

Citation: Çiçek, B. & Işık, M. (2019), Bireysel Kariyer Planlamasının Kariyer Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirme Faaliyetlerinin Aracılık Rolü, BMIJ, (2019), 7(5): 2805-2827 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1328>

BİREYSEL KARIYER PLANLAMASININ KARIYER TATMİNİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME FAALİYETLERİNİN ARACILIK ROLÜ

Berat ÇİÇEK¹

Metin İŞİK²

Received Date (Başvuru Tarihi): 05/11/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 12/12/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/12/2019

ÖZ

Bu çalışma bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin aracılık etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaçla bankacılık sektörü çalışan ve yöneticileriyle bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya veri toplamak için İstanbul'da faaliyet gösteren özel ve devlet bankalarında çalışan ve yöneticilere online bir anket formu gönderilmiştir. Elde edilen veriler nedensel tarama desenine göre nicel araştırma yöntemlerinden olan yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile AMOS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde bireysel kariyer planının kariyer tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca psikolojik güçlendirme değişkeninin de bu ilişkide aracı bir rol üstlendiği bulgulanmıştır. Çalışmanın bankacılık sektörü profesyonellerine ve hissedarlarına birtakım öneriler getirmesinin yanı sıra ilgili literatürü genişletmesi de beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Kariyer Planı, Kariyer Tatmini, Personel Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Bankacılık Sektörü

JEL Kodları: M1, L2, L29

THE MEDIATOR ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON THE EFFECT OF INDIVIDUAL CAREER PLANNING ON CAREER SATISFACTION

ABSTRACT

This paper aims to discover the effect of individual career planning on career satisfaction and the mediating role of psychological empowerment on this relationship. For this purpose, a survey was conducted with banking sector employees and managers. In order to collect data, an online survey was sent to employees working in private and state banks operating in Istanbul. The data obtained were analysed by the AMOS program according to structural equation modelling which is one of the quantitative research methods and causal screening pattern was adopted. In the analysis, it was concluded that individual career plan has a significant and positive effect on career satisfaction. Besides, the psychological empowerment variable was found to have a mediating role in this relationship. It is expected that the study will bring some suggestions to banking sector professionals and stakeholders as well as expanding the relevant literature.

Keywords: Individual Career Planning, Career Satisfaction, Empowerment, Psychological Empowerment, Banking Sector

JEL Codes: M1, L2, L29

¹ Sorumlu Yazar, Dr. Öğretim Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, b.cicek@alparslan.edu.tr

² Dr. Öğretim Üyesi, Bitlis Eren Üniversitesi, imetin@beu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-4584-5862>

<https://orcid.org/0000-0003-4577-0095>

1. GİRİŞ

Ülkemizde sunmuş olduğu iş fırsatları ve kariyer olanakları bakımından bankacılık sektörü işgören aday adayları tarafından en çok tercih edilen sektörlerin başında geldiği bilinmektedir. Özellikle bankalarda kariyer basamaklarının (yükselme, terfi vb) önceden belirlenen resmi prosedürler doğrultusunda gerçekleştiğine yönelik algı ve inanç bu sektörü işgören aday adayları tarafından cazip hale getirmektedir. Buna karşın işgücü piyasasının değişim ve dönüşüme maruz kalan yeni yapısı içinde bankacılık sektörü; yoğun rekabetin, uzun çalışma saatlerinin, fazla mesainin çok sık ve fazla görüldüğü, etki altına alındığı ve sınırlandırıldığı bir sektör özelliği de taşımaktadır (Karataş, 2013). Dolayısıyla oldukça dinamik ve yoğun iş temposuna sahip bu sektörde çalışanların psikolojik olarak güçlendirilme, kariyer planları ve kariyer tatminlerinin incelenmesi gerekliliği doğmuştur.

Kariyer tatmini, kariyer araştırmalarında önemli bir konudur. Çünkü bireyin kariyerinden tatmin olması subjektif başarı duyguları çerçevesinde birçok iş davranışı ve refahı ile yakından ilgilidir (Abele ve Spurk, 2009; Spurk vd., 2011). Kariyer tatmini kavramı bireyin yaşam boyu çalışma konusundaki öznel tutumu olarak (Lounsbury vd., 2012: 520), kariyer hedefleri ve beklentilerini karşılama başarısından memnun olma derecesi (Conley ve Muncey, 2005) şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin kariyer tatmini, işyerinde güçlendirme, destekleyici uygulama ortamları (Laschinger 2012), liderlik türü (Riaz ve Haider, 2010), işin kendisi (Aryee ve Luk, 1996), çalışma koşulları (Maggior vd., 1993; Weiss, 1999; Laschinger, 2012) gibi çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bunların yanı sıra, bireyin kariyer planlamasına ilişkin algısının da kariyer tatmine etki ettiği düzeyini belirlediği bazı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Bu araştırmalardan King, (2004) ve Raabe vd., (2007) bireysel kariyer planlamasının bireyin kariyeri üzerindeki kontrol algısını güçlendirdiğini ve bu durumda kariyer memnuniyetine yol açtığını tespit etmişlerdir.

Kariyer planlaması, kariyer geliştirme sürecindeki bir eylem veya davranış olup, bireyin kariyer amacını ve bu amaca ulaşmak için seçtiği ilgili yoldaki bütün süreci ifade etmektedir (Saraswati ve Amin, 2016). Bu süreç, bireyin kendisini ve çevre bilgisini planlı bir eyleme dönüştürme yeteneğini gerektirir (Phillips vd., 1980: 5). Rasyonel bir kariyer planlama süreci öncelikle bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesini gerektirir (Orpen, 1994; McDaughall ve Vaughan, 1996). Bu süreç, kariyer öz yeterliği (Rogers vd., 2008), iş deneyimi (Creed vd., 2007), kariyer beklenti ve hedefi (Patton vd., 2004) gibi bireyin kariyer hedefine ulaşmak için hangi eylemlerin yapılması gerektiğine dair bilgiyi içeren kapsamlı bir plan niteliğindedir (Phillips ve Blustein, 1994). Özetle kariyer planlaması, profesyonel geleceğe

yönelik hazırlanan planlama kapsamında hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin planını içerir (Greenhaus vd., 1995). Bu doğrultuda Gysbers'in (1983) de ifade ettiği üzere; kariyerin kapsamlı tanımı da yaşam rollerini vurgulayan bir plan gerektirir. Doğal olarak birey, uygun kariyer planlaması ve yönetimi ile kariyer gelişimine devam ederek bu süreçteki yatırımın/ların sonucunu almayı bekler (Adekola, 2011; Saleem vd., 2013). Nitekim Byars ve Rue (2004) de iyi bir kariyer planına sahip olan bireylerin kariyer yolları üzerindeki önemli noktaların farkında olduklarını ve belirledikleri noktaya ulaştıkları takdirde başarı duygusunu hissetme olasılıklarının da arttığını belirtmiştir. Buradan hareketle araştırmamızın ilk amacı; bireyin kariyer planlamasının kariyer memnuniyetini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Bireysel kariyer planlaması ve kariyer tatmini ilişkisinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen kavramlardan biriside psikolojik güçlendirme olgusudur. Psikolojik güçlendirme, bireyin iş rolüne olan aktif yönelimini yansıtmakta ve kişilik özelliklerinden ziyade iş çevresince şekillenmektedir (Spreitzer, 1995). Konuya ilişkin, Conger ve Kanungo (1988) ile Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan çalışmalarda psikolojik güçlendirmenin bireyin bakış açısını içermesine rağmen, çalışma ortamı tarafından da şekillendirildiğini, bir sürekliliğin var olduğunu ve iş rolüne özgü olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar psikolojik güçlendirmenin sonuçları olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iyi personeli elde tutmayı göstermektedir (Kraimer vd., 1999; Liden vd., 2000; Seibert vd., 2011; McManus, 2018). Bu çerçevede araştırmamız psikolojik güçlendirme bireysel kariyer planının kariyer tatminine etkisinde aracı bir etkiye sahip olduğu tezi üzerine kurgulanmış ve bu etkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini, bireylerin hedeflerine ulaşma konusundaki seçimlerinin ve davranışlarının itici gücü olarak (Cheng vd., 2015), bireysel özelliklerden etkilenen bir olgudur (London, 1983). Bireylerin kendi kariyerleriyle ilgili kendine özgü değerlendirmeleri olarak kariyer memnuniyeti, genellikle öznel kariyer başarısının merkezi bir göstergesi olarak görülmektedir (Spurk vd., 2011). Kariyer tatmini çalışanların algılanan kariyer beklentilerinin, işe yönelik beklentiler ve algılanan gerçeklik arasındaki uyumu ve eşleşmeyi (Conley ve Muncey, 2005), kariyerleri ilgili rollerini, başarılarını ve bu başarıları hakkında ne hissettiklerini ifade etmektedir (Kong vd., 2012). Başka bir deyişle kariyer tatmini; bireyin

ücret, ilerleme ve gelişim fırsatları dahil olmak üzere kariyerlerinin içsel ve dışsal yönlerinden elde ettikleri tatmin anlamına gelmektedir (Judge vd., 1995: 487). Kariyer tatmini işin içeriği ve önemi, çalışma koşulları, maaş, işin prestij durumu, yönetim vb. çeşitli unsurlardan etkilenmektedir (Yalalova ve Zhang, 2017). Kariyer tatmini, çalışanların başarı, ilerleme, gelir ve gelişim fırsatları dahil olmak üzere, kariyer yörüngelerinin çeşitli yönlerinden kaynaklandığı anlamına gelir (Korman vd., 1983). Bu bakımdan, bir örgüt çalışanlarından yüksek verim elde etmek istiyorsa, çalışanların kariyer tatminleriyle ilgilenmeli ve kariyer tatminlerini önemsemelidir (Kumudha ve Abraham, 2008).

Kariyer konusundaki literatür, kariyer tatmininin bir sonuç olarak önemini vurgulamakta (Greenhaus vd., 1990; Jiang ve Klein, 1999) ve bir bireyin kariyer tatmininin, kariyer başarısına ulaşma, genel kariyer hedefi, gelir hedefi, terfi hedefi ve yeni yetenekler geliştirmeye yönelik hedeflere ulaşma düzeyi olmak üzere beş faktörden etkilendiğine dikkat çekmektedir (Greenhaus vd., 1990). Kariyer tatminini Herzberg'in çift faktör teorisiyle ilişkilendiren Dinham ve Scott (1997), hijyen faktörleri ve motivatörlerden kaynaklanan tatmin ya da tatminsiz davranışların, bir çalışanın uzun vadede kariyer tatminiyle yakından ilişkili olduğunu ve bunun için de motivatörlerin güçlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. August ve Waltman (2004) ise işin kendisi ve bireyin kariyer gelişimine yönelik algılanan kontrolünün, bireyin yüksek özerklik derecesinin, işin teşvik ediciliği/zorlayıcılığının, çalışanların iş arkadaşları ve kurumları tarafından nasıl değerlendirildiklerinin ve tanındıklarının, eşitlik ve şeffaflık algılarını ne kadar iyi tanımladıklarının, çalışanların kariyer tatmininin önemli yönlerini oluşturduğunu belirtmiştir.

2.2. Bireysel Kariyer Planlaması ve Kariyer Tatmini İlişkisi

Bireysel kariyer planlama kişisel bilgi rehberliği ve insiyatifi tarafından yönlendirilen kişisel bir karar verme sürecidir (Walker, 1973). Bu süreçte bireyler, ilgilendikleri iş ve potansiyellerine ulaşmak için gereken adımları atarak kendilerini değerlendirirler (Işık, 2017; Njokuve Amade, 2014). Gysbers'e (1983) göre bireysel bir kariyer planı, insanların kariyer gelişimlerini uygulamak ve izlemek için ya kendi başlarına ya da başkalarıyla birlikte kullandıkları bir araç ve prosedür olabilir. Birey, kariyer planlama sorumluluğunu üstlenerek, kendi kendine doğruyu bulabilmek için mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişim olanaklarını aramaktadır (Otte ve Kahweiler, 1995). Böylelikle, kariyer hedeflerini belirlerken sahip olduğu yeteneklerini, ilgi duyduğu alanları ve gerçekleştirmek istediklerini tespit ederek, meslek hayatı boyunca kendini hangi mevkide görmek istediğine karar verir (Barutçugil, 2002).

Bireysel kariyer planlaması, işten çok bireye odaklanmakta (Deniz ve Ünal, 2007) ve bireysel kabiliyetler, kariyer basamakları, kariyer yolları, örgüt içi ve örgüt dışı alternatifler değerlendirilerek, çalışanın hedeflerinin, isteklerinin ve ihtiyaçlarının değişimleri dikkate alınarak şekillenmektedir (Geçikli, 2002). Bireysel kariyer planlama, kişinin kendisini ve yakın çevresini değerlendirerek, iş hayatı ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır (Walker, 1973; Crane, 1986; Mathis ve Jackson, 2011). Başka bir tanımda bireysel kariyer planlaması bireyin fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmasını, kariyer hedeflerini belirlemesini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlaması süreci (Milkovich ve Anderson, 1997) şeklinde tanımlanmıştır. Kısacası bireysel kariyer planlaması, bir bireyin kariyeri üzerinde kişisel kontrol sağladığı ve mesleği, organizasyonu, işi ve kendi gelişimi ile ilgili bilinçli tercihleri içerdiği bir çaba olarak kabul edilir (Hall, 1986). Dolayısıyla, kariyer planlaması, hedeflerin belirlenmesi ve bunları başarmak için gerekli eylemlerin bilgisini içeren geleceğe yönelik bir yönelimden vazgeçemez (Phillips ve Blustein, 1994).

Bireyler kariyerlerini planlayarak ve kariyerleri boyunca bu planları takip ederek kariyer mutlulukları kazanabilirler (Anurasiri, 2007). Çünkü bireysel kariyer planlaması, bireylerin kararlılıklarını ve hedefledikleri iş yaşamı ve deneyimler üzerindeki kontrollerini sağlamaktadır (Bilen, 1998). Böylelikle kariyer planlaması, bireye kendi yolunu belirleme ve istenilen iş noktasında kendi potansiyeline güvenme yeteneğini teşvik eder (Byars ve Rue, 1984). Dolayısıyla, iyi bir kariyer planına sahip olan bireyler kariyer yolu üzerindeki önemli noktaların farkında olurlar ve belirledikleri noktaya erişirlerse, başarı duygusunu hissetme olasılıkları da artar (Byars ve Rue, 2004). Aynı zamanda iyi bir kariyer planı bireye içgörü ve yön sağlar; belirsiz rol gereksinimleri ve örgütsel taleplerle başa çıkma, kariyer fırsatlarını tanıma, iş ve kariyer ayarlamalarıyla ilgili stresi azaltmasına yardımcı olur (Gray vd., 1990; Aryee ve Debrah, 1992).

Kariyer planlama, bir insanın çalışma yaşamı boyunca gerçekleşen bireysel bir faaliyettir (Priyantha ve Mendis, 2005). Dolayısıyla, bireyin yaşamı boyunca kariyer planlaması yapması gerekir (Gysbers, 1983). Özellikle günümüzde örgütlerin sağladığı güvencenin giderek azaldığı ya da tamamen ortadan kalktığı bir dünyada bireyler nasıl ilerleyeceklerini düşünmek ve planlamak zorundadırlar (Baruch, 2004). Öte yandan günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı ekonomik, teknolojik ve sosyolojik değişimlerle birlikte bireylerin gelecek kaygıları artırmakta bu da bireyleri stratejik davranmaya yöneltmektedir. Dolayısıyla bireylerin artık stratejik anlamda kariyer planlaması yapmaları gerekmektedir (Esmer ve

Pabuçcu, 2019). Çünkü geleceğin bireylere daha az ve daha zor kariyer fırsatlarını ortaya çıkaracağı gözükmektedir (Shimaoka, 2015). Ayrıca, bireyin kariyer sorunlarını çözmek ve daha az stresli kariyer geçişleri yapabilmesi için kariyer planları geliştirmesi gerekmektedir (Aryee ve Debrah, 1992). Öte yandan birey yaşamının ortalarına kadar ve/veya daha sonraları çeşitli nedenlere bağlı olarak kariyerini göreceli olarak değiştirebilir. Ancak, birey kariyer sorumluluklarını yüklenerek kendi kendine doğruyu bulabilmek için nadiren radikal değişiklikler yapmaktadır (Otte ve Kahweiler, 1995). Genel olarak bireyi değişiklik yapmaya zorlayan nedenler; teknik bilgi ve becerilerin eskimişliği, teknolojiye hızlı bir ilerleme ve en son teknolojiye sahip bilgiler gibi faktörlerdir. Bütün bunlar bireyin becerilerini geliştirmesini ve iş gereksinimleri doğrultusunda güncel kalmak için kendisini yeniden düzenlemesini gerektirir (Njoku ve Amade, 2014).

Bireysel kariyer planlaması ve kariyer tatmini ilişkisine yönelik literatür yeterli olmamakla birlikte bu kavramları elen alan az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bireysel kariyer planlaması, bireylerin kariyerleri üzerindeki kontrol algılarını geliştirmekte ve bu durum kariyer memnuniyetine yol açmaktadır (King, 2004; Raabe vd., 2007). Orpen (1994) bireysel kariyer planlamasının, tüm kariyer bileşenleriyle (maaş artışı, terfi ile kariyer performansı) kariyer memnuniyetini anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Rudolph vd., (2017) yapmış oldukları meta-analizlerinde kariyer planlama ve kariyer araştırması gibi unsurların bir sonuç olarak kariyer memnuniyeti, iş performansı ve katılım ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yine Fasbender vd., (2018) araştırmasındaki meta-analitik kanıtlar kariyer planlamasının, hem objektif (örneğin maaş) hem de subjektif kariyer başarısı (örneğin, kariyer memnuniyeti) için gerekli olduğunu göstermektedir. Son olarak Heslin (2005) bireysel kariyer planının diğer insanlarla yapılan sosyal karşılaştırmalardan oluşan algılanan kariyer başarısı ölçüsü olarak algılanan kariyer tatmini ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H₁: *Bireysel kariyer planlaması kariyer tatminini etkilemektedir.*

2.3. Psikolojik Güçlendirme ve Bireysel Kariyer Planı ile Kariyer Tatmini İlişkisi

Personel güçlendirme, çalışanların güçlendirilmesi suretiyle yönetsel ve örgütsel etkinliğin gerçekleşmesini sağlamaktır. Burada temel amaç üst düzey yöneticilerin, inisiyatif kullanma becerisine sahip olan, işin zorluklarına yaratıcı cevaplar verebilen çalışanlarla iktidarı ve kontrolü paylaşarak organizasyonun gücünü, etkinliğini ve üretkenliğini artırmaktır (Conger ve Kanungo, 1988). Bu durum hem birey hem de organizasyon açısından önemli faydalar

sunmaktadır. Çünkü güçlendirilmiş çalışanların iş yükü fazlalığı algısının düştüğü (Spreitzer vd., 1997) ve bireysel performanslarının arttığı görülmektedir (Seibert vd., 2004). Ayrıca personel güçlendirme faaliyetlerinin daha fazla güven, destek ve içsel motivasyon hissi yaratarak çalışanların iş doyumlarına olumlu yansıdığı bilinmektedir (Bordin vd., 2006). Bununla birlikte güçlendirilme ile çalışanların, daha yenilikçi, daha etkili ve ilham verici olmaları sağlanmakta (Spreitzer vd., 1999), çalışan etkinliği (Spreitzer vd., 1997) ve verimliliği (Koberg vd., 1999) artmaktadır. Bunlara ek olarak işin yapılışıyla ilgili bürokratik basamaklar ve engeller de azalmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Literatür incelendiğinde personel güçlendirmenin “Yapısal” ve “Psikolojik” olmak üzere iki temel yaklaşıma dayandığı görülmektedir (Carless, 2004; Dee vd., 2003; Dewettinck vd., 2003; Laschinger vd., 2001; Menon, 1999). Yapısal yaklaşıma göre, çalışanlar işi nasıl yapacakları konusunda daha fazla kişisel kontrol hissettiklerinden işin yapıldığı stratejik durumdan ve yapılan işin özünden daha fazla haberdar olmaktadır (Bowen ve Lawler III, 1995). Bu yaklaşımda gücün, güçlüden daha az güçlü olana doğru aktarımına ve bu sayede organizasyonun hedeflerine ulaşmasına odaklanılmaktadır (Perkins ve Zimmerman, 1995). Fakat bu yaklaşımın, güçlendirilenlerin psikolojik durumlarını göz ardı ettiği görülmüştür (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990). Bu nedenle personeli psikolojik olarak da güçlendirmeye yönelik çalışmalar zaman içerisinde hız kazanmıştır. Bu çalışmada da psikolojik güçlendirmeye odaklanılmıştır.

Bandura'nın (1986) “çalışanları güçlendirdiğiniz taktirde onların öz yeterlilik beklentilerini de artırırınız” fikrinden hareketle, Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeye yönelik yönetim uygulamalarının, sadece üst yönetimi ilgilendiren koşullar seti şeklinde yapısal bir güçlendirmeyi kapsadığını fakat bunun yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Thomas ve Velthouse (1990) da benzer şekilde personel güçlendirilirken yalnızca yönetim uygulamalarının yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Böylelikle güçlendirmede etkili olan yönetim uygulamaları gibi koşullar yerine, iş özelliklerinden kaynaklanan kişisel algılar ile ilgilenilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Başka bir deyişle çalışanları güç vermek ya da eldeki gücü devretmek tek başına önemli değildir. Personel güçlendirilirken asıl önemli olan, astların kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleriyle ilgilidir. Ayrıca çalışanların bu güce sahip olmakla ilgili ne hissettikleri ya da bu gücü isteyip istemedikleridir (Lashley ve McGoldrick, 1994). Spreitzer (1995)'e göre ise psikolojik güçlendirme bireyin iş rolüne olan aktif yönelimini yansıtmaktadır ve kişilik özelliklerinden ziyade iş çevresince şekillenmektedir.

Conger ve Kanungo'nun (1988) psikolojik güçlendirme tanımlamasından bir süre sonra kavram çok boyutlu olarak ele alınmaya başlamıştır. İlk olarak Thomas ve Velthouse (1990) etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim (impact, competence, meaningfulness, choice) olmak üzere konuyu dört boyuta ayırmıştır. Thomas ve Velthouse (1990)'un sunduğu dört boyutlu yapı Spreitzer (1995) ve Spreitzer vd. (1997) tarafından geliştirilerek yeniden tanımlanmıştır. Temelde Thomas ve Velthouse'un gruplandırmalarına sadık kalsalar da Spreitzer vd. (1997) "seçim" boyutunu "otonomi (self-determination)" olarak değiştirmişlerdir (Maynard vd., 2012). Bu çalışmalara göre (Maynard vd., 2012; Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1997) psikolojik güçlendirmenin boyutları şu şekilde tanımlanmıştır:

Anlam: Bir çalışanın, iş hedefleri ile inanç veya değerleri arasındaki uyumu ifade eder. Başka bir deyişle, bir bireyin bir görevi önemsemesidir.

Yetkinlik: Öz yeterliliğe eşittir fakat öz yeterlilik yerine yetkinlik kavramı kullanılmıştır çünkü küresel bir etkinlikten ziyade iş rolüne yönelik bir etkinlik söz konusudur. Bu boyut bireylerin iş etkinliklerini ustaca yapma yetenekleri ile ilgili inançlarını yansıtmaktadır.

Otonomi: Bireyin eylemleri başlatma ve düzenlemede seçme hakkı ve kontrolü olduğu hissidir (Thomas ve Velthouse'ın seçim boyutuna benzer).

Etki: Bireylerin davranışlarını bir fark yaratma olarak görme derecesi veya işletme sonuçları üzerinde ne kadar etkili olduklarıdır. Etki otonomiden farklı bir kavramdır çünkü otonomi, kendi çalışmaları üzerindeki kontrol hissiyle ilgiliyken etki örgütsel çıktılar üzerindeki hissi tanımlamaktadır.

Spreitzer (1995), çalışmasında hem görev ve performans hakkındaki bilgiler, bireysel performansa dayalı ödüller gibi iş bağlamı değişkenlerin hem de öz saygı ve kontrol odağı gibi kişisel özelliklerin psikolojik güçlendirmenin öncülleri olduğunu varsaymıştır. Seibert vd., (2011), psikolojik güçlenme öncüllerini bireysel özellikler ve bağlamsal öncüller olmak üzere iki alt gruba ayırmaktadır. Bağlamsal öncülleri ise kendi içerisinde, yüksek performanslı yönetim uygulamaları, sosyo-politik destek, liderlik ve iş tasarımı özellikleri olmak üzere dörde ayırmışlardır. Buradan da hareketle psikolojik güçlendirmenin öncülü olarak bireyin kişisel özelliklerinin yanı sıra yönetim ve işle ilgili diğer süreçlerin de dahil edilebileceği savunulmaktadır. Ayrıca Brower (1995), çalışanın psikolojik olarak güçlendirilebilmesi için birtakım ön koşullardan da bahsetmektedir. Bunları: katılım ve karar verme yetkisi, eğitim, sorumluluk alma, ortak hedeflere yönelme, yetenek, yenilik, bilgiye ulaşabilme ve paylaşma olarak sıralamaktadır.

Araştırmacılar psikolojik güçlendirmenin sonuçları olarak; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iyi personeli elde tutmayı göstermektedir (Kraimer vd., 1999; Liden vd., 2000; Seibert vd., 2011). Koberg vd. (1999), iyi kurgulanmış bir psikolojik güçlendirmenin iş verimliliği ve etkililiğiyle yakından ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Harris vd. (2009), personel güçlendirmenin işten ayrılma üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Seibert vd. (2011), psikolojik güçlendirmenin sonuçlarını tutum ve davranış olarak ikiye ayırmaktadır. Buna göre iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti değişkenleri tutumsal sonuçları oluştururken, görev performansı, örgütsel vatandaşlık ve yenilikçilik gibi sonuçları ise davranışsal olarak belirtmişlerdir. Ayrıca takımları güçlendirmenin de takım performansı olarak sonuçlanacağını savunmuşlardır. İş zenginleştirme teorisine göre, zenginleştirilmiş işler bireyleri daha tatmin edici kılmaktadır (Hackman, 1980; Spreitzer, 1996). Çünkü güçlendirme koşulları, çalışanların sahip olduklarını takdir etmelerine yardımcı olan karar özerkliği, zorluk ve sorumluluk için fırsatları içermektedir (Joo ve Lim, 2013). Bu durum bireyde bir anlam, yeterlilik, otonomi ve etki duygusu ile sonuçlanmaktadır (Spreitzer, 1996). Buradan hareketle çalışmamızda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H_{2a}: Bireysel kariyer planının psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: Bireysel kariyer planının psikolojik güçlendirmenin yetki boyutu üzerinde etkisi vardır.

H_{2c}: Bireysel kariyer planının psikolojik güçlendirmenin otonomi boyutu üzerinde etkisi vardır.

H_{2d}: Bireysel kariyer planının psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerinde etkisi vardır.

McManus (2018), öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında psikolojik güçlendirmenin bireyin kariyer tatminine etki ettiğini bulgulamıştır. Konaklama sektöründe yapılan çalışmalar da (Chiang ve Jang, 2008; Gazzoli vd., 2010; Jung ve Yoon, 2015; Salazar vd., 2006) bu bulgularla paralellik göstermektedir. Ayrıca diğer araştırmalar da (Kim vd., 2012; Namasivayam vd., 2014) psikolojik güçlendirmenin yalnızca kariyer tatmini değil aynı zamanda iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğinin altını çizmektedir. Çalışmamızda literatürdeki bu iddialardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H_{3a}: Anlam boyutu kariyer tatminini etkilemektedir.

H_{3b}: Yetki boyutu kariyer tatminini etkilemektedir.

H_{3c}: Otonomi boyutu kariyer tatminini etkilemektedir.

H_{3d}: Etki boyutu kariyer tatminini etkilemektedir.

Bireysel kariyer planlaması ve kariyer tatmini ilişkisinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen kavramlardan biriside psikolojik güçlendirmedir. Araştırmacılar psikolojik

güçlendirmenin sonuçları olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iyi personeli elde tutmayı göstermektedir (Kraimer vd., 1999; Liden vd., 2000; Seibert vd., 2011; McManus, 2018). Joo ve Lim (2013) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile kariyer tatmini ilişkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü ortaya koymuştur. Bu durum kariyer planı ile diğer değişkenlerin ilişkisinde de psikolojik sermayenin aracılık edebileceği tezinin doğmasına neden olmuştur. Bu çerçevede araştırmamız psikolojik güçlendirmenin bireysel kariyer planının kariyer tatminine etkisinde aracı bir etkiye sahip olduğu tezi üzerine kurgulanmış ve bu etkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda test etmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{4a}: Bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini ilişkisine anlam boyutu aracılık eder.

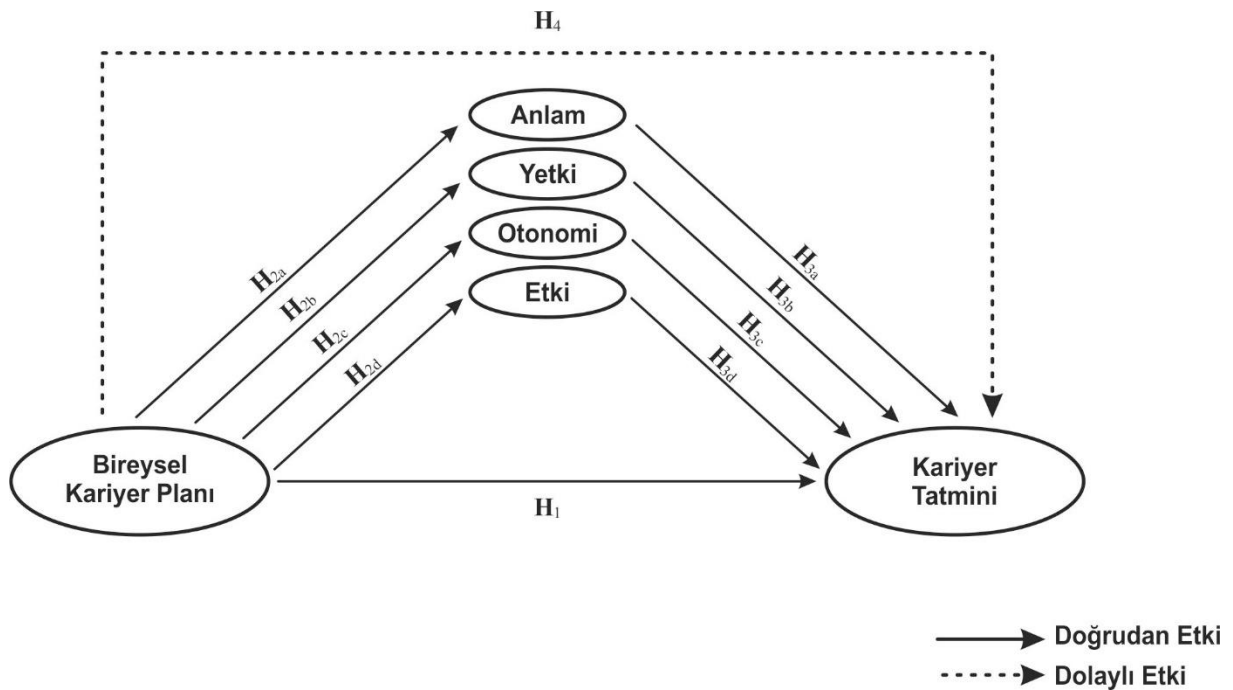
H_{4b}: Bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini ilişkisine yetki boyutu aracılık eder.

H_{4c}: Bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini ilişkisine otonomi boyutu aracılık eder.

H_{4d}: Bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini ilişkisine etki boyutu aracılık eder.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Literatürden hareketle oluşturulan hipotezleri gösteren araştırmanın modeli Şekil 1’de verilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı üzere bireysel kariyer planı bağımsız değişken, kariyer tatmini bağımlı değişken konumundadır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetki, otonomi ve etki ise aracı değişken olarak modellenmiştir. Hipotezler modelde kurgulandığı gibi test edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada nedensel tarama deseninde nicel veri analizine dayalı bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda bankacılık sektörü çalışanlarının, kariyerlerinin başında yaptıkları bireysel kariyer planları ile halihazırda çalıştıkları işlerindeki kariyer tatminleri arasındaki ilişkide organizasyonları tarafından uygulanmakta olan psikolojik güçlendirmenin bir aracılık etkisine sahip olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çoklu nedensellik ilişkisinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Iacobucci vd., (2007) YEM'in teorik ve ampirik çalışmaların istatistiki olarak daha gelişmiş bir zeminde yapılmasını sağladığını belirtmiş ve YEM yaklaşımlarının tutarlı bir şekilde bir aracılık rolü sonucunu tespit etmede, regresyon yaklaşımından daha güçlü olacağını deneysel olarak kanıtlamıştır. Bu nedenle araştırmanın analiz yöntemi olarak YEM tercih edilmiştir.

Araştırmada aracılık modelini test etmek için ise bootstrap metodu kullanılmıştır. Baron ve Kenny (1986) yaptıkları çalışmada aracı değişkeni; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin üretkenliği şeklinde tanımlamıştır ve aracılık etkisini üç koşula bağlamıştır. Buna göre, birinci koşul bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi, ikinci koşul bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerinde bir etkisinin olması, üçüncü koşul aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesidir. Tüm bu koşulların sağlanması durumunda; aracı etki modele girdiği takdirde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki azalıyorsa kısmi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamsızlaşıyorsa tam aracılığın olduğunu savunmuşlardır. Bu yaklaşım iyi sonuçlar vermektedir ancak Sobel testinde olduğu gibi tek bir p-değeri vermemektedir ayrıca dolaylı etki için bir güven aralığı da yaratmamaktadır (Biesanz vd., 2010; MacKinnon vd., 2002). Bu nedenle Mallinckrodt vd., (2006) çalışmalarında deneysel araştırmalarda bootstrap analizlerinin kitle parametresine ilişkin güven aralığının hesaplanmasının faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda aracı etkinin analizinde Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği adımlar, bootstrap metoduyla test edilmiştir. Bootstrap örnekleme ise 5000 olarak belirlenmiştir. Elde edilen verilerin analizi için IBM Spss 25, IBM Amos 24 ve Microsoft Excel 2016 paket programları kullanılmıştır.

3.1. Katılımcılar

Araştırmaya veri toplamak amacıyla, İstanbul ilindeki kamu kesimi ve özel sektöre ait banka çalışan ve yöneticileriyle bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın İstanbul'da gerçekleştirilmesinin en önemli sebebi; Türkiye'nin en kozmopolit kenti olması ve Türkiye'nin her bölgesinden farklı kültürlere sahip bireylerin bu kentte yaşıyor olmasıdır. Bankacılık sektörünün tercih edilmesinin sebebi ise öncelikle emek yoğun bir sektör olması ve çalışanların kariyerlerine ilişkin ciddi çalışmalar yapan bir sektör olması gösterilebilir.

Araştırmaya katılacak banka çalışan ve yöneticilerine hızlı ve kolay ulaşabilmek için örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Elektronik ortamda hazırlanan anket formları, çalışan ve yöneticilerin çalıştıkları bankaların insan kaynakları departmanından izin almak suretiyle elde edilen elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. İnsan kaynakları departmanları aracılığıyla elde edilen toplam 5128 elektronik posta adresine ilk olarak Aralık 2017’de elektronik anket formu gönderilmiştir. Daha sonra insan kaynakları departmanlarından elde edilen ilave 1072 anketle birlikte toplam 6200 çalışan ve yöneticiye Haziran 2018’de anket formu tekrar gönderilmiştir. Google formlarda oluşturulan anket formu Eylül 2018’e kadar cevaplanabilir şekilde açık tutulmuştur. Sürecin sonunda toplam 268 anket katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır. Cevaplandırılan anketlerin 12 tanesinde ölçeklerin büyük kısmı cevaplandırılmadığı için, 53 tanesi ise yapılan analizlerde (boxplot ve mahalonobis uzaklığı ile aykırı değer belirleme) uç değer oluşturduğu ve tekrar ettiği tespit edildiği için değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece 203 adet anket formu değerlendirmeye alınarak, analiz edilmiştir. Katılımcıların %57,6’sı erkek (n=117), %42,4’ü (n=86) kadındır, %64’ü (n=130) özel bankalarda çalışırken, %36’sı (n=73) kamu bankalarında çalışmaktadır, yaş ortalamaları ise 34,6’dır.

3.2. Ölçüm Araçları

Bireysel Kariyer Planlaması Ölçeği: Araştırmanın bağımsız değişkeni olan bireysel kariyer planlamalarına ilişkin katılımcıların görüşlerinin ortaya konulması için, Orpen (1994) tarafından geliştirilen, 5 ifadeden oluşan ve araştırmacı tarafından α değeri ,70 olarak ölçülen kariyer planlama ölçeği kullanılmıştır.

Kariyer Tatmini Ölçeği: Araştırmanın bağımlı değişkeni olan kariyer tatminine ilişkin katılımcıların algılarını ölçmek için Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilen, 5 ifadeden oluşan ve α değeri ,88 olarak ölçülen kariyer tatmini ölçeği kullanılmıştır.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Araştırmanın aracı değişkeni olan çalışanların psikolojik güçlendirme faaliyetlerine ilişkin algılarını ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından üç aşamada geliştirilen ve 4 boyuttan oluşan personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından sırasıyla anlam, yetki, otonom ve etki olarak adlandırılan boyutların her biri üç ifadeden oluşmuştur ve α değerleri anlam boyutu için ,85; yetki boyutu için ,84; otonom boyutu için ,80; ve etki boyutu için ,85 olarak ölçülmüştür.

Dört bölümden oluşan anket formunun ilk kısmında katılımcıların demografik bilgileri ile çalıştıkları bankanın statüsünü ortaya koymaya yönelik 7 sorudan oluşan demografik bilgiler

kısmı yer almıştır. İkinci kısmında bireysel kariyer planı ölçeği, üçüncü kısmında kariyer tatmini ölçeği ve son kısmında personel güçlendirme ölçeği yer almıştır. Ölçekler 7’li likert tipinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan “1- Hiç Katılmıyorum, 7- Tamamen Katılıyorum” olacak şekilde ifadeler katılım düzeylerine göre yanıt vermeleri istenmiştir.

Kullanılan tüm ölçekler paralel kör teknik kullanılarak (Brislin, 1980) Türkçe’ye çevrildikten sonra İngilizce, istatistik, davranış bilimi ve yönetim alanlarında uzman 7 akademisyen tarafından incelenmiştir. Akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda tekrar düzenlenen anket formu nihai katılımcılara gönderilmeden önce 20 banka çalışanına gönderilerek bir pilot araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket formunda herhangi bir hatanın olmadığına kanaat getirildikten sonra anket uygulanmaya başlanmıştır. Ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon istatistikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Bir. Kariyer Planı	5,797	1,082	0,816					
2. Kariyer Tatmini	5,021	1,463	0.527***	0,853				
3. Anlam	5,565	1,402	0.590***	0.576***	0,869			
4. Yetki	5,979	1,103	0.597***	0.437***	0.422***	0,896		
5. Otonom	4,296	1,702	0.204**	0.505***	0.327***	0.267***	0,886	
6. Etki	4,677	1,564	0.369***	0.533***	0.388***	0.388***	0.681***	0,878

Ort = Ortalama; SS = Standart Sapma; ** p <.01; *** p <.001

4. BULGULAR

4.1. Ölçüm Modeli

Elde edilen veriler, Anderson ve Gerbing’in (1988) önerdiği verileri analiz etme ve hipotezleri test etme adımlarından oluşan iki aşamalı yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımına göre, AMOS 24 programı ile ‘*maximum likelihood estimation*’ modunda analiz edilmiştir. Fornell ve Larcker (1981) yapısal modelde anlamlı bir ilişki için test yapmadan önce, ölçüm modelinin yeterli düzeyde bir geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunun kanıtlanması gerektiğini savunmuştur. Bu amaçla yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda modelin iyi uyum sağlandığı görülmüştür: RMSEA = 0.078, GFI = 0.970, AGFI = 0.961, CFI = 0.969, $\chi^2 = 1253,328(464)$, $\chi^2/df = 2.701$. Daha sonra ölçüm modelinde kullanılan ölçeklerin uyum ve ayırt edici geçerlilik sağlayıp sağlamadıkları test edilmiştir.

Ölçeklerin uyum geçerliliğini sağlaması için tüm faktör yüklerinin 0,50 eşliğinden önemli ölçüde fazla olması (Fornell ve Larcker, 1981), maddelerde kendi yapılarıyla çıkarılan ortalama varyansın (AVE) açıklanamayan varyanstan (AVE>0.50) büyük olması (Bagozzi ve Yi, 1988) ve faktör kompozit güvenilirliğinin (CR) 0,60’a eşit veya daha büyük olması

gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Kullanılan ölçeklere ilişkin uyum geçerliliği testleri sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Ölçüm modelindeki ölçeklerin oldukça güçlü uyum geçerliliği sağladığı tespit edilmiştir.

Ayırt edici geçerliliğin sağlanması için çıkarılan varyansların tahmin değerlerinin (variance-extracted estimates) korelasyon karesi tahmin değerlerini aşması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006). Tablo 1 ve 2’den tüm değişkenlerin AVE değerlerinin korelasyon karelerinden yüksek olduğu, ayrıca AVE değerlerinin maximum shared variance (MSV) değerlerinden büyük olduğu görülebilir. Bununla birlikte Henseler (2015), kovaryans temelli ölçüm modellerinin ayırt edici geçerliliğini ortaya koymak için korelasyonların heterotrait-monotrait oranının (HTMT) hesaplanmasını önermiştir. Kline (2015) ise HTMT değerinin 0,85’den küçük olması gerektiğini belirtmiştir. Yapılan analizlerde HTMT açısından da sorun olmadığı görülmüştür. Bu durum tüm değişkenler için ayırt edici geçerliliğin sağlandığını desteklemektedir. Bununla birlikte tüm α değerleri ,70’den büyük olduğu için ölçeklerin geçerliliği de desteklenmiştir.

Tablo 2. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüklü	α	CR	AVE	MSV
Bireysel Kariyer Planı		,903	,908	,666	,356
BKP1	,748				
BKP2	,501				
BKP3	1,01				
BKP4	,723				
BKP5	,903				
Kariyer Tatmini		,929	,930	,728	,331
KT1	,726				
KT2	,854				
KT3	,946				
KT4	,832				
KT5	,755				
Anlam		,901	,903	,756	,348
Anlam1	,830				
Anlam2	,861				
Anlam3	,885				
Yetki		,921	,924	,802	,356
Yetki1	,763				
Yetki2	,943				
Yetki3	,895				
Otonomi		,914	,916	,784	,463
Otonom1	,910				
Otonom2	,967				
Otonom3	,787				
Etki		,904	,909	,770	,463
Etki1	,514				
Etki2	,926				
Etki3	,907				

4.2. Yapısal Model

Hipotezleri test etmek amacıyla AMOS 24 programıyla (maximum likelihood modunda) bir yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Kurulan modelle hem doğrudan hem de dolaylı ilişkileri test edilmiştir. Doğrudan ve dolaylı etkilerle ilgili hipotezleri test etmek için önerilen modelimize karşılık gelen bir model çalıştırılmıştır. Çalıştırılan model kabul edilebilir iyilik uyum indekslerini yakalamıştır: RMSEA = 0.079, GFI = 0.902, AGFI = 0.899, CFI = 0.921, $\chi^2 = 658,805(198)$, $\chi^2/df = 3.327$. Modelin doğrudan etki sonuçları Tablo 3’de dolaylı etki sonuçları ise Tablo 4’de verilmiştir. Hipotezleri test etmek için bu sonuçlara başvurulmuştur.

Tablo 3. Doğrudan Etki Analizi Sonuçları

Hipotez	β Katsayısı ¹	SE
H ₁ : Bireysel Kariyer Planı → Kariyer Tatmini	,582***	,100
H _{2a} : Bireysel Kariyer Planı → Anlam	,601***	,069
H _{2b} : Bireysel Kariyer Planı → Yetki	,607**	,056
H _{2c} : Bireysel Kariyer Planı → Otonomi	,229***	,092
H _{2d} : Bireysel Kariyer Planı → Etki	,393***	,085
H _{3a} : Anlam → Kariyer Tatmini	,325***	,086
H _{3b} : Yetki → Kariyer Tatmini	,004	,098
H _{3c} : Otonomi → Kariyer Tatmini	,206*	,070
H _{3d} : Etki → Kariyer Tatmini	,092	,079

SE = Standart Hata; ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05; ¹Standardize Edilmiş Katsayı Değerleri Verilmiştir.

Yapılan yapısal eşitlik modellemesi analizinin sonuçlarına göre, bağımsız değişken olan bireysel kariyer planının, bağımlı değişken kariyer tatmini üzerinde ($\beta = ,599$; $p < 0.001$) pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın aracı değişkeni olan personel güçlendirmenin boyutları üzerinde bireysel kariyer planının etkileri incelenmiştir. Buna göre bireysel kariyer planının anlam ($\beta = ,601$; $p < 0.001$), yetki ($\beta = ,607$; $p < 0.01$), otonomi ($\beta = ,229$; $p < 0.001$) ve etki ($\beta = ,393$; $p < 0.001$) boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d} hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca personel güçlendirmenin alt boyutlarının kariyer tatmini üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Buna göre anlam ($\beta = ,325$; $p < 0.001$) ve otonomi ($\beta = ,206$; $p < 0.05$) boyutlarının kariyer tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, yetki ($\beta = ,004$; $p > 0.05$) ve etki ($\beta = ,092$; $p > 0.05$) boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri kabul edilmiştir. H_{3b} ve H_{3d} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 4. Dolaylı Etki Analizi Sonuçları

Hipotez	Doğrudan Etki ¹ β	Doğrudan Etki ² β	Dolaylı Etki β	Aracılık Durumu
H _{4a} : BKP → Anlam → KT	,582***	,340**	,242***	Kısmi Aracılık
H _{4b} : BKP → Yetki → KT	,582***	,524***	,060(ns)	Aracılık Yok
H _{4c} : BKP → Otonomi → KT	,582***	,511***	,067*	Kısmi Aracılık
H _{4d} : BKP → Etki → KT	,582***	,467***	,112**	Kısmi Aracılık

¹Aracı Değişken Eklenmeden Önce; ²Aracı Değişken Eklendikten Sonra; ³ns(not significant) = anlamlı değil; BKP = Bireysel Kariyer Planı; KT = Kariyer Tatmini; *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; Standardize Edilmiş Katsayı Değerleri Verilmiştir.

H₄ hipotezi bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide personel güçlendirmenin aracılık edeceğini öngörmekteydi. Hipotezi test etmek için Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği adımlar bootstrap metoduyla test edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde personel güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki boyutlarının bireysel kariyer planlaması ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Yetki boyutunun ise bu ilişkiye aracılık etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H_{4a}, H_{4c} ve H_{4d} hipotezleri desteklenmiş, H_{4b} hipotezi ise reddedilmiştir.

5. SONUÇ

Bankacılık sektörü sunduğu istihdam ve yerine getirdiği işlevler yönüyle oldukça önemlidir. Sektör özellikle genç işgören aday adayları tarafından önemli bir iş kapısı olarak görülmektedir. Genç işgörenlerin böylesi emek yoğun bir sektörde çalışması ya da çalışma düşüncesine sahip olması bankalarda kariyer yollarının önceden belirlenen resmi prosedürler doğrultusunda gerçekleştiğine yönelik algı ve inançtan kaynaklanmaktadır. Ancak, sektörün sürekli dikkat isteyen ve son derece yoğun çalışma saatleri çalışanların duygusal emek harcamalarını çok fazla artırmaktadır. Öte yandan, bankacılık sektörü; yoğun rekabetin, uzun çalışma saatlerinin, fazla mesainin çok sık ve fazla görüldüğü, özel hayatın kontrol altına alındığı ve sınırlandırıldığı bir sektör özelliği de taşımaktadır (Karataş, 2013). Dolayısıyla oldukça dinamik ve yoğun iş temposuna sahip bu sektörde çalışan insanların davranış ve tutumlarını incelemek araştırmacılara gayet cazip gelmektedir. Bunun yanı sıra sektörün doğası gereği güvene dayalı oluşu ve risk barındırıyor olması çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturabilmekte ve kariyer planlaması, kariyer tatmini, iş tatmini vb. konularda olumsuzluklar teşkil edebilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada kariyer planı ile kariyer tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkide personel güçlendirmenin aracılık rolü ele alınmıştır.

Kariyer planlama, işe atama, performans, gelişim ve nihayetinde emeklilikle ilgili seçimlerle başlar. Yönetim, bu seçimleri, yeni yetenekleri kendine çekme ve / veya işe alım

yolu ile destekler; bireysel çıkarları ve yetenekleri fırsatlarla eşleştirir, bireylerin etkili performans göstermelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur ve bireylerin tatmin edici, güvenli bir emeklilik için hazırlanmasına yardımcı olur (Walker, 1973). Bu bağlamda yöneticiler, bireylerin kariyerlerine ilişkin yapmış oldukları planlarını örgütsel kariyer planları ile eşleştirmeli, bireysel ve örgütsel kariyer planları arasındaki algılanan eşleşmelerin çalışanların kariyer tutum ve davranışlarını şekillendirmek ve güçlendirmek için nasıl birleştiğini anlamalıdır (Granrose ve Portwood, 1987). Nitekim Werther ve Davis, (1993) kariyer planlamasının desteklendiği örgütlerde, çalışanların kariyer hedeflerini açık ve net bir şekilde belirleyebildiğini, bu hedeflere ulaşmak için çalıştığını ve bunun karşılığında daha fazla tatmin duyduğunu belirtmiştir (Werther ve Davis, 1993). Araştırmanın bulguları da bu durumu destekler niteliktedir. Yapılan analizlerde bireylerin yaptıkları bireysel kariyer planı ile kariyer tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüş ve bireysel kariyer planlamasının kariyer tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu literatürdeki pek çok çalışma (Orpen, 1994; King, 2004; Raabe vd., 2007; Heslin, 2005; Rudolph vd., 2017; Fasbender vd., 2018) bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Nitekim bu araştırmacıardan King, (2004) ve Raabe vd., (2007) bireysel kariyer planlamasının bireylerin kariyerleri üzerindeki kontrol algılarını geliştirdiğini ve bu durumda kariyer memnuniyetine yol açtığını belirtmişlerdir. Öte yandan analizler neticesinde psikolojik güçlendirmenin **anlam**, **otonomi** ve **etki** boyutlarının bireysel kariyer planlamasını kariyer tatminine etkisinde kısmi bir aracı bir etkiye sahip olduğu, **yetki** boyutunun ise aracı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bireysel kariyer planlaması ve kariyer tatmini ilişkisinde kısmi de olsa tespit edilen aracılık etkisi psikolojik güçlendirmenin önemini gözler önüne sermiştir.

Çalışmanın bulgularına göre bankacılık sektörü yöneticilerine ve hissedarlarına yönelik birtakım öneriler sunulmaktadır. Buna göre;

- Çalışanların bireysel kariyer planları dikkate alınarak organizasyonların amaçları ile uyumlu hale getirilmelidir. Böylece yaptıkları işler çalışanlar açısından daha anlamlı hale gelebilecektir.
- İş koşullarının değişmesiyle birlikte bireylerin psikolojik tatmini maddi tatminden daha önemli bir hale gelmiştir. Bu bağlamda bireylerin psikolojik olarak güçlendirilmesi kariyer tatminlerini artırabilecek önemli bir unsurdur. Bireye yaptığı iş üzerinde daha fazla inisiyatif vermek suretiyle güçlendirilmesi gerek yaratıcılığını ortaya çıkarmak için gerekse de yaptığı işten zevk alarak verimliliğinin artması için oldukça önemlidir.

Bu nedenle sektör çalışanlarının psikolojik olarak güçlendirilmesine yetki ve nüfuzlarının artırılmasına önem gösterilmelidir.

- İnsan unsuru her ne kadar her sektör için önemliyse de bu önem bankacılık sektöründe bir kat daha artmaktadır. İnsan doğası gereği eylemlerinde özerkliğe meyillidir. Bu durum sektörün dinamikleri ölçüsünde değerlendirilmeli ve çalışanlara optimum düzeyde bir özerklik sağlanmalıdır.
- Bankacılık sektörü ülkemizin en önemli sektörlerinin başında gelmektedir. Kurumlar vergisi rekortmenleri bankalardan çıkmakta ve en fazla kar açıklayan sektörlerin başında gelmektedir. Sektör bu yapısını başarılı bir işleyişe borçludur. Zirveye çıkmak kadar zirvede kalmanın da zor olduğu bilinmelidir. Bu durumu sektöre sağlayacak olanın ise insan kaynakları olduğu unutulmamalıdır. Çalışanlara olan yaklaşım bu bilinç doğrultusunda temellendirilmelidir.

Araştırmanın gelecek çalışmalara yönelik de birtakım önerileri bulunmaktadır. Kariyer tatmininin yordayıcısı olarak liderlik türleri bağımsız değişken konumunda test edilebilir. Ayrıca kariyer planı ve kariyer tatmini ilişkisinde örgütsel destek ve lider üye etkileşimi değişkenleri aracı değişkenler olarak test edilebilir. Bununla birlikte çalışma gerçekleştirilirken olabildiğince sınırlılıklardan kaçınılmaya çalışılmalı da araştırmanın bazı kısıtları mevcuttur. Sektör çalışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle gönderilen ankete fazla katılım göstermemesi bu sınırlılıkların başında gelmektedir. Çalışmanın genellenebilirliği açısından bu durum sorun teşkil etmektedir. Ayrıca anketlerin yüz yüze yapılması mümkün olmadığından online formlar şeklinde gönderilmiştir. Her ne kadar dil, istatistik ve işletme alanları uzmanları tarafından gözden geçirilen bir anket formu gönderilmiş olsa da bu durum bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü geri dönen anketlerin bir kısmı değerlendirilmeye alınamamıştır. Yüz yüze uygulanması durumunda değerlendirilmeye alınan anket sayısının artabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abele, A. E., ve Spurk, D. (2009). How Do Objective and Subjective Career Success Interrelate Over Time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82, 803– 824.
- Adekola, B. (2011). Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction. A Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(2), 100-112.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*. 103(3), 411.
- Anurasiri, A. M. (2007). *A Study of The Impact of Nature of Career Planning on Job Satisfaction* (Doctoral Dissertation, University of Sri Jayewardenepura, Nugegoda).
- Aryee, S., ve Luk, V. (1996). Work and Nonwork Influences on The Career Satisfaction of Dual-Earner Couples. *Journal of Vocational Behavior*. 49(1), 38-52.
- Aryee, S., ve Debrah, Y. A. (1992). Career Planning an Examination of Individual Non-Work and Work Determinants. *International Journal of Human Resource Management*. 3(1), 85-104.
- August, L., ve J. Waltman. (2004). Culture, Climate, and Contribution: Career Satisfaction Among Female Faculty. *Research in Higher Education*. 45(2), 177-192.
- Bagozzi, R. P., ve Yi, Y. (1988). On The Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 16(1), 74-94.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173.
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: From Line Artomulti Directional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*. 9(1), 58-73.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Biesanz, J. C., Falk, C. F., ve Savalei, V. (2010). Assessing Mediation Models: Testing and Interval Estimation for Indirect Effects. *Multivariate Behavioral Research*. 45(4), 661-701.
- Bilen, D. (1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bordin, C., Bartram, T., ve Casimir, G. (2006). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment Among Singaporean IT employees. *Management Research News*. 30(1), 34-46.
- Bowen, D. E., ve Lawler III, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *MIT Sloan Management Review*. 36(4), 73.
- Brislin, R. W. (1980). *Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials*. In J. W. Berry ve H. C. Triandis (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. 2, 389-444.
- Brower, M. F. (1995). Empowering Teams: What, Why, and How. *Empowerment in Organizations*, 3(1), 13-25.
- Byars, L. L., ve Rue, L. W. (1984). *Human Resource and Personnel Management*. Usa: RD Irwin.
- Byars, L. L., ve Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management*. McGrawHill, inc-United States.
- Carless, S. A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction? *Journal of Business and Psychology*. 18(4), 405-425.
- Cheng, M., Cheng, C., Tian, Y., Fan, X., (2015). Student Nurses' Motivation to Choose Gerontological Nursing As a Career in China: a Survey Study. *Nurse Educ. Today* 35(7), 843–848.
- Chiang, C. F., ve Jang, S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 13(3), 471-482.

- Conley, S., Muncey, D. E., ve You, S. (2005). Standards-Base Devaluation and Teacher Career Satisfaction: A Structural Equation Modeling Analysis. *Journal of Personnel Evaluation in Education*. 18(1), 39-65.
- Crane, D. P. (1998). *Personnel: The Management of Human Resources* (4. Edt). Kent Publishing Company: Boston.
- Creed, P. A., Patton, W., ve Prideaux, L. A. (2007). Predicting Change Over Time in Career Planning and Career Exploration for High School Students. *Journal of Adolescence*. 30(3), 377-392.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., ve Duemer, L. (2003). Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment. *Journal of Educational Administration*. 41(3), 257-277.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *e-Journal of New World Sciences Academy*. 2(2), 101-119.
- Dewettinck, K., Singh, J., ve Buyens, D. (2003). Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes: Vlerick Management School. Adresinden Alındı: https://www.researchgate.net/profile/Dirk_Buyens/publication/23646658_Psychological_Empowerment_in_the_Workplace_Reviewing_the_Empowerment_Effects_on_Critical_Work_Outcomes/links/00463529c6c18cb1b6000000.pdf (04.02.2019).
- Dinham, S., ve Scott, C. (1998). A Three Domain Model of Teacher and School Executive Career Satisfaction. *Journal of Educational Administration*. 36(4), 362-378.
- Esmer, Y., ve Pabuçcu, H. (2019). Stratejik Kariyer Planlama: Bulanık Mantık Yaklaşımı. *İzmir İktisat Dergisi*. 34(1), 111-124.
- Fasbender, U., Wöhrmann, A. M., Wang, M., ve Klehe, U. C. (2018). Is The Future Still Open? The Mediating Role of Occupational Future Time Perspective in The Effects of Career Adaptability and Aging Experience on Late Career Planning. *Journal of Vocational Behavior*. 1-15.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50.
- Gazzoli, G., Hancer, M., ve Park, Y. (2010). The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment on Customers' Perception of Service Quality: A Study in The Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 34(1), 56-77.
- Geçikli, F. (2002). Bireysel Kariyer Planlama ve Geliştirmede İmajın Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. (15).
- Granrose, C. S., ve Portwood, J. D. (1987). Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *Academy of Management Journal*. 30(4), 699-720.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., ve Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*. 33(1), 64-86.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., ve Kaplan, E. (1995). The Role of Goal Setting in Career Management. *International Journal of Career Management*, 7(5), 3-12.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W.M., (1990). Effects of Race on Organisational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*. 33(1), 64–86.
- Gysbers, N. C. (1983). *Create and Use an Individual Career Development Plan*. Athens, GA: National Center For Researchin Vocational Education, The Ohio State University.
- Hackman, J. R. (1980). Work Redesign and Motivation. *Professional Psychology*. 11(3), 445.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 6): Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, D. T. (1986). *Career Development in Organizations*. Jossey-BassIncPub.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., ve Kacmar, K. M. (2009). Leader–Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 43(1), 115-135.

- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing an Devaluating Career Success. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 113–136.
- Iacobucci, D., Saldanha, N., ve Deng, X. (2007). A Meditation on Mediation: Evidence That Structural Equations Models Perform Better Than Regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153.
- Işık, M. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Değerler Algılarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Values Studies*, 3(8), 25-40.
- Jiang, J. J. ve Klein, G. (1999). Supervisor Support and Career Anchor Impact on The Career Satisfaction of Theentry-Level İnformation Systems Professional. *J. Manag. Inf. Syst.* 16(3), 219–240.
- Joo, B. K., ve Lim, T. (2013). Transformational Leadership and Career Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
- Judge, T. A., Cable, D., Boudreau, J., ve Bretz, R., (1995). An Empirical Investigation of The Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*. 48(3), 485–519.
- Jung, H. S., ve Yoon, H. H. (2015). The Impact of Employees' Positive Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
- Karataş, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla ili örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 5(2), 1-16.
- King, Z. (2004). Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K., ve George, T. R. (2012). Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: a Mediating Role of Management Trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*. 53(1), 10-19.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*: Guilford publications.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., ve Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence From The Health Care Industry. *Group ve Organization Management*. 24(1), 71-91.
- Kong, H., Cheung, C., ve Song, H. (2012). From Hotel Career Management to Employees' Career Satisfaction: The Mediating Effect of Career Competency. *International Journal of Hospitality Management*. 31(1), 76-85.
- Korman, A. K., Mahler, S. R., ve Omran, K. A. (1983). Work Ethics and Satisfaction, Alienation, and Other Reactions. In W. B. Walsh, ve S. H. Osipow (Vol. Eds.), *Handbook of vocational psychology: Vol. 2*, (ss. 181–206). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., ve Liden, R. C. (1999). Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement*. 59(1), 127-142.
- Kumudha, A., ve Abraham, S. (2008). Organization Career Management and Its Impact on Career Satisfaction: A Study in The Banking Sector. *ICFAI University Journal of Bank Management*. 7(3), 71-84.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., ve Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*. 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S. (2012). Job and Career Satisfaction and Turnover Intentions of Newly Graduated Nurses. *Journal of Nursing Management*. 20(4), 472-484.
- Lashley, C., ve McGoldrick, J. (1994). The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations. *Empowerment in Organizations*. 2(3), 25-38.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., ve Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment on The Relations Between The Job, İnterpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 85(3), 407.
- London, M., (1983). Toward A Theory of Career Motivation. *Acad. Manag. Rev.* 8(4), 620–630.
- Lounsbury, J. W., Foster, N., Carmody, P. C., Kim, J. Y., Gibson, L. W. ve Drost, A. W. (2012). Key Personality Traits and Career Satisfaction of Customer Service Workers. *Managing Service Quality*. 22(5), 517-536.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., ve Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*. 7(1), 83.
- Maggiore, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., ve Rossier, J. (2013). The Role of Career Adaptability and Work Conditions on General and Professional Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*. 83(3), 437-449.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M., ve Russell, D. W. (2006). Advances in Testing the Statistical Significance of Mediation Effects. *Journal of Counseling Psychology*. 53(3), 372.
- Mathis, R. L., ve Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. New York: Cengage Learning.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., ve Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of The Past Two Decades of Research. *Journal of Management*. 38(4), 1231-1281.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 31(3), 161.
- Milkovich, George T. ve John C. Anderson, (1997). *Career Planning and Management*. Gerald R.F. vd (der.), Human Resource Management, Toronto.
- Namasivayam, K., Guchait, P., ve Lei, P. (2014). The Influence of Leader Empowering Behaviors and Employee Psychological Empowerment on Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69-84.
- Njoku, U., ve Amade, B. (2014). Individual Career Development Planning: A Survey. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 3(2), 40-48.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*. 15(1), 27-37.
- Otte, Fred L. ve William M. Kahweiler. (1995). Long-Range Career Planning During Turbulent Times. *Business Horizons*. 2-7.
- Perkins, D. D., ve Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*. 23(5), 569-579.
- Phillips, S. D., ve Blustein, D. L. (1994). Readiness for Career Choices: Planning, Exploring, and Deciding. *The Career Development Quarterly*. 43(1), 63-73.
- Phillips, S. D., Cairo, P. C., Myers, R. A., Ryan, T. G., Hoffer, G. L., ve Croes-Silverman, M. (1980). *Career Planning Modules For The Officer Career Information and Planning System*. Columbia University Newyork Teacherscoll. U.s. Army Research Institute for The Behavioral and Social Sciences 5001 Eisenhower Avenue, Alexandria, Virginia 22333.
- Priyantha, H. M., ve Mendis, B. (2005). Individual Career Planning of Workers and Influence on Job Satisfaction: A Case Study of Workers Employeed in the C.V. Gooneratne International Industrial Park in Sri Lanka. *Sabaragamuwa University Jurnal*. 5(1), 25-39.
- Raabe, B., Frese, M. ve Beehr, T. A. (2007). Action Regulation Theory and Career Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*. 70, 297-311.
- Riaz, A., ve Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*. 1(1), 29-38.
- Rogers, M., Creed, P. ve IanGlendon, A. (2008). The Role of Personality in Adolescent Career Planning and Exploration: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 132-142.
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T. A. M., Rauvola, R. S., ve Zacher, H. (2018). Occupational Future Time Perspective: A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. 39, 229-248.
- Salazar, J., Pfaffenberg, C., ve Salazar, L. (2006). Locus of Control vs. Employee Empowerment and The Relationship With Hotel Managers' Job Satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 5(1), 1-15.
- Saleem, Y., Kamran, M. R., Sabir, F., ve Iqbal, J. (2013). Career Development An Imperative of Job Satisfaction and Career Commitment: Empirical Evidence From Pakistani Employees in Banking Sector. *European Journal of Business and Management*. 5(21), 108-118.

- Saraswati, S., ve Amin, Z. N. (2016). Career Planning Attitude of Javanese and Chinese Student. The Proceeding of 1st Semarang State University *International Conference on Counseling and Educational Psychology Semarang*, Indonesia, 18-19 October.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., ve Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to The Next Level: A multiple-Level Model Of Empowerment, Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 47(3), 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G., ve Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*. 96(5), 981.
- Shimaoka, M. (2015). Strategic Career Planning For Physician-Scientists. *Journal of Orthopaedic Science*. 20(3), 452-456.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., ve Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 20(4), 511-526.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., ve Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Strain. *Journal of Management*. 23(5), 679-704.
- Spurk, D., Abele, A. E., ve Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal Measurement Invariance and Latent Growth Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 84(2), 315-326.
- Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. 15(4), 666-681.
- Walker, J. W. (1973). Individual Career Planning: Managerial Help for Subordinates. *Business Horizons*. 16(1), 65-72.
- Weiss, E.M. (1999). Perceived Workplace Conditions and First-Year teachers’ Morale, Career Choice Commitment, and Planned retention: A Secondary Analysis. *Teaching and Teacher Education*. 15(8), 861-879.
- Werther Jr, W. B., ve Davis, K. (1993). *Personnel Management and Human Resources*. USA, McGrawHill.
- Yalalova, J.F. ve Zhang, L. (2017). The Impact of Self-Efficacy on Career Satisfaction: Evidence From Russia. Erişim: 12.05.2019. Adresinden Alındı: https://www.researchgate.net/profile/Julia_Yalalova/publication/318589868_The_Impact_of_SelfEfficacy_on_Career_Satisfaction_Evidence_from_Russia/links/5a4257b60f7e9ba868a46d8d/The-Impact-of-Self-Efficacy-on-Career-Satisfaction-Evidence-from-Russia.pdf.