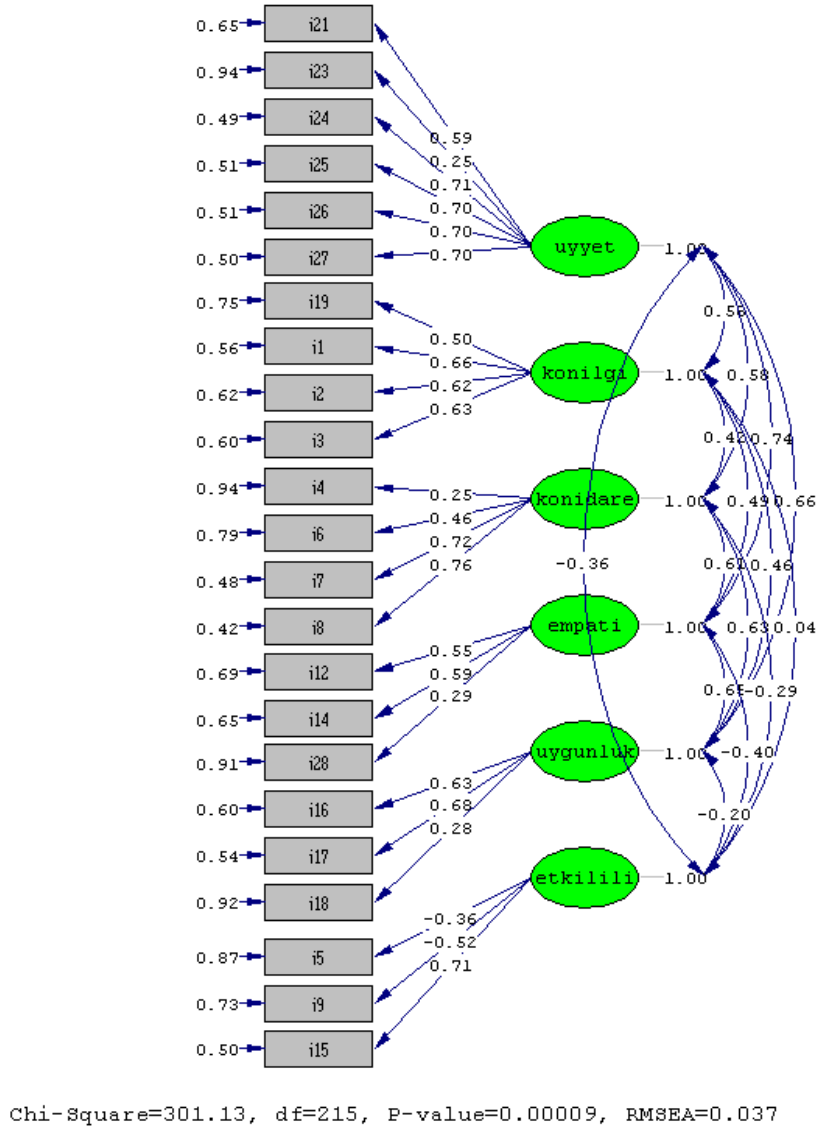
İletişim ölçeği için AFA sonucu elde edilen yapının örneklem ile uyumunu test edebilmek için yapılan DFA sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.7 İletişim Ölçeğinin DFA Uyum İyiliği Değerleri

Kriter	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
RMSEA	0,037	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 ≤ RMSEA ≤ ,08
χ2/sd	1,40	0≤ χ2/sd≤2	0≤ χ2/sd≤3
SRMR	0,051	0 ≤ SRMR ≤ ,05	,05 ≤ SRMR ≤ ,10
NFI	0,91	,95 ≤ NFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
GFI	0,92	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	,90 ≤ GFI ≤ 95
AGFI	0,90	,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	,85 ≤ AGFI ≤ ,90
PGFI	0,72	,95 ≤ PGFI ≤ 1,00	,50 ≤ PNFI ≤ ,95
CFI	0,97	,95 ≤ CFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
RFI	0,90	,95 ≤ RFI ≤ 1,00	,90 ≤ RFI ≤ ,95
S.d=215			
χ2 =301,13			
N=362			

RMSE: *Root Mean Squared Errors,* ***GFI:*** *Goodness of Fit Index,* ***NFI:*** *Normed Fit Index,* ***CFI:*** *Comparative Fit Index,* ***SRMR:*** *Standardized Root Mean Errors,* ***PCFI:*** *Parsimony Goodness of Fit Index,* ***RFI:*** *Relative Fit Index*

Yukarıdaki tablo incelendiğinde İletişim ölçeği için yapılan DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin iyi düzeyde kriterlere sahip olduğu söylenebilir. İletişim ölçeğine ait faktör yüklerinin incelenmesi için çizdirilen PATH diyagramı aşağıda verilmiştir.



Şekil 6.3 İletişim Ölçeği DFA PATH Diyagramı

Yukarıdaki İletişim ölçeği DFA'ne ait PATH diyagramı incelendiğinde 3 ifadenin faktör yükünün 0,25 ila 0,30 arasında olduğu görülmektedir. Hair vd. (2009) önerisi faktör yükü 0,3'ün üzerinde olan ifadelerin ölçekte tutulması yönündeyken araştırmanın bir keşfedici çalışma niteliği taşıması ve söz konusu faktör yüklerinin 0,3'e oldukça yakın bir değerde olması nedeniyle ayrıca mevcut uyum iyiliği değerlerinin de iyi düzeyde uyum göstermesi nedeniyle AFA sonucu elde edilen faktör yapısının bozulmaması adına söz konusu 3 maddenin ölçekte tutulmasına karar verilmiştir.

6.2 Hipotez Sınamalarına İlişkin Bulgular

Tablo 6.8 Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Min.	Max.	Ort.	Std. S	Çarp.	Bask.
İş/Meslek Danışmanlığı	**1,00**	**5,00**	**3,5959**	**,78229**	**-,807**	**1,062**
Kariyer Uyumluluğu	1,00	5,00	4,0722	,64783	-1,313	4,049
Kariyer İyimserliği	1,00	5,00	2,7478	,79183	,322	-,148
Algılanan Bilgi	1,25	5,00	3,7831	,69396	-,660	1,037
Bireysel Kariyer Yönetimi	**1,32**	**5,00**	**3,5234**	**,42714**	**-,988**	**5,981**
Uyum Yeteneği	1,00	5,00	4,0493	,64205	-,960	2,619
Konuşmaya Karşı Olan İlgi	1,00	5,00	3,6733	,74792	-,855	1,344
Konuşmayı İdare Etme	1,00	5,00	3,9268	,69761	-1,212	2,931
Empati	1,00	5,00	4,0451	,60121	-1,018	3,076
Etkililik	1,00	4,67	2,9420	,53387	,116	,703
Uygunluk	1,00	5,00	3,8232	,68582	-,804	2,232
İletişim	**1,43**	**4,78**	**3,7881**	**,44839**	**-1,310**	**5,273**
N:362						

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ana boyutlardan Bireysel Kariyer Yönetimi ve İletişim boyutlarının çarpıklık değerlerinin ±1 aralığında basıklık değerlerinin ise ±1 aralığı dışında olduğu görülmektedir. Buna göre verilerde bir asimetriklik olduğu kabul edilerek normal dağılımdan sapma gösterdikleri söylenebilir (Uysal ve Kılıç, 2022). Buna göre hipotezlerin test edilmesi için parametrik olmayan yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma hipotezleri ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılan analizler Tablo 6.7'de verilmektedir.

Tablo 6.9 Hipotezlerin Test Edilmesinde Kullanılan Analizler

Araştırmanın Hipotezleri	**Analizler**
H1: : İş/meslek danışmanlığı ile bireysel kariyer yönetimi boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ***H1a*****:** İş/meslek danışmanlığı ile kariyer iyimserliği boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ***H1b****:* İş/meslek danışmanlığı ile kariyer uyumluluğu boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ***H1c:***İş/meslek danışmanlığı ile algılanan bilgi boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ***H2*****:** İletişim ile bireysel kariyer yönetimi boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ***H2a*****:** İletişim ile kariyer iyimserliği boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ***H2b*****:** İletişim ile kariyer uyumluluğu boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ***H2c*****:** İletişim ile algılanan bilgi boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H3: İş/meslek danışmanlığı bireysel kariyer yönetimi boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ***H3a:*** İş/meslek danışmanlığı kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ***H3b:*** İş/meslek danışmanlığı kariyer iyimserliği boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ***H3c:*** İş/meslek danışmanlığı algılanan bilgi boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ***H3d:*** İş/meslek danışmanlığı bireysel kariyer yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ***H4*****:** İletişim bireysel kariyer yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ***H4a:*** İletişim kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ***H4b:*** İletişim kariyer iyimserliği boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ***H4c:*** İletişim algılanan bilgi boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ***H4d***: İletişim bireysel kariyer yönetimi boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Yapısal Eşitlik Modeli
H5: Demografik özelliklere göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. ***H5a:*** Cinsiyet değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. ***H5b:*** Medeni durum değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem T-testi

Tablo 6.9'un devamı

H5c: Yaş değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. ***H5d:*** Eğitim durumu değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. ***H5e:*** Meslekte çalışma süreleri değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. ***H5f:*** Eğitim durumu değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.	ANOVA

Araştırmada kullanılan boyutlar arasındaki ilişkileri araştıran Spearman Sıra Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 6.10'da verilmiştir.

Tablo 6.10 Boyutlar Arası Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İş/Meslek Danışmanlığı(1)	**1**											
Kariyer Uyumluluğu(2)	,216**	1										
Kariyer İyimserliği(3)	,120*	-313**	1									
Algılanan Bilgi(4)	0,101	,392**	-,123*	1								
Bireysel Kariyer Yönetimi(5)	**,294****	**,499****	**,530****	**,504****	**1**							
Uyum Yeteneği(6)	,185**	,541**	-,301**	,280**	,185**	1						
Konuşmaya Karşı Olan İlgi(7)	,132*	,117*	0,071	,179**	,203**	,320**	1					
Konuşmayı İdare Etme(8)	0,031	,395**	-,172**	,342**	,231**	,441**	,209**	1				
Empati(9)	0,031	,395**	-,172**	,342**	,231**	,441**	,209**	1,000**	1			
Etkililik(10)	-,227**	0,056	-,251**	0,041	-,151**	0,03	-0,003	,189**	,189**	1		
Uygunluk(11)	0,061	,395**	-,147**	,314**	,225**	,493**	,224**	,434**	,434**	0,067	1	
İletişim(12)	**,114***	**,524****	**-,238****	**,385****	**,260****	**,789****	**,557****	**,712****	**,712****	**,270****	**,657****	**1**

(*) % 5 anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.
(**) % 1 anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; iş/meslek danışmanlığı ile kariyer iyimserliği boyutu (r=0,120) arasında pozitif yönlü çok zayıf düzey ilişki tespit edilmiştir (p<0,05). Bu yüzden H_{1a} kabul edilmiştir. İş/meslek danışmanlığı ile kariyer uyumluluğu boyutu (r=0,216) arasında pozitif yönlü zayıf düzey ilişki saptanmıştır (p<0,001) Bu yüzden H_{1b} kabul edilmiştir. İş/meslek danışmanlığı ile algılanan bilgi boyutu arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu yüzden H_{1c} reddedilmiştir. İş/meslek danışmanlığı ile bireysel kariyer yönetimi (r=0,294) arasında pozitif yönlü zayıf düzey ilişki saptanmıştır (p<0,001). Sonuç olarak H1 kısmen kabul edilmiştir.

Kariyer iyimserliği boyutu ile iletişim (r=-0,238) arasında negatif yönlü zayıf düzey ilişki bulunmuştur (p<0,001). Bu yüzden H2a reddedilmiştir. Kariyer uyumluluğu boyutu ile iletişim (r=0,524) arasında pozitif yönlü orta düzey ilişki saptanmıştır (p<0,001). Bu yüzden H_{2b} kabul edilmiştir. Algılanan bilgi boyutu ile iletişim (r=0,385) arasında pozitif yönlü zayıf düzey ilişki saptanmıştır (p<0,001). Bu yüzden H_{2c} kabul edilmiştir. Bireysel kariyer yönetimi ile iletişim (r=0,260) arasında pozitif yönlü zayıf düzey ilişki bulunmuştur (p<0,001). Sonuç olarak H2 kısmen kabul edilmiştir.

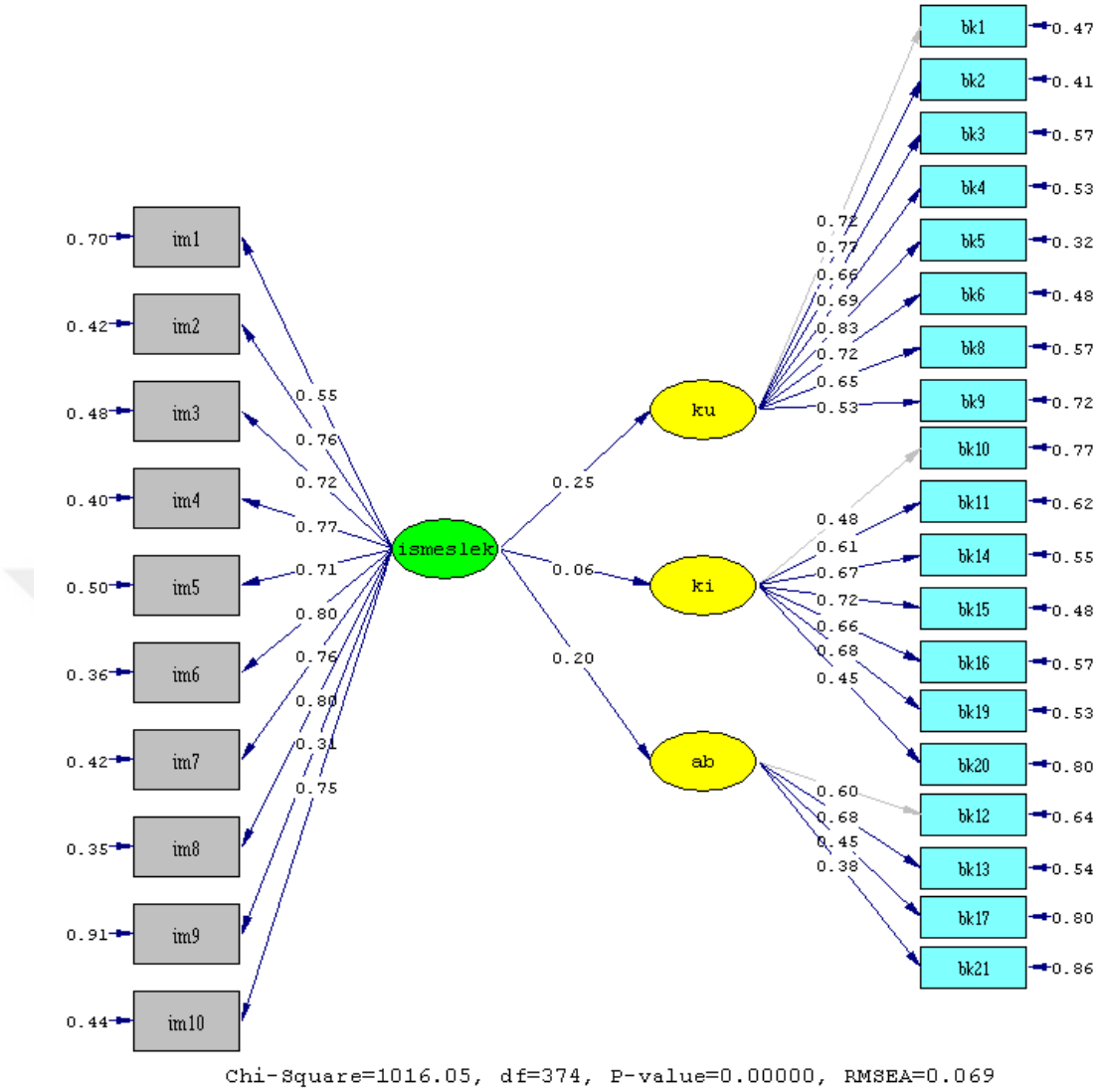
Araştırmanın bağımsız değişkeni olan İş/Meslek Danışmanlığının Bireysel Kariyer Yönetimi boyutları üzerindeki etkisini ölçen YEM sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.11 İş/Meslek Danışmanlığı Ölçeği ile Bireysel Kariyer Yönetimi Boyutları Arasında Gerçekleştirilen YEM Uyum İyiliği Değerleri

Kriter	**Uyum İyiliği Değeri**	**İyi Uyum Değeri**	**Kabul Edilebilir Uyum Değeri**
RMSEA	0,069	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 ≤ RMSEA ≤ ,08
χ2/sd	2,761	0≤ χ2/sd≤2	0≤ χ2/sd≤3
SRMR	0,099	0 ≤ SRMR ≤ ,05	,05 ≤ SRMR ≤ ,10
NFI	0,99	,95 ≤ NFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
GFI	0,94	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	,90 ≤ GFI ≤ 95
AGFI	0,93	,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	,85 ≤ AGFI ≤ ,90
PGFI	0,72	,95 ≤ PGFI ≤ 1,00	,50 ≤ PNFI ≤ ,95
CFI	0,93	,95 ≤ CFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
RFI	0,99	,95 ≤ RFI ≤ 1,00	,90 ≤ RFI ≤ ,95
S.d=374			
χ2 =1032,95			
N=362			

RMSE: *Root Mean Squared Errors,* ***GFI:*** *Goodness of Fit Index,* ***NFI:*** *Normed Fit Index,* ***CFI:*** *Comparative Fit Index,* ***SRMR:*** *Standardized Root Mean Errors,* ***PCFI:*** *Parsimony Goodness of Fit Index,* ***RFI:*** *Relative Fit Index*

Yukarıdaki tablo incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. İş/meslek danışmanlığı boyutunun bireysel kariyer yönetimi boyutları üzerine etkisini gözlemlemek için yol analizi sonucunda PATH diyagramı oluşturulmuş ve sonuçlar aşağıda paylaşılmıştır.



Şekil 6.4 İş Meslek Danışmanlığı ve Bireysel Kariyer Yönetimi YEM PATH Diyagramı

Yukarıdaki şekil ve program çıktıları incelendiğinde iş/meslek danışmanlığının kariyer uyumluluğu (Şekilde kısaltma olarak: ku) üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (t:23,03ve p<0,05). Bu yüzden H_{3a} kabul edilmiştir. Katsayı incelendiğinde iş/meslek danışmanlığı boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın kariyer uyumluluğu boyutunda 0,25 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Ayrıca model çıktılarındaki belirlilik katsayısı incelendiğinde Kariyer uyumluluğu boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %6,4'ünün (R^2:0,064) iş/meslek danışmanlığı tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Benzer şekilde iş/meslek danışmanlığı boyutunun kariyer iyimserliği (Şekilde kısaltma olarak: ki) boyutu üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (β:0,06, t:8,39 ve p<0,05). Bu yüzden H_{3b} kabul edilmiştir. Ancak katsayının büyüklüğü incelenirse söz konusu etkinin bir hayli zayıf olduğu görülebilir. Belirlilik katsayısı incelendiğinde de iş/meslek danışmanlığı boyutunun kariyer iyimserliği boyutunun varyansında meydana gelen değişimin ancak %0,03'ünü açıklayabildiği görülmüştür.

Son olarak iş/meslek danışmanlığı boyutunun algılanan bilgi (Yukarıdaki şekilde: ai) boyutuna etkisi pozitif ve anlamlıdır (β:0,20, t:12,70 ve p<0,05). Bu yüzden H_{3c} kabul edilmiştir. İş/meslek danışmanlığı boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artış algılanan bilgi boyutu üzerinde 0,20 birimlik artışa neden olacaktır. Belirlilik katsayısına göre algılanan bilgi boyutunun varyansında meydana gelen değişimin %4,1'i iş/meslek danışmanlığı boyutu tarafından açıklanabilmektedir. Sonuç olarak **H_3** kabul edilmiştir.

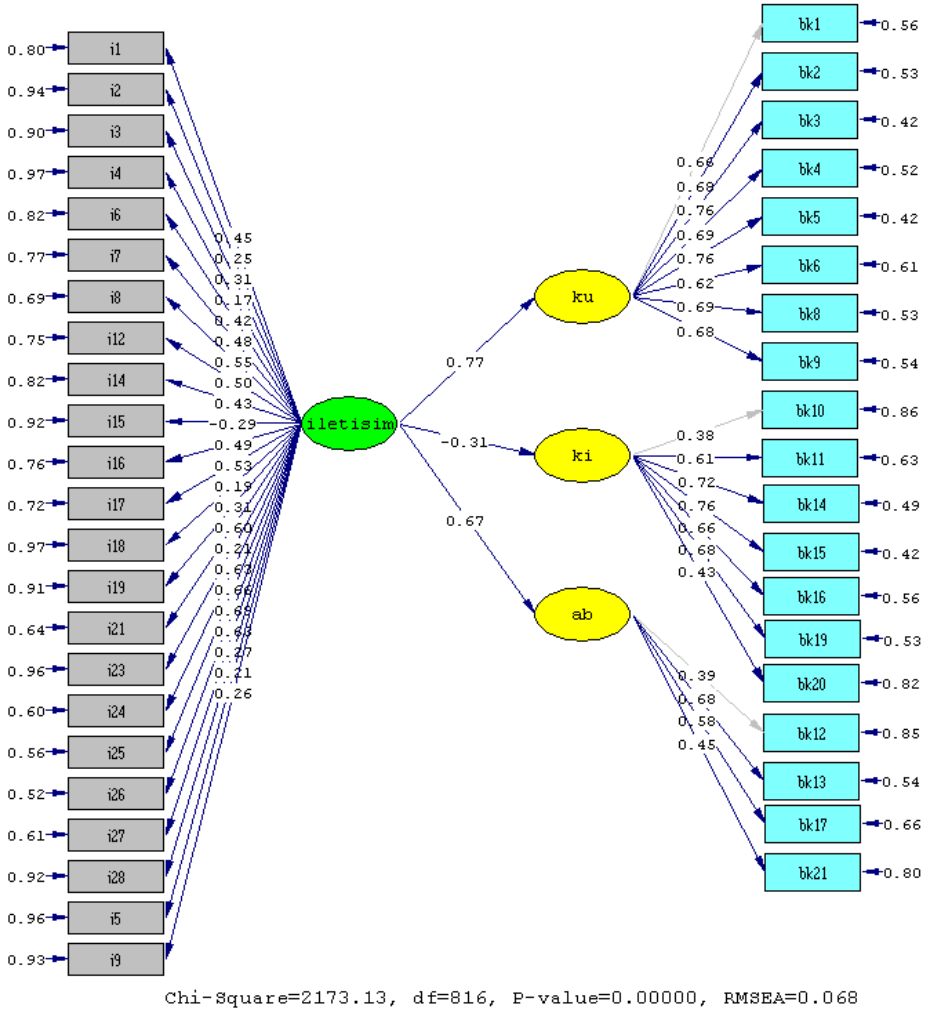
Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iletişimin bireysel kariyer yönetimi boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak adına yapılan yol analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.12 İletişim Ölçeği ile Bireysel Kariyer Yönetimi Boyutları Arasında Gerçekleştirilen YEM Uyum İyiliği Değerleri

Kriter	**Uyum İyiliği Değeri**	**İyi Uyum Değeri**	**Kabul Edilebilir Uyum Değeri**
RMSEA	0,068	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 ≤ RMSEA ≤ ,08
χ2/sd	2,66	0≤ χ2/sd≤2	0≤ χ2/sd≤3
SRMR	0,075	0 ≤ SRMR ≤ ,05	,05 ≤ SRMR ≤ ,10
NFI	0,99	,95 ≤ NFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
GFI	0,92	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	,90 ≤ GFI ≤ 95
AGFI	0,91	,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	,85 ≤ AGFI ≤ ,90
PGFI	0,83	,95 ≤ PGFI ≤ 1,00	,50 ≤ PNFI ≤ ,95
CFI	0,99	,95 ≤ CFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
RFI	0,99	,95 ≤ RFI ≤ 1,00	,90 ≤ RFI ≤ ,95
S.d=816 χ2 =2173,13 N=362			

RMSE: *Root Mean Squared Errors,* ***GFI:*** *Goodness of Fit Index,* ***NFI:*** *Normed Fit Index,* ***CFI:*** *Comparative Fit Index,* ***SRMR:*** *Standardized Root Mean Errors,* ***PCFI:*** *Parsimony Goodness of Fit Index,* ***RFI:*** *Relative Fit Index*

Yukarıdaki tablo incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Faktör yüklerini ve model çıktılarını gösteren PATH diyagramı aşağıda verilmiştir.



Şekil 6.5 İletişim Boyutları ve Bireysel Kariyer Yönetimi YEM PATH Diyagramı

Yukarıdaki şekil incelendiğinde 3 adet faktör yükünün 0,2 ila 0,3 arasında olduğu görülmektedir. Tezin daha önceki kısımlarında değinildiği gibi Hair vd. önerisi dikkate alınarak modeli bozmamak adına bu maddelerin yapıda tutulmasına karar verilmiştir. YEM sonucu hesaplanan regresyon denklemleri aşağıda verilmiştir.

Yukarıdaki denklemler incelendiğinde İletişim değişkeninin kariyer uyumluluğu boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı (β: 0,77 t:42,99 ve p<0,05) etkilediği görülmektedir. Bu yüzden **H_{4a}** kabul edilmiştir. İletişim boyutunda meydana gelecek 1 birimlik artışın Kariyer uyumluluğu boyutunu 0,77 puan artıracağı görülürken modelin varyansındaki değişkenliğin %59'unu açıklayabildiği söylenebilir (R^2 = 0,59). İletişim ile Kariyer İyimserliği arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki var iken (β: -0,31 t:-34,78 ve p<0,05) İletişim ile algılanan bilgi boyutu arasında pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir (β: 0,67 t:36,99 ve p<0,05). Bu yüzden **H_{4b}** reddedilmiş, **H_{4c}** kabul

edilmiştir. İletişim boyutu kariyer iyimserliği boyutunun varyansındaki değişimin %0,94'ünü açıklayabilirken (R^2=0.094) Algılanan bilgi boyutunun varyansındaki değişimin %45'ini açıklayabilmektedir (R^2 = 0.45). Sonuç olarak **H_4** kısmen kabul edilmiştir.

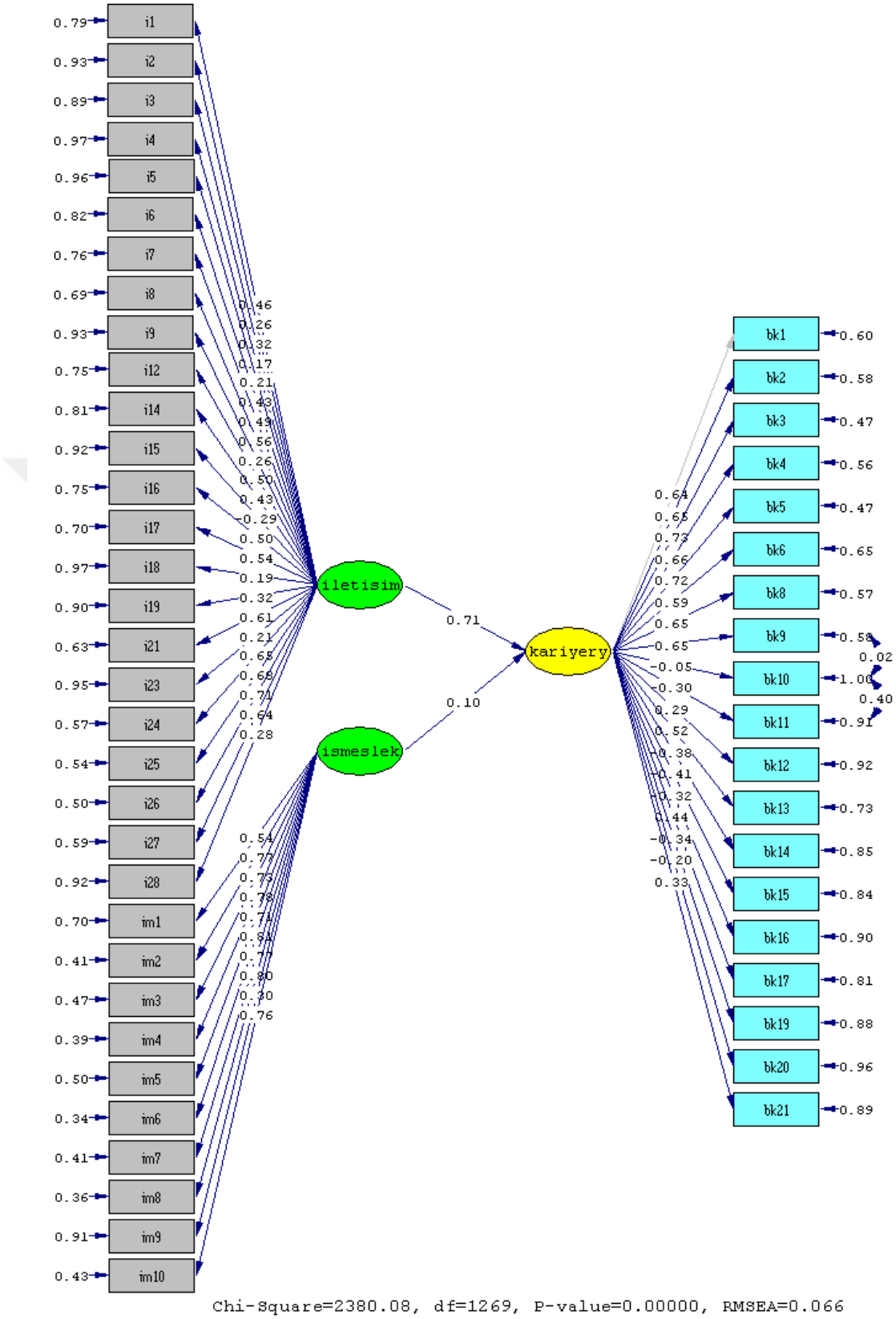
Son olarak İletişim ve İş/Meslek boyutlarının Bireysel Kariyer Yönetimi üzerine etkilerini araştıran yol analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.13 İletişim ve İş/Meslek Danışmanlığı Boyutları ile Bireysel Kariyer Yönetimi Boyutu Arasında Gerçekleştirilen YEM Uyum İyiliği Değerleri

Kriter	**Uyum İyiliği Değeri**	**İyi Uyum Değeri**	**Kabul Edilebilir Uyum Değeri**
RMSEA	0,06	0 ≤ RMSEA ≤ ,05	,05 ≤ RMSEA ≤ ,08
χ2/sd	1,875	0≤ χ2/sd≤2	0≤ χ2/sd≤3
SRMR	0,085	0 ≤ SRMR ≤ ,05	,05 ≤ SRMR ≤ ,10
NFI	0,99	,95 ≤ NFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
GFI	0,899	,95 ≤ GFI ≤ 1,00	,90 ≤ GFI ≤ 95
AGFI	0,88	,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	,85 ≤ AGFI ≤ ,90
PGFI	0,82	,95 ≤ PGFI ≤ 1,00	,50 ≤ PNFI ≤ ,95
CFI	0,99	,95 ≤ CFI ≤ 1,00	,90 ≤ NFI ≤ ,95
RFI	0,99	,95 ≤ RFI ≤ 1,00	,90 ≤ RFI ≤ ,95
S.d=1269			
χ2 =2380,08			
N=362			

RMSE: *Root Mean Squared Errors,* ***GFI:*** *Goodness of Fit Index,* ***NFI:*** *Normed Fit Index,* ***CFI:*** *Comparative Fit Index,* ***SRMR:*** *Standardized Root Mean Errors,* ***PCFI:*** *Parsimony Goodness of Fit Index,* ***RFI:*** *Relative Fit Index*

Yukarıdaki tablo incelendiğinde uyum iyiliği değerlerinin iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Analiz sonucu elde edilen PATH diyagramı aşağıda verilmiştir.



Şekil 6.6 İletişim ve İş Meslek Danışmanlığı Boyutları ve Bireysel Kariyer Yönetimi YEM PATH Diyagramı

Yukarıdaki şekil incelendiğinde bireysel kariyer yönetimi değişkeninden 2, İletişim değişkeninden ise 3 maddenin faktör yükünün istenen kriterlerde olmadığı görülmektedir. Program önerisi doğrultusunda yapılan 2 adet kovaryans birleştirmesi modifikasyonu sonucunda da sonucun değişmediği tespit edilmiştir. Ancak model uyum iyiliği değerlerinin iyi düzeyde olması ve daha önce faktör yapısının geçerliliğinin sağlanması nedeniyle Hair vd. (2009) önerisi doğrultusunda model yapısını bozmamak adına bu maddelerin ölçekte tutulmasına karar verilmiştir.

Regresyon denklemi incelendiğinde İletişim boyutunun bireysel kariyer yönetimi üzerine etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir (β:0,71, t:31,13 ve p<0,05). iş/meslek danışmanlığına ilişkin katsayı incelendiğinde bu katsayının da bireysel kariyer yönetimi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir (β:0,1, t:9,53 ve p<0,05). İletişim boyutunda meydana gelebilecek 1 birimlik artış bireysel kariyer yönetimi boyutunda 0,71 birimlik artışa neden olurken iş/meslek danışmanlığı boyutunda meydana gelebilecek 1 birimlik artış bireysel kariyer yönetimi boyutunda 0,10 birimlik artışa neden olacaktır. Söz konusu iki değişkenin kariyer yönetimi boyutunun varyansındaki değişimi açıklama oranı %52'dir ($R^2 = 0.52$).

6.3 Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analiz Sonuçları

Katılımcıların iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeylerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi ve toplam hizmet sürelerine açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için parametrik olmayan testler olan "Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri" uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenleri açısından iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla "Mann Whitney U" testi uygulanmıştır. Tablo 6.12'de cinsiyet değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeyleri arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan "Bağımsız Örneklem T-testi" sonuçları görülmektedir.

Tablo 6.14 Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std.S.	p.
İş/Meslek Danışmanlığı	**Kadın**	**195**	**3,5395**	**,74746**	***0,026**
	Erkek	**167**	**3,6617**	**,81844**	
Kariyer Uyumluluğu	Kadın	195	4,0987	,55179	0,971
	Erkek	167	4,0412	,74502	
Kariyer İyimserliği	Kadın	195	2,6242	,72477	*0,003
	Erkek	167	2,8922	,84304	
Algılanan Bilgi	Kadın	195	3,8769	,63071	*0,009
	Erkek	167	3,6737	,74835	
Bireysel Kariyer Yönetimi	**Kadın**	**195**	**3,5088**	**,36385**	**0,138**
	Erkek	**167**	**3,5405**	**,49144**	
Uyum Yeteneği	Kadın	195	4,0915	,57465	0,138
	Erkek	167	4,0000	,71135	
Konuşmaya Karşı Olan İlgi	Kadın	195	3,7141	,69469	0,374
	Erkek	167	3,6257	,80514	
Konuşmayı İdare Etme	Kadın	195	4,0359	,56189	*0,012
	Erkek	167	3,7994	,81183	
Empati	Kadın	195	4,0598	,55753	0,959
	Erkek	167	4,0279	,64980	
Etkililik	Kadın	195	2,9675	,51947	0,175
	Erkek	167	2,9122	,55029	
Uygunluk	Kadın	195	3,8342	,62441	0,815
	Erkek	167	3,8104	,75293	
İletişim	**Kadın**	**195**	**3,8319**	**,41127**	**0,073**
	Erkek	**167**	**3,7370**	**,48443**	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde cinsiyete göre İş/Meslek Danışmanlığı, Kariyer İyimserliği, Algılanan Bilgi ve Konuşmayı İdare Etme boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu yüzden $\mathbf{H_{5a}}$ kısmen kabul edilmiştir. Bulgulara göre erkeklerin iş/meslek danışmanlığını yeterli düzeyde algılaması kadınlardan daha fazla çıkmıştır. Erkeklerin bireysel kariyer yönetimini yeterli düzeyde algılaması kadınlardan daha fazla çıkmıştır. Kadınların iletişimi yeterli düzeyde algılaması erkeklerden daha fazla çıkmıştır Bu farklılığın sebebi biyolojik etkiyle beraber kültürel yapıdan kaynaklı olarak sosyal rollerin kadın ve erkekler arasında paylaşılması gösterilebilir.

Tablo 6.15 Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	Std.S.	p.
İş ve Meslek Danışmanlığı	Evli	132	3,5576	,76049	**0,197**
	Bekar	230	3,6178	,79534	
Kariyer Uyumluluğu	Evli	132	4,1250	,55236	0,375
	Bekar	230	4,0418	,69608	
Kariyer İyimserliği	Evli	132	2,5725	,73323	<0,001
	Bekar	230	2,8484	,80808	
Algılanan Bilgi	Evli	132	3,8390	,64805	0,284
	Bekar	230	3,7511	,71840	
Bireysel Kariyer Yönetimi	Evli	132	3,4928	,38260	**0,016***
	Bekar	230	3,5410	,45059	
Uyum Yeteneği	Evli	132	4,1705	,57384	0,006*
	Bekar	230	3,9797	,66944	
Konuşmaya Karşı Olan İlgi	Evli	132	3,7784	,69941	0,098
	Bekar	230	3,6130	,76940	
Konuşmayı İdare Etme	Evli	132	4,0833	,59872	0,001*
	Bekar	230	3,8370	,73478	
Empati	Evli	132	4,0732	,62506	0,642
	Bekar	230	4,0290	,58787	
Etkililik	Evli	132	3,0278	,47862	0,008*
	Bekar	230	2,8928	,55820	
Uygunluk	Evli	132	3,9444	,65533	0,015
	Bekar	230	3,7536	,69459	
İletişim	Evli	132	3,8959	,41851	**<0,001**
	Bekar	230	3,7263	,45410	

Tablo da görüldüğü üzere katılımcıların medeni durumları açısından kariyer iyimserliği, bireysel kariyer yönetimi, uyum yeteneği, konuşmayı idare etme, etkililik ve iletişim boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı farklar gösterdiği söylenebilir ($p<0,05$). Bu yüzden **H_{5b}** kısmen kabul edilmiştir. Bekâr olanların evli olanlara göre bireysel kariyer yönetiminin yüksek olmasının sebebi, bekâr kişilerin sosyal hayattaki sorumluluklarının daha az olması söylenebilir.

Tablo 6.16'da yaş değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeyleri arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan "Kruskal Wallis H" testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 6.16 Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar (Post-Hoc)
İş/Meslek Danışmanlığı	25 ve daha az	128	3,7844	,78924	<0,001	25 ve daha az ile diğer gruplar
	26-35	158	3,5266	,80289		
	36-45	76	3,4224	,66345		
	Toplam	362	3,5959	,78229		
Kariyer Uyumluluğu	25 ve daha az	128	4,0547	,78098	0,228	
	26-35	158	4,1266	,53630		
	36-45	76	3,9885	,60936		
	Toplam	362	4,0722	,64783		
Kariyer İyimserliği	25 ve daha az	128	2,7935	,80310	0,391	
	26-35	158	2,6844	,77931		
	36-45	76	2,8026	,79965		
	Toplam	362	2,7478	,79183		
Algılanan Bilgi	25 ve daha az	128	3,7207	,77525	0,315	
	26-35	158	3,8196	,66884		
	36-45	76	3,8125	,59459		
	Toplam	362	3,7831	,69396		
Bireysel Kariyer Yönetimi	25 ve daha az	128	3,5197	,52282	0,888	
	26-35	158	3,5306	,37244		
	36-45	76	3,5145	,35318		
	Toplam	362	3,5234	,42714		
Uyum Yeteneği	25 ve daha az	128	3,9336	,78879	0,002*	26-35 ile diğer gruplar
	26-35	158	4,1899	,46857		
	36-45	76	3,9518	,63000		
	Toplam	362	4,0493	,64205		
Konuşmaya Karşı Olan İlgi	25 ve daha az	128	3,4980	,85199	0,010*	25 ve daha az ile 26-35
	26-35	158	3,8149	,64293		
	36-45	76	3,6743	,70948		
	Toplam	362	3,6733	,74792		
Konuşmayı İdare Etme	25 ve daha az	128	3,7441	,86401	0,020*	25 ve daha az ile diğer gruplar
	26-35	158	4,0206	,57756		
	36-45	76	4,0395	,54014		
	Toplam	362	3,9268	,69761		
Empati	25 ve daha az	128	4,0651	,65749	0,149	
	26-35	158	4,0844	,52122		
	36-45	76	3,9298	,64937		
	Toplam	362	4,0451	,60121		

Tablo 6.16'nın devamı

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar (Post-Hoc)
Etkililik	25 ve daha az	128	2,9089	,59850	0,298	
	26-35	158	2,9409	,52472		
	36-45	76	3,0000	,42861		
	Toplam	362	2,9420	,53387		
Uygunluk	25 ve daha az	128	3,7448	,83187	0,283	
	26-35	158	3,9008	,56872		
	36-45	76	3,7939	,62531		
	Toplam	362	3,8232	,68582		
İletişim	25 ve daha az	128	3,6838	,53802	0,005*	25 ve daha az ile 26-35
	26-35	158	3,8808	,32269		
	36-45	76	3,7712	,47178		
	Toplam	362	3,7881	,44839		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde İş/Meslek Danışmanlığı, Uyum Yeteneği, Konuşmaya Karşı İlgi, Konuşmayı İdare Etme ve İletişim boyutlarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Bu yüzden $\mathbf{H_{5c}}$ kısmen kabul edilmiştir. Ayrıca söz konusu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek için Dunnett T3 ikili karşılaştırma (post-hoc) testi sonuçları yine tablo içinde verilmiştir. Bulgulara göre 25 ve daha az yaş grubundakilerin iş/meslek danışmanlığını yeterli algılaması diğer gruplardan daha yüksektir. 26 – 35 yaş arası grubundakilerin iletişimi yeterli algılaması 25 ve daha az yaş grubundakilerden daha yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları açısından iş/meslek danışmanlığı bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeyleri arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 6.17'de belirtilmiştir.

Tablo 6.17 Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar(Post-Hoc)
İş/Meslek Danışmanlığı	**İlköğretim**	**25**	**4,1440**	**,71127**	**<0,001**	İlköğretim-Lisans, İlköğretim-Lisansüstü, Lise-Lisansüstü, Lise-Lisans
	Lise	**84**	**3,8524**	**,65408**		
	Önlisans	**69**	**3,7725**	**,63937**		
	Lisans	**134**	**3,4455**	**,74880**		
	Lisansüstü	**50**	**3,0500**	**,87814**		
	Toplam	**362**	**3,5959**	**,78229**		
Kariyer Uyumluluğu	İlköğretim	25	4,3150	,84635	0,002*	Lise-Lisansüstü, Lisans-Lisansüstü
	Lise	84	3,9479	,74045		
	Önlisans	69	4,0598	,71538		
	Lisans	134	4,0336	,54694		
	Lisansüstü	50	4,2800	,43047		
	Toplam	362	4,0722	,64783		
Kariyer İyimserliği	İlköğretim	25	2,7829	,93325	<0,001	Lise-Lisans, Lise-Lisansüstü
	Lise	84	3,0187	,84174		
	Önlisans	69	2,8489	,79043		
	Lisans	134	2,6215	,70928		
	Lisansüstü	50	2,4743	,70663		
	Toplam	362	2,7478	,79183		
Algılanan Bilgi	İlköğretim	25	3,7800	,87297	0,501	
	Lise	84	3,6875	,74230		
	Önlisans	69	3,7645	,73874		
	Lisans	134	3,8022	,62759		
	Lisansüstü	50	3,9200	,61536		
	Toplam	362	3,7831	,69396		
Bireysel Kariyer Yönetimi	**İlköğretim**	**25**	**3,6379**	**,66805**	**0,011***	-
	Lise	**84**	**3,5508**	**,53993**		
	Önlisans	**69**	**3,5515**	**,46785**		
	Lisans	**134**	**3,4647**	**,26833**		
	Lisansüstü	**50**	**3,5389**	**,33735**		
	Toplam	**362**	**3,5234**	**,42714**		
Uyum Yeteneği	İlköğretim	25	4,0067	,97240	<0,001	Lise-Lisansüstü
	Lise	84	3,7937	,77512		
	Önlisans	69	4,1449	,64797		
	Lisans	134	4,0759	,44619		
	Lisansüstü	50	4,2967	,49291		
	Toplam	362	4,0493	,64205		

Tablo 6.17'nin devamı

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar(Post-Hoc)
Konuşmaya Karşı Olan İlgi	İlköğretim	25	3,3400	1,12240	0,412	
	Lise	84	3,6042	,78695		
	Önlisans	69	3,7138	,73549		
	Lisans	134	3,7164	,64510		
	Lisansüstü	50	3,7850	,69987		
	Toplam	362	3,6733	,74792		
Konuşmayı İdare Etme	İlköğretim	25	3,5300	1,18436	0,063	
	Lise	84	3,8065	,73770		
	Önlisans	69	3,9420	,73408		
	Lisans	134	4,0037	,50466		
	Lisansüstü	50	4,1000	,62065		
	Toplam	362	3,9268	,69761		
Empati	İlköğretim	25	3,9467	1,01689	0,258	
	Lise	84	4,0000	,57386		
	Önlisans	69	3,9903	,64921		
	Lisans	134	4,0597	,51030		
	Lisansüstü	50	4,2067	,51679		
	Toplam	362	4,0451	,60121		
Etkililik	İlköğretim	25	2,9600	,74112	0,234	
	Lise	84	2,8651	,51515		
	Önlisans	69	2,9179	,55249		
	Lisans	134	2,9677	,49199		
	Lisansüstü	50	3,0267	,52958		
	Toplam	362	2,9420	,53387		
Uygunluk	İlköğretim	25	3,6000	1,30526	0,252	
	Lise	84	3,7659	,66622		
	Önlisans	69	3,8068	,66766		
	Lisans	134	3,8408	,56153		
	Lisansüstü	50	4,0067	,58123		
	Toplam	362	3,8232	,68582		
İletişim	**İlköğretim**	**25**	**3,6104**	**,81393**	**0,002***	
	Lise	**84**	**3,6651**	**,45026**		
	Önlisans	**69**	**3,8103**	**,48969**		
	Lisans	**134**	**3,8235**	**,33107**		Lise-Lisansüstü
	Lisansüstü	**50**	**3,9583**	**,32760**		
	Toplam	**362**	**3,7881**	**,44839**		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde İş/Meslek Danışmanlığı, Kariyer uyumluluğu, Kariyer İyimserliği, Bireysel Kariyer Yönetimi, Uyum Yeteneği ve İletişim boyutlarının istatistiksel olarak eğitim gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu yüzden **H_{5d}** kısmen kabul edilmiştir. Ayrıca söz konusu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek için Dunnett T3 ikili karşılaştırma (post-hoc) testi sonuçları yine tablo içinde verilmiştir. Bulgulara göre ilköğretim grubundakilerin iş/meslek danışmanlığını yeterli algılaması lisans grubundakilerden daha yüksektir. İlköğretim grubundakilerin iş/meslek danışmanlığını yeterli algılaması lisansüstü grubundakilerden daha yüksektir. Lise grubundakilerin iş/meslek danışmanlığını yeterli algılaması lisansüstü grubundakilerden daha yüksektir. Lise grubundakilerin iş/meslek danışmanlığını yeterli algılaması lisans grubundakilerden daha yüksektir. Lisansüstü grubundakilerin iletişimi yeterli algılaması lise grubundakilerinden daha yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların meslekte çalışma süresi açısından iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeyleri arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H analiz sonuçları Tablo 6.18'de belirtilmiştir.

Tablo 6.18 Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Analiz Sonuçları

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar(Post-Hoc)
İş /Meslek Danışmanlığı	**<1 Yıl**	**92**	**3,6783**	**,86136**	**<0,001**	1-3 Yıl - 10+ Yıl
	1-3 yıl	**96**	**3,7906**	**,64955**		
	4-7 yıl	**71**	**3,5211**	**,65790**		
	8-10 yıl	**39**	**3,5795**	**,70829**		
	10+	**64**	**3,2781**	**,91573**		
	Toplam	**362**	**3,5959**	**,78229**		
Kariyer Uyumluluğu	<1 Yıl	92	4,0068	,76279	0,331	
	1-3 yıl	96	4,1068	,64200		
	4-7 yıl	71	3,9806	,61115		
	8-10 yıl	39	4,1827	,50070		
	10+	64	4,1484	,58794		
	Toplam	362	4,0722	,64783		

Tablo 6.18'in devamı

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar(Post-Hoc)
Kariyer İyimserliği	<1 Yıl	92	2,8090	,72882	0,254	
	1-3 yıl	96	2,8080	,86085		
	4-7 yıl	71	2,7545	,77655		
	8-10 yıl	39	2,7473	,68939		
	10+	64	2,5625	,83992		
	Toplam	362	2,7478	,79183		
Algılanan Bilgi	<1 Yıl	92	3,7799	,70889	0,955	
	1-3 yıl	96	3,7214	,76594		
	4-7 yıl	71	3,7887	,67035		
	8-10 yıl	39	3,8462	,66048		
	10+	64	3,8359	,61273		
	Toplam	362	3,7831	,69396		
Bireysel Kariyer Yönetimi	**<1 Yıl**	**92**	**3,5177**	**,46921**	**0,414**	
	1-3 yıl	**96**	**3,5471**	**,50744**		
	4-7 yıl	**71**	**3,4885**	**,40252**		
	8-10 yıl	**39**	**3,5830**	**,31749**		
	10+	**64**	**3,4984**	**,30531**		
	Toplam	**362**	**3,5234**	**,42714**		
Uyum Yeteneği	<1 Yıl	92	3,9873	,77987	0,192	
	1-3 yıl	96	4,0295	,58239		
	4-7 yıl	71	3,9460	,63169		
	8-10 yıl	39	4,1538	,46419		
	10+	64	4,2188	,58710		
	Toplam	362	4,0493	,64205		
Konuşmaya Karşı Olan İlgi	<1 Yıl	92	3,5353	,85291	0,442	
	1-3 yıl	96	3,6641	,75204		
	4-7 yıl	71	3,7148	,68699		
	8-10 yıl	39	3,7564	,49831		
	10+	64	3,7891	,76145		
	Toplam	362	3,6733	,74792		
Konuşmayı İdare Etme	<1 Yıl	92	3,8668	,79529	0,207	
	1-3 yıl	96	3,8281	,75856		
	4-7 yıl	71	3,9507	,60300		
	8-10 yıl	39	3,9936	,43106		
	10+	64	4,0938	,66294		
	Toplam	362	3,9268	,69761		

Tablo 6.18'in devamı

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar(Post-Hoc)
Empati	<1 Yıl	92	4,0580	,72055	0,557	
	1-3 yıl	96	4,0139	,53403		
	4-7 yıl	71	4,0000	,59094		
	8-10 yıl	39	4,0598	,51226		
	10+	64	4,1146	,57954		
	Toplam	362	4,0451	,60121		
Etkililik	<1 Yıl	92	2,8297	,57522	0,059	
	1-3 yıl	96	2,9340	,55487		
	4-7 yıl	71	2,9531	,51731		
	8-10 yıl	39	3,0684	,49073		
	10+	64	3,0260	,46121		
	Toplam	362	2,9420	,53387		
Uygunluk	<1 Yıl	92	3,7609	,75807	0,196	
	1-3 yıl	96	3,7326	,75645		
	4-7 yıl	71	3,8122	,59557		
	8-10 yıl	39	3,9231	,44892		
	10+	64	4,0000	,65600		
	Toplam	362	3,8232	,68582		
İletişim	**<1 Yıl**	**92**	**3,7164**	**,54406**	**0,131**	
	1-3 yıl	**96**	**3,7473**	**,38452**		
	4-7 yıl	**71**	**3,7667**	**,44771**		
	8-10 yıl	**39**	**3,8729**	**,29646**		
	10+	**64**	**3,9246**	**,43803**		
	Toplam	**362**	**3,7881**	**,44839**		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde sadece iş/meslek danışmanlığı boyutunun meslekte çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu yüzden **H_{5e}** kısmen kabul edilmiştir. Farklılığa neden olan grubun araştırılması için gerçekleştirilen Dunnett T3 testi sonucunda 1-3 yıl arasında çalışanlar ile 10 ve üzeri yıl çalışanların ikili grup karşılaştırma sonuçlarının farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla farklılığa neden olan grupların 1-3 yıl ve 10 ve üzeri yıl çalışanlar olduğu söylenebilir. 1-3 yıl olanların ortalaması 10 yıl üzeri olanlardan daha fazladır.

Araştırmaya katılan çalışanların toplam hizmet süresi açısından iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeyleri arasındaki farklılıkları

tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H analiz sonuçları Tablo 6.19'da belirtilmiştir.

Tablo 6.19 Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Analiz Sonuçları

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar(Post-Hoc)
İş /Meslek Danışmanlığı	**Yok**	**72**	**3,5125**	**,85809**	**0,005***	1 Yıldan az-8-10 Yıl
	1 yıldan az	**53**	**3,7472**	**,76902**		
	1-3 yıl	**93**	**3,6989**	**,70810**		
	4-7 yıl	**61**	**3,7508**	**,63943**		
	8-10 yıl	**83**	**3,3422**	**,83901**		
	Toplam	**362**	**3,5959**	**,78229**		
Kariyer Uyumluluğu	Yok	72	3,9531	,70287	0,356	
	1 yıldan az	53	4,1958	,47945		
	1-3 yıl	93	4,0605	,61944		
	4-7 yıl	61	4,0410	,79377		
	8-10 yıl	83	4,1325	,59640		
	Toplam	362	4,0722	,64783		
Kariyer İyimserliği	Yok	72	2,8016	,65993	0,840	
	1 yıldan az	53	2,7143	,70988		
	1-3 yıl	93	2,7773	,90018		
	4-7 yıl	61	2,7611	,82508		
	8-10 yıl	83	2,6799	,80460		
	Toplam	362	2,7478	,79183		
Algılanan Bilgi	Yok	72	3,7847	,70124	0,599	
	1 yıldan az	53	3,8585	,54045		
	1-3 yıl	93	3,8226	,75594		
	4-7 yıl	61	3,6844	,79700		
	8-10 yıl	83	3,7620	,62458		
	Toplam	362	3,7831	,69396		
Bireysel Kariyer Yönetimi	Yok	72	3,4934	,43288	**0,630**	
	1 yıldan az	53	3,5789	,27581		
	1-3 yıl	93	3,5376	,46521		
	4-7 yıl	61	3,4944	,59214		
	8-10 yıl	83	3,5193	,29951		
	Toplam	362	3,5234	,42714		

Tablo 6.19'un devamı

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar(Post-Hoc)
Uyum Yeteneği	Yok	72	4,0093	,65595	0,718	
	1 yıldan az	53	4,0975	,64668		
	1-3 yıl	93	3,9892	,60533		
	4-7 yıl	61	4,0574	,76066		
	8-10 yıl	83	4,1145	,57554		
	Toplam	362	4,0493	,64205		
Konuşmaya Karşı Olan İlgi	Yok	72	3,4479	,83280	0,053	
	1 yıldan az	53	3,7877	,76805		
	1-3 yıl	93	3,6694	,72995		
	4-7 yıl	61	3,7090	,72195		
	8-10 yıl	83	3,7741	,66673		
	Toplam	362	3,6733	,74792		
Konuşmayı İdare Etme	Yok	72	3,9340	,72553	0,785	
	1 yıldan az	53	3,8962	,56847		
	1-3 yıl	93	3,8629	,80548		
	4-7 yıl	61	3,9262	,67445		
	8-10 yıl	83	4,0120	,63905		
	Toplam	362	3,9268	,69761		
Empati	Yok	72	4,0463	,63123	0,905	
	1 yıldan az	53	4,0755	,60497		
	1-3 yıl	93	4,0430	,53212		
	4-7 yıl	61	4,0164	,67337		
	8-10 yıl	83	4,0482	,60291		
	Toplam	362	4,0451	,60121		
Etkililik	Yok	72	2,8611	,59668	0,052	
	1 yıldan az	53	2,8931	,54213		
	1-3 yıl	93	2,9964	,53499		
	4-7 yıl	61	2,8579	,53906		
	8-10 yıl	83	3,0442	,44713		
	Toplam	362	2,9420	,53387		
Uygunluk	Yok	72	3,7685	,70242	0,666	
	1 yıldan az	53	3,8365	,60490		
	1-3 yıl	93	3,7778	,76508		
	4-7 yıl	61	3,7978	,67571		
	8-10 yıl	83	3,9317	,63493		
	Toplam	362	3,8232	,68582		

Tablo 6.19'un devamı

		N	Ort.	Std.S.	p	Farklılık Kaynağı Grup/lar(Post-Hoc)
İletişim	Yok	72	3,7222	,50765	**0,491**	
	1 yıldan az	53	3,8146	,36904		
	1-3 yıl	93	3,7616	,41602		
	4-7 yıl	61	3,7783	,51675		
	8-10 yıl	83	3,8654	,41817		
	Toplam	362	3,7881	,44839		

Yukarıdaki tabloya göre sadece iş/meslek danışmanlığı boyutunun meslekte çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,05$). Bu yüzden **H_{5f}** kısmen kabul edilmiştir. Farklılığa neden olan grubun tespiti için gerçekleştirilen Dunnett T3 testi sonucunda 1 yıldan az çalışanlar ile 8-10 yıl arasında çalışanların ikili grup karşılaştırma sonuçlarının farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla farklılığa neden olan grupların 1 yıldan az ve 8-10 yıl çalışanlar olduğu söylenebilir. 1 yıldan az olanların ortalaması 8-10 yıl çalışanlardan daha yüksektir. Sonuç olarak **H5** kısmen kabul edilmiştir

Tablo 6.20 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Araştırmanın Hipotezleri	**Hipotezlerin Test Sonuçları**
H1: İş/meslek danışmanlığı ile bireysel kariyer yönetimi boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. *H_{1a}*: İş/meslek danışmanlığı ile kariyer iyimserliği boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{1b}: İş/meslek danışmanlığı ile kariyer uyumluluğu boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{1c}:İş/meslek danışmanlığı ile algılanan bilgi boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul
H2: İletişim ile bireysel kariyer yönetimi boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{2a}: İletişim ile kariyer iyimserliği boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{2b}: İletişim ile kariyer uyumluluğu boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. H_{2c}: İletişim ile algılanan bilgi boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul

Tablo 6.20'nin devamı

Araştırmanın Hipotezleri	Hipotezlerin Test Sonuçları
H3: İş/meslek danışmanlığı bireysel kariyer yönetimi boyutlarını boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. H_{3a}: İş/meslek danışmanlığı kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. H_{3b}: İş/meslek danışmanlığı kariyer iyimserliği boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. H_{3c}: İş/meslek danışmanlığı algılanan bilgi boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. H_{3d}: İş/meslek danışmanlığı bireysel kariyer yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H4: İletişim bireysel kariyer yönetimi boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. H_{4a}: İletişim kariyer uyumluluğu boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. H_{4b}: İletişim kariyer iyimserliği boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. H_{4c}: İletişim algılanan bilgi boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. H_{4d}: İletişim bireysel kariyer yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
H5: Demografik özelliklere göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. H_{5a}: Cinsiyet değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. H_{5b}: Medeni durum değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. H_{5c}: Yaş değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. H_{5d}: Eğitim durumu değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. H_{5e}: Meslekte çalışma süreleri değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir. H_{5f}: Eğitim durumu değişkenine göre iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim algısı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

1980'li yıllardan bugüne kadar teknolojik gelişmeler hız kazanmıştır. Özellikle bilgi teknolojisi alanında yaşanan değişimler bir yandan yaşamı kolaylaştırırken diğer yandan iş hayatında köklü değişiklikleri kaçınılmaz kılmıştır. Küreselleşmenin de etkisiyle değişen çalışma şartlarıyla iş kaynağı da değişiklik göstermiştir. İş kaynağının fiziksel ve mali sermayeli kaynaktan bilginin yoğun olduğu kaynağa geçiş hız kazandığı ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı da göz önüne alındığında insan faktörü ve yetenekleri ağırlık kazanmıştır. Artık kişilerden beklenen bilgi ve beceriler de hızlı değişimler gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak ta bireylerin kariyerlerine olan önemleri artmıştır. Kişilerin bireysel kariyer yönetimleri konusunda ciddi bir değişiklik gözlenmektedir. Bu sayede işletmeler açısından da daha önce hiç düşünülmemiş farklı olan yetenekleri değerlendirme süreci başlamıştır.

Günümüzde çalışılacak işlerin bilgi ve nitelik gerektirdiği, bundan dolayı da bireylerin ve işletmelerin yetkinliğe yönelmelerinin zorunlu olduğu görülmektedir. İçinde bulunduğumuz çağın diğer bir gerekliliği iletişimin olmazsa olmaz olduğu gerçeğidir. Hem bireyler hem işletmeler açısından iletişim becerilerin katkısı oldukça fazladır. Claypool'a göre (2003) işyerlerinin en önemli kaynağı insanlardır ve çalışanlarının iletişim becerilerin etkinliği hem kendilerinin mutlu olmalarına hem de işyerinin daha verimli olmasına katkı sağlayabilmektedir.

Bireylerin kariyer yönetimlerine ve iletişimlerine katkı sağlayan araştırmanın diğer konusu olan iş/meslek danışmanlığı da kişilerin mesleki hayatlarına yönelik önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Bireylerin kariyerlerinde karar almalarında ve gelişimlerinde yol gösteren aracı konumunda olmaktadır. Son dönemlerde işlevini artıran kariyer yönetimi ve yeni bir meslek sayılan iş/meslek danışmanlığı önemini giderek artırmaktadır.

Literatüre bakıldığında araştırmanın konusu olan iş/meslek danışmanlığı alanında çok fazla çalışma olmadığından bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, bireylerin kariyer yönetimlerinde davranışlarında iş/meslek danışmanlığının ve iletişimin rolü, Kastamonu İŞKUR

örneğinde incelenmektedir. Araştırma kapsamında bir keşfedici çalışma yürütüldüğü için öncelikle çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulanmıştır. Kullanılan ölçeklerin faktör yapısının belirlenmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi, maddelere ilişkin güvenilirlik düzeylerinin tespiti için Cronbach'ın Alfa katsayısı ve elde edilen faktör yapısının örneklem ile uyumunu test edebilmek için Doğrulayıcı Faktör Analizlerinden faydalanılmıştır. Bununla birlikte hipotezler kapsamında analiz sürecinde kategorik değişkenlerin grup ortalamaları arasındaki farkın test etmek için bağımsız örneklemler t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır. Bununla beraber 3 veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farkın test edilmesi için ANOVA kullanılmıştır. Ayrıca testler gerçekleştirilmeden önce Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği testi gibi diyagonal testler de gerçekleştirilmiştir. Son olarak araştırma hipotezlerine dahil edilen değişkenler arasındaki etkilerin ortaya çıkarılması adına Yapısal Eşitlik Modelinden (YEM) faydalanılmıştır.

Araştırmada bireysel kariyer yönetimi, iş/meslek danışmanlığı ve iletişim arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iş/meslek danışmanlığı ile bireysel kariyer yönetimi boyutları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bunun sonucuna göre iş/meslek danışmanlığı ile bireysel kariyer boyutları olan kariyer uyumluluğu, kariyer iyimserliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Araştırmada elde edilen bulguların (Scehin, 1990; Baruch ve Peiperl, 2000)'in çalışmalarıyla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın devamında iletişim ile bireysel kariyer yönetimi boyutları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre iletişim ile bireysel kariyer yönetimi boyutlarından kariyer uyumluluğu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki ve iletişim ile algılanan bilgi arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyli bir ilişki görülürken, kariyer iyimserliği ile iletişim arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarının Markaki vd. (2013), Haito (2021) sonuçlarıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmada, korelasyon testi sonucunda elde edilen bulguları desteklemek ve çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin doğruluğunu ve ne ölçüde desteklendiğini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda iş/meslek

danışmanlığının bireysel kariyer yönetimi alt boyutları üzerinde pozitif ve zayıf bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürdeki Çınar ve Sencer (2018), Korkmaz (2019) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Diğer bir araştırma sonucunda iletişimin genel olarak bireysel kariyer yönetimi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dumitru ve Voinea, (2015)'nın çalışmaları bu bulgu sonuçlarını destekler niteliktedir.

Katılımcıların iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeylerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi ve toplam hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla "Bağımsız Örneklem T-testi ve ANOVA testi" uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenleri açısından iş/meslek danışmanlığı, bireysel kariyer yönetimi ve iletişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla "Bağımsız Örneklem T-testi" yapılmıştır. Bağımsız Örneklem T-testi sonucuna göre, katılımcıların cinsiyetleri açısından cinsiyete göre iş/meslek danışmanlığı, kariyer iyimserliği, algılanan bilgi ve konuşmayı idare etme boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Araştırmada elde edilen bulguların (Black, 2000; Korkut, 2005; Ünsal, 2013; Sav, 2018)'in çalışmalarıyla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bağımsız Örneklem T-testi sonucuna göre katılımcıların medeni durumları açısından Kariyer İyimserliği, Bireysel Kariyer Yönetimi, Uyum Yeteneği, Konuşmayı İdare Etme, Etkililik ve İletişim boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı farklar gösterdiği söylenebilir. Araştırmada elde edilen bulguların (Ünal, 2019)'ın çalışmasıyla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bekâr olanların evli olanlara göre bireysel kariyer yönetimi tutumunun yüksek olmasının sebebi, bekâr kişilerin sosyal hayattaki sorumluluklarının daha az olması söylenebilir.

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, yaş bakımından İş/Meslek Danışmanlığı, Uyum Yeteneği, Konuşmaya Karşı İlgi, Konuşmayı İdare Etme ve İletişim boyutlarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir Araştırmada elde edilen bulguların (Şen, 2015)'in çalışmasıyla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumu değişkeni açısından incelendiğinde İş/Meslek Danışmanlığı, Kariyer uyumluluğu, Kariyer İyimserliği, Bireysel Kariyer Yönetimi,

Uyum Yeteneği ve İletişim boyutlarının istatistiksel olarak eğitim gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Araştırmada elde edilen bulguların (Hodges, vd., 1996)'nın çalışmalarıyla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Meslekte çalışma süreleri açısından bakıldığında, iş/meslek danışmanlığı boyutunun meslekte çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Toplam hizmet süreleri açısından değerlendirildiğinde, iş/meslek danışmanlığı boyutunun meslekte çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmada elde edilen bulguların (Yanaşma, 2019; Aghedr, 2021) çalışmalarıyla uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılığın 1 yıldan az çalışanlar ile 8–10 yıl arası çalışanlardan kaynaklandığı söylenebilir. Bunun sebebi olarak mesleğe yeni başlayanların işe alışma süresinde, iş/meslek danışmanlarından daha çok destek almaları gösterilebilir.

Analiz bulguları doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa, iş/meslek danışmanlığı faaliyetinin bireysel kariyer yönetimine karşı algılarını etkilemede orta düzeyde kalmıştır. İş/meslek danışmanlığının bireysel kariyer yönetimine karşı daha fazla dikkat etmesi ve bireylerin beklentilerine daha çok önem vermesi gerekmektedir. Yine kişilerin kariyerlerinin yönetiminde, planlamasındaki değişimlere uyum sağlamadaki başarısının yüksek düzeyde olması için iş/meslek danışmanlığı faaliyeti ile ilişkilerinin artırılması gerekmektedir. Bireysel kariyer yönetimi, kişilerin iş dünyasındaki değişimlere uyum sağlamada, kariyerlerindeki değişen taleplere adapte olmada ve kariyerleri kontrol etmede önem arz eden bir olgudur. İş/meslek danışmanlığı faaliyetlerinin düzeyinin artması bireysel kariyer yönetimindeki düzeyin artmasını sağlayacaktır.

Diğer yandan iletişimin, bireysel kariyer yönetimine karşı algılarını etkilemede genel olarak zayıf kalmıştır. İletişimin bireysel kariyer yönetimi üzerindeki etkisini artırmak için kişilerin diğer dış paydaşlarla ilişkilerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü sürekli iletişim ve ilişki içinde olan kişilerin bireysel kariyer yönetiminde yönlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu anlamda kariyer planlamalarda ve kariyer geliştirmede kişilerin sürekli iletişim ve bir ilişki halinde bulunması kişilerin kariyer yönetimi ile gelişimine katkı sağlayacaktır.

Bireysel kariyer yönetiminin çalışma sektöründe önemli bir yere sahip olması, kişilerin beklentilerini, algılarını karşılıklı iletişim halinde yönetmesi kişilerin algı düzeyini etkileyecektir. Kişilerin algı düzeyini yükseltmek ve bu yönde kurum içindeki beklentilerini karşılamak için iletişim k

Buradan hareketle araştırma konusunun ülkemizde sınırlı olması ve araştırmanın ilk defa iş/meslek danışmanlığı başlığı altında ele alınmasıyla literatüre farklı katkısı olacağı varsayılmaktadır. Bu amaçla yapılacak benzer çalışmalara yardımcı olacağını düşünülen bir takım önerilerimiz olup aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İş/meslek danışmanlığı üzerinde çok fazla araştırma olmadığından bu alana katkı sağlaması da düşünülerek araştırma konusu farklı ölçeklerde ve farklı sektörlerde yapılabilir.
- Günümüzde danışmanlık hizmetlerinin önem kazanması göz önünde bulundurulduğunda, İş/meslek danışmanlığının bireylerin kariyer hedefleri açısından işgücü piyasasındaki rolü artırılabilir.
- İş/meslek danışmanlığı ile kişiler arasındaki işbirliği artırılmalıdır. İş/meslek danışmanlığının sadece işe yerleştirme faaliyetlerinin yapıldığı bir iş olarak değil aynı zamanda bireysel kariyer yönetimi düzenleyen bir kuruma dönüşmesi de sağlanabilir.
- İŞKUR' a kayıtlı olan kişilerin kariyer yönetimini ve iletişimini geliştirmeleri için aktif programlar düzenlenebilir.
- İş/meslek danışmanlığının varlığının artırılmasıyla kariyer hakkında bilgisi olmayan kişilerin bilgilendirilmesine yardımcı olunabilir.
- İş/meslek danışmanlığının imkân ve olanakları hakkında kişilere yönelik detaylı bilgilendirme yapılabilir.
- İş/meslek danışmanlığının, kariyer planlamasında ve yönetiminde etkisi artırılabilir.
- İş/meslek danışmanların düzenlediği kariyer günleri etkinliğinin ve iletişimin verimli olması için fiziki koşulların daha da iyileştirilmesi faydalı olabilir.

Araştırma sonuçları ele alındığında ileride yapılacak çalışmalarda aşağıdaki hususların dikkate alınmasında fayda olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma Kastamonu ilinde

faaliyet gösteren İŞKUR'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için başka bir örneklem yöntemiyle başka illerde bölgelerde benzer ya da farklı alanlarda çalışmalar yapılabilir. Yapılacak çalışmalardan elde edilecek sonuçların araştırmaya bağlı olarak desteklenmesi önemli bir eksikliğin giderilmesi açısından önemli görülmüştür.

KAYNAKLAR

Aghedr, M.R.R. (2021). Ö*rgütsel iletişim ve bilgi paylaşımının iç müşteri ilişkileri yönetimi üzerine etkisi* [Doktora Tezi]. Kastamonu Üniversitesi.

Akçayiğit, A. (2016). *Çalışma hayatında iletişimin önemi ve iş sağlığına etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Akgemci, T., Çelik, A., Soysal, A. & Şimşek, M. Ş. (2004). *Kariyer yönetimi.* Gazi Kitabevi.

Akgün, A., Can, H. & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara Siyasal Kitabevi.

Anafarta, N. (2001). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(2).

Arifoğlu, S. (2015). *Türk ilaç sanayiinde kariyer yönetimi uygulamaları üzerinde bir çalışma.* [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.

Aslan, G. (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alma ve eğitimin kariyer yönetimi ile ilişkisi, bir şirketin kariyer yönetimi üzerine inceleme*. [Yüksek Lisans Tezi] Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Astahov, Y. V. (2013). Business planning staff career as an effective human resources technology. *Russian Federation Saratov University Magazine, 13 (2), 14-17*

Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2(2), 59-67.*

Ayan, F. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İlya Yayınevi.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi ve sorunları*. Ezgi Kitabevi.

Barriers to Effective Communication, (2018). https://www.skillsyouneed.com/ips/ barrierscommunication.html

Baron, R.A. ve Greenberg, J. (2003). *Behavior in organization*. (8. Baskı), New Jersey Prentice Hall.

Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career management practıces: An empırıcalsurvey and ımplıcatıons. *Human Resource Management. (39) s. 347-366.*

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.

Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.

Black, K. A. (2000). Gender differences in adolescents' behavior during conflict resolution tasks with best friends. *Adolescence, 35*(139), 499-512.

Bodur, Z. (2013). *İş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinin etkinliğinin artırılmasında performans ölçümünün rolü* (Uzmanlık Tezi). Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü

Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2003). *Contemporary business.* Thomson-South Western College Pub.

Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals. *Academy of Management Executive, 10* (4): 52-66.

Bunt, H. C., & Petukhova, V.V. (2009). Dimensions of communication.

Bülbül, A. R. (2000). *Uluslararası iletişim*. Damla Ofset Yayınları, (6), 5-6.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi.

Cegala, D. J., Marinelli, T., & Post, D. (2000). The effects of patient communication skills training on compliance. *Archives of Family Medicine, 9*(1), 57.

Claypool, C. (2003). Improving the communication skills of your most valuable resource: Your people. *Techniques Association for Career and Technical Education, 78(1), 56-7.*

Croft, R. S. (2004). Communication Theory. http://www2.eou.edu/~rcroft/MM350/ CommModels

Çalık, T. & Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Gazi Kitabevi.

Çelik, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları.* Eğitim Yayınevi.

Çetiner, M. (2014). *Bireysel kariyer planlaması ile kişilik arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerindeki etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi örneği.* [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Çetinkanat, A. C. & Sağnak, M. (2010). İlköğretim ve bakanlık müfettişlerinin iletişim stillerinin karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38*(38), *35-43.*

Çınar, E. & Sencer, B. (2018). İş ve Meslek Danışmanlarının bakış açısından işsizlik ve danışmanlık. *Çalışma ve Toplum Dergisi, 2.*

Davis, M. H. (2006). *Empathy.* In Handbook of the sociology of emotions. 443-466. Boston.

Demir, Ö. & Sezgin, E. E. (2017). Bankacılık sektöründe örgütsel iletişim kaynaklı sorunların incelenmesi: Elazığ ve Malatya illerinde yapılan bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(22).*

Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,17 (2), 473-484*

Dökmen, Ü. (2003). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. Sistem Yayıncılık.

Dumitru, C. & Voinea, V. (2015). Corelations between Career Management, Communication and Career Development. *Valahian Journal of Economic Studies, 6*(2).

Erdoğmuş, N. (1999). *Kariyerde yeni yaklaşımlar ve istihdama etkileri.* MESS Mercek Yayınları.

Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık.

Eryiğit, S. (2000). *Kariyer yönetimi*, Kamu İş; (6), 1. http://www.kamuis.org.tr/pdf/616.pdf.

Gök, E. (2000). *Kariyer yönetimi ve planlaması: bir işletme uygulaması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2009). *Organizational behavior: managing people and organizations*, south western cengage learning.

Güneş, A. (2013). Kil tabletlerden elektronik tabletlere: iletişim araçlarının tarihsel gelişim süreci. *E-Journal of New World Sciences Academy,* 3, 279.

Gürüz, D. & Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. Media Cat.

Haito, N. (2021). Relationship of communication skills, experience and motivation to career planning (literature study of human resource management). *Journal of law polıtıc and humanities*, (1) 2.

Hall, D. & Moss J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26(3),41-59.*

Hahn, L. K. & Paynton, S. T. (2018). Survey of communication study. https://en.wikibooks.org/wiki/Survey_of_Communication_Study.

Hair, J. F. (2009). Multivariate data analysis.

Hair, F. J., Black, C. W., Babın, J. B., Anderson, E. R. & Totham, L. R. (2006). *Multivariate data analysis*. Person Printice Hall, Sixth Edition.

Haspolat, N. K. ve Kağan, M. (2017). Sosyal fobinin yordayıcıları olarak beden imajı ve benlik saygısı. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19*(2), 139-152.

Hobfoll, S. E. (1989) Conservation Of Resources A New Attempt At Conceptualizing Stress, *American Psychologist, 44* (3) 513-524.

Hodges, B., Turnbull, J. & Cohen, R. (1996). Evaluating communication skills in the objective structured clinical examination format: Reliability and generalizability. *Medical Education*, *30*(1), 38-43.

İş ve Meslek Danışmanları Derneği. (2011*). İş ve meslek danışmanlığı*. Türkiye İş Kurumu.

Jyothi, P. & Venkatesh, D.N. (2006). *Human resource management*. Oxford University Press, New Delhi.

Karaçor, S. & Ali, Ş. (2014). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (17), 98.*

Kayasandık, A. E. (2019). *Örgüt kültürü ile iş ve yaşam tatmini ilişkisinde örgütsel iletişim doyumunun aracı rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştırma* [Doktora Tezi]. On Dokuz Mayıs Üniversitesi.

Kılıç, N. P. (2018). Kuşaklararası iletişim: Üniversite öğrencilerinin yaşlılarla iletişim biçimleri. *Journal Of International Social Research*, *11*(55).

Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*, (8. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım.

Korkmaz, K. (2019). *Gençlerin meslek ve iş seçimleri yolunda İŞKUR'daki iş ve meslek danışmanlarının etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

Korkut. F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (28), 143-149.*

Küçük, O. (2018). *Kadınların kariyer yönetiminde hassas taban teorisi: Bir Araştırma,* Uluslararası kadın araştırmalarında yeni ufuklar konferansı (IWSC), Sakarya Üniversitesi, 8-9 Mayıs, s. 75.

Littlemore, J. (2003). The communicative effectiveness of different types of communication strategy. *System*, *31*(3), 331-347.

Markaki, E. N., Sakas, D. P. & Chadjipantelis, T. (2013). Communication management ın business. The latent power for career development. The 2nd International Conference on Integrated Information.

Mehrabian, A. (2017). *Nonverbal communication*. Routledge.

Mitchell, H. & Louwerse, M. (2003). Toward a taxonomy of a set of discourse markers in dialogue: A theoretical and computational linguistic account. *Discourse Processes 35* (3), 243-281.

Noe, R.A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi.* C. Çetin (çev.). 1.Basım. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Odabaşı, Y. & Oyman, M. (2003). *Pazarlama iletişim yönetimi*. (2. Baskı), Media Cat Kitapları.

Okakın, N. (2008). Kariyer yönetiminin bazı insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi üzerine bir çalışma. *Öneri Dergisi, 8(30), 1-8*

Öğüt, A. (2003). *Bilgi çağında yönetim*. Nobel Yayınları.

Örücü, E. (2003). *Modern işletmecilik.* Gazi Kitabevi

Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi

Özoğlu, S. Ç. (2007). *Eğitimde rehberlik ve psikolojik danışma*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, s.144-146.

Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya örneği* [Doktora Tezi]. Okan Üniversitesi.

Rebecca B. R. & Matthew M. M. (1994). Development of a measure of ınterpersonel communication competence. *Communication Research Reports Volume 11, Number 1, Pages 33-44.*

Rottinghaus, P. J., Day, S. X., & Borgen, F. H. (2005). The Career Futures Inventory: A measure of career-related adaptability and optimism. *Journal of Career Assessment, 13*(1), 3-24.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational behaviour*. Eleventh Edition, Prentice Hall. s.300.

Rubin, R. B., Palmgreen, P., & Sypher, H. E. (2020). Communicative adaptability scale. In *Communication Research Measures* (pp. 120-124). Routledge.

Sav, D. (2018*). Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi üzerine bir araştırma.* [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Savickas, M. L. (2001). A developmental perspective on vocational behaviour: Career patterns, salience, and themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 1,* 49-57.

Scheier, M.F. & Carver, C.S. (1985). İyimserlik, başa çıkma ve sağlık: Genelleştirilmiş sonuç beklentilerinin değerlendirilmesi ve sonuçları. *Sağlık Psikolojisi, 4*,219-247.

Schein, E., H. (1990). *Career anchors and job/role plannig: The links between career pathing and career development*. MIT Sloan School Of Management.

Schumacker, R. E. & Lomax, R. (2004). A beginner's guide to structural equation modelling. 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Silvera, D., Martinussen, M. & Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian journal of psychology*, *42*(4),313-319.

Soysal, A. (2003). Küreselleşen iş hayatında yeni kariyer yaklaşımları. *17-18 Mayıs Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Beta Basım Yayım Dağıtım *A.Ş.*

Super, D., E. & Knasel, E., G. (1981). Yetişkinlikte kariyer gelişimi: Bazı teorik problemler. *İngiliz Rehberlik ve Danışmanlık Dergisi, 9*, 194- 201.

Şen. M. (2015). *İŞKUR mesleki eğitim kurslarının istihdama katkısı: Trabzon ilinde bir araştırma.* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Şimşek, M. Ş & Öge, H. S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Ş., Çelik, A. & Akatay, A. *(2007). Kariyer yönetimi insan kaynakları uygulamaları*. Gazi Üniversitesi Kitapevi.

Templer, A. J. & Cawsey, T. F. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career development international*, *4*(2), 70-76.

Tunç, A. & U. A. (2001). *Kariyer yönetimi planlaması ve geliştirme*. Gazi Kitabevi.

Tunçer, P. (2011). İ*nsan kaynakları yönetimi*. Ekin Yayınevi.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim.* Seçkin Yayınları.

Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2002). *Genel iletişim kavramlar ve modeller.* (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım.

Türk, K. Ü. (2006). Kariyer planlama. http://www.ytukvk.org.tr/arsiv adresinden alındı. Erişim tarihi 16.09.2020].

Türkiye İş Kurumu. (2017). 8. Genel kurul çalışma raporu.

URL-1 İŞKUR. (2022). Çevrim-içi: http://www.iskur.gov.tr/KurumsalBilgi/Kurum/Tarihce. Erişim Tarihi 01.02.2021

URL-2 İŞKUR. (2021). Çevrimiçi: http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/kurumsalbilgi/organizasyon.aspx. Erişim tarihi: 01.02.2021

URL-3 Türkiye İş Kurumu Stratejik Planı. (2012). Çevrimiçi: https://media.iskur.gov.tr/15258/2013-2017-dönemi-stratejik-plani.pdf. Erişim tarihi 03.05.2021

URL-4 Türkiye İş Kurumu. (2016). Çevrimiçi: https://media.iskur.gov.tr/13586/6-genel-kurul-raporu.pdf. Erişi tarihi 08.03.2021

URL-5 Türkiye İş Kurumu. (2016). Çevrimiçi: https://media.iskur.gov.tr/13586/6-genel-kurul-raporu.pdf. Erişi tarihi 08.03.2021

URL-6 İŞKUR. (2021). İŞKUR. (2021). Çevrimiçi: www.iskur.gov.tr. Erişim tarihi 04.04.2021

URL-7 İŞKUR. (2021). Çevrimiçi: www.iskur.gov.tr Erişim tarihi 16.05.2021

URL-8 İŞKUR Faaliyet Raporu. (2018). Çevrimiçi: https://media.iskur.gov.tr/63688/2018-yili-faaliyet-raporu.pdf Erişim tarihi 12.06.2021

Usluer, E. (2005). *Meslek incelemeleri kılavuzu*. Nobel Yayıncılık.

Uysal, İ. & Kılıç, A. F. (2022). Normal distribution dilemma. Anadolu Journal of Educational Sciences International, 12(1), 220-248.

Ünal. A. (2019). *Bireysel kariyer planlaması, kişisel faktörler ve iş memnuniyeti: kadın polisler üzerinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.

Ünsal, D. (2013). İŞKUR *tarafından düzenlenen mesleki eğitim kurslarının kursiyerlerin bireysel kariyer planlamalarına katkısı hakkındaki kursiyerlerin görüşleri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.

Vecchio, R. P. (2006). *Organizational behavior: Core concepts*. Ohio: Thomson, South-Western

Yanaşma, G. (2019). *İletişimin aracılık rolü bağlamında örgüt kültürünün bireysel performansa etkisi: Ampirik bir çalışma*. [Doktora tezi]. Hitit Üniversitesi.

Whymark, K. & Steve E. (1999). Whose career is it anyway? options for career management in flatter organization structures. *Career Development International, 4* (2)117-120.

EKLER

EK A Anket Formu

KARİYER YÖNETİMİNDE İŞ/MESLEK DANIŞMANLIĞININ VE İLETİŞİMİN ROLÜNÜ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı; bu anket formu **kendi Kariyer Yönetiminizde İş/Meslek Danışmanlığının ve İletişimin rolünü** ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Tamamen akademik amaçlarla yapılan bu çalışmada toplanan veriler, kurum ismi verilerek kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Çalışmanın başarısı katkılarınıza bağlıdır. ***Anket formuna lütfen isminizi ve kurum adını yazmayınız.*** Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

İş ve Meslek Danışmanı Buket CANAL
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora Öğrencisi

Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.
Cinsiyetiniz:
( ) Kadın **( )** Erkek
Medeni Durum:
( )Evli ( ) Bekâr
Eğitim Durumunuz:
( ) İlköğretim **( )** Lise **( )** Yüksekokul **( )** Fakülte **( )** Yüksek lisans **( )** Doktora
Yaşınız:
( ) 25 ve daha az ( ) 26-35 **( )** 36-45 **( )** 46 ve üstü
Mesleğiniz:
Bu meslekte çalışma süreniz:
( ) 1 yıldan az **( )** 1–3 yıl **( )** 4–7 yıl **( )** 8–10 yıl **( )** 10 yıldan fazla
Toplam hizmet süreniz:
( ) Daha önce çalışmadım **( )** 1 yıldan az **( )** 1–3 yıl **( )** 4–7 yıl **( )** 8–10 yıl **( )** 10 yıldan fazla

EK B Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi gösteren kutucuğa (X) ile işaretleyiniz. **"(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum ; (5) Kesinlikle Katılıyorum"** **Danışanlarda Bireysel Kariyer Yönetimi Algısını Belirlemeye Yönelik İfadeler;** **(Bireysel Kariyer Yönetimi, bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmesi amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesidir.)**	**Kesinlikle**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Yeni iş ortamlarına uyumlu olmada/ uyum sağlamada iyiyim	1	2	3	4	5
2. Kariyer planlarımdaki değişime uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
3. Kariyerimde olabilecek potansiyel engellerin üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
4. İşle ilgili yeni görevleri denemeyi severim.	1	2	3	4	5
5. İş dünyasındaki değişime uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
6. İşteki değişen taleplere kolaylıkla uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
7. Diğerleri kariyer planlarımdaki değişime uyumlu olduğumu söyleyecektir.	1	2	3	4	5
8. Kariyer başarım çabalarım tarafından / çabalarımla belirlenecektir.	1	2	3	4	5
9. Kariyer planlarım yolunda gitmediğinde durumu düzeltme eğilimindeyim.	1	2	3	4	5
10. Kariyerimin nadiren kontrol ederim.	1	2	3	4	5
11. Kariyer başarım kontrolümde değildir.	1	2	3	4	5
12. Kariyerim hakkında düşündüğümde heyecanlanıyorum.	1	2	3	4	5
13. Kariyerim hakkında düşünmek bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5
14. Kariyerim hakkında düşünmek beni hayal kırıklığına uğratıyor.	1	2	3	4	5
15. Kariyer hedefleri belirlemek benim için zordur.	1	2	3	4	5
16. Yeteneklerimi belirli / özel bir kariyer planıyla ilişkilendirmek zordur.	1	2	3	4	5
17. İşle ilgili ilgilerimi anlayabilirim.	1	2	3	4	5
18. Kariyer hayallerimin peşinden gitmeye istekliyim.	1	2	3	4	5
19. Gelecekteki kariyer başarımdan emin değilim.	1	2	3	4	5
20. Doğru kariyeri keşfetmek zordur.	1	2	3	4	5
21. Kariyerimi planlamak doğal bir faaliyettir.	1	2	3	4	5
22 Kariyerimde kesinlikle doğru kararlar alırım.	1	2	3	4	5
23. İş piyasası yönelimlerini anlamada iyiyim.	1	2	3	4	5
24. İş piyasası eğilimleri anlamıyorum.	1	2	3	4	5
25.Gelecekteki iş eğilimlerini görmek kolaydır.	1	2	3	4	5

EK C İletişim Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi gösteren kutucuğa (X) ile işaretleyiniz. "(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum ; (5) Kesinlikle Katılıyorum" Danışanlarda İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadeler; (İletişim, kişiler arasında, duygu, düşünce, bilgi, haber alışverişi, duygu, düşünce, bilgi ve haberlerin, akla gelebilecek her türlü biçim ve yolla kişiden kişiye karşılıklı olarak aktarılmasıdır.)	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Arkadaşlarımın gerçekten kim olduğumu görmelerine izin veririm.	1	2	3	4	5
2.Diğer insanlar ne düşündüğümü bilir.	1	2	3	4	5
3.Başkalarına nasıl hissettiğimi belli ederim/açığa vururum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi başkasının yerine koyabilirim.	1	2	3	4	5
5 Başkalarının ne hissettiğini tam olarak bilmiyorum.	1	2	3	4	5
6. Diğer insanlar onları anladığımı düşünür.	1	2	3	4	5
7.Sosyal durumlarda rahatım.	1	2	3	4	5
8.Küçük grup toplantılarında rahat hissederim.	1	2	3	4	5
9.Yabancı gruplarda kendimi güvensiz hissederim.	1	2	3	4	5
10.Haksızlığa uğradığımda bana haksızlık eden kişiyle yüzleşirim.	1	2	3	4	5
11.Kendimi savunmada sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5
12.Haklarımı savunurum.	1	2	3	4	5
13.Benim konuşmalarım / sohbetlerim oldukça tek taraflıdır.	1	2	3	4	5
14. Başkalarına, ne söylediklerini anladığımı bildiririm / bilmelerine izin veririm.	1	2	3	4	5
15. Aklım konuşma sırasında karışıyor.	1	2	3	4	5
16. Konuşmalarım bir konudan diğerine yumuşak geçişlerle karakterize edilir.	1	2	3	4	5
17. Hangi konular hakkında konuştuğumuzu müzakere ederek içinde olduğum konuşmaların sorumluluğunu alırım.	1	2	3	4	5
18. Arkadaşlarımla konuşmalarımda, onların sadece ne söylediğini değil ne söylemediklerini de anlarım.	1	2	3	4	5
19. Arkadaşları benim mutlu veya üzgün olduğumu söyleyebilir.	1	2	3	4	5
20. Kendimi ifade etmek için doğru kelimeleri bulmak zor.	1	2	3	4	5
21. Kendimi sözel olarak iyi bir şekilde ifade ederim.	1	2	3	4	5
22. İletişimim genellikle tanımlayıcı/tasvir edicidir, değerlendirici değil.	1	2	3	4	5
23. Başkalarıyla eşitmiş gibi iletişim kurarım.	1	2	3	4	5
24. Başkaları beni samimi / ılımlı olarak tasvir edecektir.	1	2	3	4	5
25. Arkadaşlarım onları önemsediğime gerçekten inanır.	1	2	3	4	5
26. Başkalarıyla konuşurken gözlerine bakmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27. İnsanlara yakın hissettiğimde söylerim.	1	2	3	4	5
28. İletişim hedeflerimi başarırım.	1	2	3	4	5
29 Başkalarını benim durumuma / görüşüme ikna edebilirim.	1	2	3	4	5
30. Başkalarını yapmalarını istediğim şeyi yapmaya ikna etmekte sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5

EK D İş/Meslek Danışmanlığı Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi gösteren kutucuğa (X) ile işaretleyiniz. **"(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum"** **Danışanlarda İş/Meslek Danışmanlığı Düzeyini Belirlemeye Yönelik İfadeler;** **(İş/Meslek Danışmanlığı, meslek seçimi aşamasında bulunan, iş bulmada/seçmede güçlükleri olan, mesleki uyumsuzluk problemleri bulunan, mesleki becerilerini geliştirmek veya mesleğini, işini değiştirmek isteyen kişilerin, özellikleri ile mesleklerin gerektirdiği nitelik ve şartları karşılaştırarak, bireyin istek ve durumuna en uygun işi seçmesi, işe yerleştirilmesi ve işe uyumunun sağlanması ile ilgili sorunların çözümüne sistemli olarak yardım eden kişidir.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1- İş/Meslek Danışmanlığı, kariyer planlamasında ve yönetiminde yeterlidir.	1	2	3	4	5
2- İŞKUR ortamı, fiziki koşullar, iletişimin sağlıklı olması açısından uygundur.	1	2	3	4	5
3- İŞKUR portal sisteminin yeterince kullanışlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4- İş/Meslek Danışmanlarının kariyer yönetimi ve iletişim konusunda yaklaşımları iyidir.	1	2	3	4	5
5- Kurs ve programlar meslekle ilgili yeteri kadar bilgi ve beceri kazandırır.	1	2	3	4	5
6- İŞKUR'un işlevini iyi bir şekilde yerine getirdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7- İŞKUR'un düzenlediği kariyer günleri etkinliği faydalı bir şekilde yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
8- Meslek seçimi konusunda, İş/Meslek Danışmanlarının yönlendirmesi verimli olmaktadır.	1	2	3	4	5
9- İŞKUR'un sunduğu teşvik ve desteklerin faydalı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10- İŞKUR'un iletişim kanallarını yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5