

KARIYER DEĞERLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSES YÖNTEMİYLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

PRIORITIZATION OF CAREER ANCHORS BY MEANS OF ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

Abstract: *In this study, firstly the career anchors of research assistants have been determined with the help of studies contained in the general literature and in consultation with the academic personnel involved in the scope of the study. Prioritization of the career anchors was carried out by means of analytic hierarchy process (AHP). As a result of the study, weight of the internal career anchors of the research assistants turned out to be 66.7 % whereas the weight of external career anchors was found to be 33.3 %. Intention to make a research among the internal career anchors in accordance with the local weights has the greatest weight while the promotion has the biggest weight among the external career anchors. Priorities of the career anchors as per global weights are promotion, success, being a researcher, creativity, status, security, recognition, income and dedication, respectively.*

Keywords: *Career Anchors, Internal Career Anchors, External Career Anchors, Career Orientation, Analytic Hierarchy Process.*

KARIYER DEĞERLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSES YÖNTEMİYLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Özet: *Bu çalışmada akademik mesleğin başlangıç aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin kariyer değerlerinin öncelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada, öncelikle, araştırma görevlilerinin kariyer değerleri yazında yer alan çalışmaların incelenmesi ve araştırma kapsamındaki akademik personelle yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiştir. Belirlenen kariyer değerlerinin önceliklendirilmesi analitik hiyerarşi proses (AHP) yöntemiyle yapılmıştır. Çalışma sonucunda araştırma görevlilerinin içsel kariyer değerlerinin ağırlığı % 66.7, dışsal kariyer değerlerinin ağırlığı % 33.3 bulunmuştur. Yerel ağırlıklara göre ise, içsel kariyer değerleri arasında araştırma yapma istemi, dışsal kariyer fırsatları arasında ise yükselme en yüksek ağırlıkta bulunmuştur. Global ağırlıklara göre ise, kariyer değerlerinin öncelikleri sırasıyla; yükselme, başarıma, araştırma yapma istemi, yaratıcılık, statü, güvence, tanınma, özerklik, gelir ve adanmışlıktır.*

Anahtar Kelimeler: *Kariyer Değerleri, İçsel Kariyer Değerleri, Dışsal Kariyer Fırsatları, Kariyer Yönelimleri, Analitik Hiyerarşi Proses*

I. GİRİŞ

Kişilerin çalışma yaşamında yer alması değişik neden ve gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. Başlangıçta temel gereksinimlerin karşılanması için bir işte çalışan ya da bir iş kuran kişinin, zamanla beklentileri, istemleri ve güdülleri farklılaşabilmektedir. Buna bağlı olarak, kişinin çalışma yaşamına ya da işine ilişkin öncelikleri değişebilmekte ve daha üst gereksinimleri ortaya çıkabilmektedir. Kariyer gereksinimi de çoğu kez bir üst gereksinim olarak görülmekte ya da düşünülmektedir. Kariyer yazınında, kişinin üst düzeydeki amaçlarına ilişkin düşünceler "kariyer değerleri" (career anchors) olarak ifade edilmektedir [1].

Kariyer değerleri kişilerin kariyer seçimini, bir işten diğer bir işe geçme kararlarını, belirli meslek ya da iş ortamını seçme kararlarını ve kişilerin işe ilişkin deneyimlerine yönelik tepkilerini oluşturmasında belirleyici olmaktadır. Bununla birlikte, kariyer değerleri yaşam beklentilerini biçimlendirmesi, kişinin geleceğe

ilişkin görüşünü oluşturması açısından da önemlidir [2,3]. Kariyer değerleri kişinin kariyer seçim kararına dayanak oluşturan [4] ve kişinin kariyer ile ilgili kararlarına yön veren temel ilkelere [1]. Örgütlerin uygun ödüllendirme sistemleri ve kariyer yollarını geliştirebilmesi kariyer değerleri çeşitliliğinin belirlenebilmesine bağlıdır [2].

Kariyer değerlerine ilişkin araştırmalar bireylerin daha iyi kariyer kararları verebilmesine, örgütlerin daha iyi kariyer planlaması ve geliştirmesi uygulamalarına olanak sağlamaktadır. Kariyer değerleri, kariyer seçimi, kariyer yönelimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmede önemle üzerinde durulan bir değişken olduğu gibi, kişinin işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkilemesi bakımından da önemli bulunmaktadır. Nitekim, yapılan görgül çalışmalarda, kariyer değerleri ile kariyer tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır [3]. Bu bulgular, kariyer değerleri kavramının örgütsel temelde incelenmesini daha da önemli kılmaktadır. Çünkü kariyer tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bir dizi davranışsal sonuçlarla ilişkili bulunan değişkenlerdir [3,5].

Yazında kariyer değerleri kavramı kuramsal ve görgül temelleri itibariyle, başlangıçta bilgi sistemleri personeline yönelik incelenmiş olmakla birlikte, uluslararası yazında farklı meslek gruplarına yönelik çalışmalara da konu edildiği görülmüştür. Türk yazınında ise, kariyer değeri kavramını içeren çalışmalar yeni sayılabilecek aşamadır. Yazın incelemesi neticesinde, Çetin ve Aktaş'ın [6] subaylara yönelik görgül çalışması ile Erdoğan'ın [7] kuramsal çalışması ve mühendislere yönelik araştırması dışında bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada ise, araştırma görevlilerinin kariyer değerleri analitik hiyerarşi proses (AHP) yöntemiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma görevliliği akademik mesleğin birinci basamağı olup, ilk mesleki deneyim genellikle bu aşamada başlamakta ve kişinin başarısına bağlı olarak diğer akademik aşamalara yükselmektedir. Akademik meslek düzleminde bulunan kişilerin benzer ve genel kariyer değerleri olabileceği gibi, kariyer sürecindeki aşamalara göre değişen ve gelişen kariyer değerleri de ortaya çıkabilmektedir. Araştırmada akademik personelin kariyer değerleri önceliklerinin akademik aşamalar temelinde incelenmesinin daha anlamlı olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışmada akademik yaşamın ilk adımında yer alan araştırma görevlilerinin kariyer değerleri önceliklerinin üst kariyer basamaklarındaki akademik personelin kariyer değerleri ve önceliklerinden farklı olacağı varsayımı yapılmıştır.

Yazında yer alan çalışmalarda kariyer değerleri konusu kuramsal ve görgül temelde ise istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Görgül çalışmalarda, genelde kariyer değerlerinin kariyer tatmini, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma gibi tutum ve davranışlarla ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada ise, kariyer değerlerinin öncelikleri matematiksel bir temel içeren analitik hiyerarşi proses yöntemiyle incelenmiştir.

II. KARIYER DEĞERLERİ KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

II.1. Kariyer Değeri Kavramının Kariyer Terminolojisindeki İfadesi

Yazında "kariyer değeri" kavramı farklı terimlerle ifade edilmiştir. İgbaria ve arkadaşlarının [2] yapmış oldukları çalışmada, kariyer değeri ve kariyer yönelimleri (career orientation) eş anlamlı ifade edilmiştir. Beck ve Lopa'nın [8] makalesinde de, kariyer yönelimi yerine kariyer değeri terimi bir kez de olsa kullanılmıştır. Yine, Jiang ve arkadaşlarının [3] yaptıkları çalışmada da kariyer değeri ve kariyer yönelimi terimleri birlikte kullanılmıştır. Hsu ve arkadaşlarının [9] makalesinde ise, çalışmanın bazı kısımlarında, kariyer değeri terimi kariyer özendiricileri (career incentives) olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, makalede, içsel kariyer değerleri yerine içsel

kariyer özendiricileri ve dışsal kariyer değerleri yerine de dışsal kariyer özendiricileri terimi kullanılmıştır. Yazında, kariyer değeri kavramı farklı terimlerle ifade edilmesine karşın, kullanılan terimlerin anlam ve içerik bakımından farklılık taşımadıkları görülmüştür.

II.2. Kariyer Değeri Kavramının Anlamı ve İçeriği

Kariyer değerleri konusunda ilk kuramsal ve görgül çalışmayı yapan Schein [10], kariyer değerlerini; bireyin kariyeri için karşılanmasını düşündüğü kişisel gereksinimleri, güdülere ve bireyin deneyim ile farkına vardığı ya da keşfetmiş olduğu yeteneklerden oluşan ve kişinin kariyer gelişim yönünün açıklanmasına dayanak olan mesleki benlik (self-conception) kavramı olarak tanımlamıştır. Schein, Massachusetts Teknoloji Enstitüsündeki (MIT) 44 MBA öğrencisine yönelik yapmış olduğu çalışmada, öğrencilerin iş öykülerinde (job histories) tutarlılık, uyumluluk bulmamasına karşın, öğrencilerin kariyer kararlarının dayanaklarında büyük benzerlikler saptamış ve kariyer değerlerinin üç temel bileşenin bir birleşimi olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir:

- Kişilerin doğuştan sahip olduğu özellikler ve yeteneklerinin benlik algısı
- Kişilerin güdülerinin benlik algısı
- Kişilerin sahip olduklarını algıladıkları tutum ve değerlerdir.

Kariyer değerleri konusunda çalışmaları bilinen bir diğer yazar De Long ise, kariyer değerlerini; gereksinimler, tutumlar, değerler gibi kariyer yönelimlerinin bir bileşiği ve kişinin özelliklerinin benlik algısı olarak ifade etmiştir [11]. Beck ve Lopa [8] ise, kariyer değeri kavramını; kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin kristalize edilmesine yardımcı olan ve gelecekteki kariyer davranışlarına yön veren bir unsur olarak nitelendirmektedir. Hsu ve arkadaşları [9] ise, kariyer değerlerini kişilerin kariyerlerinde aradıkları gereksinimler ya da asli özellikler olarak tanımlamıştır. Türk yazınında ise konuyu kuramsal temelde incelemiş bulunan Erdoğan'a [7] göre; kariyer değerleri, mesleki ve yaşam deneyimleri neticesinde oluşan, kariyer seçiminin en önemli belirleyicileri arasında bulunan bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Yazında yer alan tanımlar incelendiğinde; kariyer değerleri içerik olarak, bireyin gereksinimlerini, değerlerini ve kariyer kararlarını biçimlendiren özelliklere işaret etmektedir. İşlevsel açıdan bakıldığında, kariyer değerlerinin temel işlevi kariyer yönelimlerini açıklamasıdır. Bu işlevin rolü ise; kişinin kariyer seçimini, bir işten ya da işyerinden diğer bir işe ya da işyerine geçme kararlarını, kariyer istemlerinin biçimlenmesini, kişinin geleceğe ilişkin bakışımın

belirlenmesini, işgörenin iş deneyimlerine tepkisini oluşturmasıdır.

II.3. Kariyer Değerlerinin Sınıflandırılması

Yazın incelemesi neticesinde kariyer değerlerinin sınıflandırılmasına ilişkin iki temel çalışmaya rastlanılmıştır. Bu konuda ilk çalışmayı yapan ve belirlemiş olduğu kariyer değerleri ile yazında sıkça kaynak gösterilen kişi Schein'dir [10]. Schein, kariyer değerlerini belirlediğini ileri sürdüğü üç bileşen temelinde, kariyer seçim kararlarını açıklayan özgün beş örüntü (pattern) ya da değer (anchor) bulunduğunu belirtmiştir [8].

Schein'in belirlemiş olduğu bu kariyer değerleri bilgi sistemleri personeline yönelik olup, tüm meslekleri içeren, genel düzeydeki kariyer değerleri değildir. Ancak, yazında farklı meslek gruplarına yönelik görgül çalışmalarda Schein'in saptamış olduğu değerler ya özgün biçimiyle ya da uyumlaştırılarak kullanılmaktadır. Schein'in ilk çalışmasında geliştirdiği kariyer değerleri şunlardır:

Teknik/Fonksiyonel Yeterlilik: Teknik kariyer değerleri, fırsatları kullanma ve teknik yeterlilikleri geliştirme temelindeki kariyer kararlarıdır. Bu kariyer değeri kişilerin teknik uzmanlık ve yeterliklerine yönelik uygulamalar üzerinde odaklandıkları varsayımına dayanmaktadır [3].

Yönetsel Yeterlilik: Diğer kişilerin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi ve toplam çıktının üretiminden sorumluluk duyulmasına yol gösteren kariyer değerleridir. Bu grupta yer alan kişiler genel yönetici olma amacını taşımaktadırlar. Kişi bir ya da daha fazla alanda fonksiyonel yeterlilikte bulunma gerekliliğini görmektedir [8].

Yönetsel yeterlilik ile, kişiler başkalarının sonuçları aracılığıyla başarı sağlamak için daha fazla sorumluluk kazanmak için çaba gösterdikleri varsayımı kabul edilmektedir [3]. Schein, yöneticilerin kendilerini yönetsel yeterlilik kariyer değeri temelinde üç konuda güçlü olmayı algıladıklarını belirtmiştir [8].

Analitik beceriler (Analytical skills): Belirsiz koşullar ya da durumlar altında problem çözme ve analiz yapma yeteneğidir.

- **Kişilerarası beceriler (Interpersonal skills):** Örgütün amaçlarını başarmak için diğer kişileri etkileme yeteneğidir.

- **Duyusal güçlülük (Emotional strengty):** Büyük bir düzeyde sorumluluk taşıma ve herhangi bir suçluluk ve utanç duymadan güç kullanma becerisidir.

Özerklik (Autonomy): Kişilerin bağımsızlıklarını koruma yönündeki çabalarını tanımlamaktadır. Kişilerin örgütsel sınırlama ve kontroller dışına çıkma, özgür olma durumlarını ifade etmektedir [8]. Özerklik değeri kişilerin denetimden ve örgütsel kurallardan bağımsız ve özerk olma istemlerinin bulunduğu varsayımı taşımaktadır. Bu nedenle, kişisel ilgilerini kazanmak için işlerindeki örgütsel sınırlamalardan en yüksek bağımsızlığı aramaktadırlar [4].

Güvenlik- İstikrar (Security-Stability): İstikrar ya da güvence temelindeki kariyer kararları güvenlik kariyer değeri olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik ve istikrar kariyer değerinde, kişilerin halen çalıştıkları örgütlerde ya da buldukları coğrafi bölgede kalmak için mevcut iş pozisyonlarında kalma tercihlerinin bulunduğu görüşünü içermektedir [8]. Kişilerin güvenlikteki öncelikleri farklılık göstermekle birlikte, genelde, örgütsel bağlılık, kıdem ve finansal güvencedir [3].

Girişimci Yaratıcılık (Entrepreneurial creativity): Kişiyi bir iş kurmaya yönlendiren kariyer kararıdır. Bu kariyer değeri, kişinin seçmiş olduğu kariyerin kişiye ileriki dönemde bir iş kurma fırsatını verme istemini içermektedir [8].

Schein'in belirlemiş olduğu özgün bu beş kariyer değerine ilaveten, sonraki çalışmasında üç kariyer değeri daha tanımlamıştır. Bu kariyer değerleri şunlardır [12]:

Hizmet-Adanmışlık (Sense of service): Diğer kişilere yardım etmeye kişinin kendisini adanması ve amaçlarına katkıda bulunmasıdır.

Başarma İstemi (Pure challenge): Sorunları çözmeye istekli olma, engelleri aşmak ve yeteneklerine karşı olan engelleri yenmek istemidir.

Yaşam biçimi (Lifestyle): Kariyer ilgileri ile aile yaşamını bütünleştirici yaşam biçimini geliştirme arzusudur.

Kariyer değerlerini sınıflandıran bir diğer çalışma De Long tarafından yapılmıştır. De Long, Schein'in belirlemiş olduğu özgün beş kariyer değeri dışında farklı üç kariyer değeri daha tanımlamıştır [3,11] . Bu kariyer değerleri ise şöyledir:

Kimlik (Identity): Kişilerin statü ve prestij için belirli örgütlerin mensubu olmak için güçlü arzu ve istek duymasıdır.

Hizmet (Service): Kişilerin diğer insanlara yardım etmeye kendilerini adanmaları ve sorunlarının çözümüne katkıda bulunmasıdır.

Çeşitlilik (Variety): Kişilerin farklı görev ve

başarma istemi oluşturan (challenges) işler arzulanmasıdır. De Long'un tanımlamış olduğu bu kariyer değerlerinin Schein'in sonradan geliştirdiği üç kariyer değeriyle içerik olarak oldukça yakın benzerlik göstermektedir.

Yukarıda verilen kariyer değerleri sınıflandırmasına ilaveten, yazındaki son çalışmalarda kariyer değerleri kavramının içsel ve dışsal kariyer değerleri (fırsatları) olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

II.4. İçsel Kariyer Değerleri

İçsel kariyer bakış açısı ilk kez bilgi sistemleri insan kaynakları yönetiminde ele alınmıştır [13]. İçsel kariyer değerleri (internal career anchors) kişinin benlik kavramı ya da kendilik kavramına (individual's self-concept), kişinin kariyerine yön vermeye yardımcı olan psikolojik çekiciliklere (psychological attractions) işaret etmektedir [9]. Diğer bir deyişle, içsel kariyer düşüncesi, kişilerin benlik ya da kendilik algısı (self-concept) ve kariyer değerleri üzerinde odaklanmaktadır. İçsel kariyer değerleri kişinin kariyer arzularını, kariyer değerlerini, algılarını ve iş deneyimlerine karşı etkili tepkilerini içermektedir.

İçsel kariyer değerleri kişinin kariyer tatmininde önemli bir rolü bulunan bir değişkendir. Nitekim, yapılmış bir çalışmada [3], içsel kariyer değerleri ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Kişinin içsel kariyer değerlerini oluşturan güçlü kariyer arzularının daha yüksek kariyer tatminine olanak sağlama işlevi bulunmaktadır.

II.5. Dışsal Kariyer Fırsatları

Dışsal kariyer fırsatları (external career opportunities) kavramı da yazında farklı şekillerde kullanılmıştır. Hsu ve arkadaşları [9] "dışsal kariyer değerleri" nitelendirilmesini yapmış iken, Jiang ve arkadaşları [3] dışsal kariyer değerleri yerine "dışsal kariyer fırsatları" ifadesini kullanmıştır. Kariyer değerlerinin dışsal olarak nitelendirilmesi, bir diğer deyişle "dışsal kariyer değerleri" şeklinde bir sınıflandırmanın kariyer değeri kavramıyla tam örtüştüğü söylenemez. Çünkü, kariyer değeri, kavram olarak içsel nitelikte olan bir değişkendir. Nitekim kariyer değeri kavramını yazına kazandıran Schein [10], kariyer değerini gereksinimler, güdüler, özellik ve yeteneklerden oluşan bir mesleki benlik kavramı olarak ifade etmiştir.

Kariyer değerini oluşturduğu varsayılan unsurların yapı ve özellikleri, doğaları içsel niteliktedir. Dolayısıyla, kariyer değerlerinin dışsal nitelikte olabileceğini ifade etmenin pek yerinde bir kullanım olduğu söylenemez. Bu nedenle, Jiang ve arkadaşlarının "dışsal kariyer fırsatları" adlandırmasının daha yerinde kullanılmış bir terim olduğu söylenebilir.

Dışsal kariyer fırsatları kişinin içsel temelde oluşturduğu kariyer dayanaklarının oluşmasına olanak sağlamaktadır. Nitekim, Jiang ve Klein [13] dışsal kariyer fırsatlarının, örgütün içsel kariyer değerlerinin sağlanmasına yönelik vermiş olduğu desteğin derecesine işaret etmekte olduğunu ifade etmektedirler. İş unvanı, çalışma koşullarının değişikliği, terfiler, ücret ve statü gibi faktörler dışsal kariyer fırsatlarıdır.

İçsel kariyer değerlerinde olduğu gibi, örgüt tarafından sağlanan dışsal kariyer fırsatlarının da kariyer tatmini ile pozitif yönde ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Dışsal kariyer fırsatlarının daha iyi düzeyde bulunması ile kişinin yüksek kariyer tatmini aynı yönde ilişkili bulunmuştur [3].

II.6. Kariyer Değerleri İle İlgili Çalışmalar

Yazında kariyer değerlerine yönelik yapılmış bir dizi çalışma bulunmaktadır. Ginzberg ve Baroudi bilgi sistemleri mesleğindeki işgörenlerin kariyer arzularını incelemiştir. Çalışmada, çeşitli kariyer yönelimlerinin olduğu belirlenmiştir. Ancak herhangi baskın bir yönelim saptanamamıştır. Çalışmada, endüstri ve coğrafik bölge faktörlerinin kariyer yönelimleri ile ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür. Igbaria ve arkadaşları ise bilgi sistemleri personelinin geniş ve çeşitli kariyer yönelimlerinin olduğunu, yönetsel ve teknik yönelimlerin baskın değer olduğunu saptamışlardır. Crepeau ve arkadaşları da bilgi sistemleri mesleğinin kariyer yönelimlerinin farklı ve çeşitli olduğunu, ancak örgütsel istikrarlılığın baskın bir değer olduğunu belirlemişlerdir [3].

Igbaria ve arkadaşlarının [2], üretim ve mühendislik alanında istihdam edilen araştırma ve geliştirme işinde çalışan kişilere yönelik yaptıkları çalışmada kariyer tatminin coğrafik güvenlik ve yaşam biçimi yönelimleri ile pozitif yönde ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca, işyerinde kalma niyeti ile yönetsel, coğrafik güvence, yaşam biçimi ve hizmet yönelimleri ile pozitif ilişkisi bulunmuştur.

Jiang ve Klein'nin [13] sistem uzmanı, programcı ve teknik destek uzmanına yönelik yaptıkları çalışmada ise, kariyer değerleri ile kariyer tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Kariyer tatmini ile kariyer değerleri bileşenleri olan çeşitlilik ve hizmet arasındaki ilişki sırasıyla 0.29 ($p<0.05$) ve 0.17 ($p<0.05$) bulunmuştur. Kariyer tatmini ile yönetsel yeterlik, kimlik, teknik yeterlik, coğrafik güvenlik, özerklik ve örgütsel istikrar bileşenleri arasındaki korelasyon istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İçsel kariyer değerleri ile dışsal kariyer fırsatları arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dışsal kariyer fırsatları ile kariyer tatmini arasındaki ilişki ($r=0.55$, $p<0.05$) anlamlı iken, içsel kariyer değerleri ile kariyer tatmini arasındaki ilişki anlamlı değildir. Ayrıca, çalışmada "üst" desteği ile

dışsal kariyer fırsatları ($r=0.37, p<0.05$) ve kariyer tatmini ($r=0.35, p<0.05$) arasında ilişkinin bulunduğu ve üst desteğinin hem dışsal kariyer fırsatlarını hem de kariyer tatminini etkilediği saptanmıştır.

Beck ve Lopa [8] yapmış oldukları araştırmada ise, Schein'in geliştirmiş olduğu Kariyer Değerleri Envanteri Amerika Birleşik Devletlerindeki hastane endüstrisine uyarlanmıştır.

Jiang ve arkadaşlarının [3] bilgi sistemleri personeline yönelik yapmış oldukları bir diğer çalışmada; yazında göz ardı edilen dışsal fırsatlar boyutunun kariyer tatminine yönelik önemi incelenmiştir. Araştırmada; yönetsel yeterlilik, kimlik, çeşitlilik, hizmet, coğrafik güvence, özerklik, örgütsel istikrar ve teknik yeterlilik kariyer değerleri temel alınmıştır. Çalışmada, içsel kariyer değerleri ile dışsal kariyer fırsatları kariyer tatmini ile pozitif ilişkili ve her iki kariyer değerinin birlikte tahmin edici gücünün daha yüksek olabileceği savı ileri sürülmüştür. Araştırmada içsel kariyer değerleri, dışsal kariyer fırsatları ve hem içsel hem de dışsal kariyer değerlerinin kariyer tatminini açıkladığı ve açıklama güçleri (R^2) sırasıyla 0.27, 0.50, 0.60 düzeyinde bulunmuştur.

Hsu ve arkadaşlarının [9] bilgi sistem personeline yönelik yapmış olduğu araştırmada ise; hangi tür kariyer özendiricilerinin işten ayrılma niyetini daha fazla tahmin edici olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Özendirici olarak nitelendirilen hizmet ve güvence kariyer değerlerinin işten ayrılma niyetini tahmin edici birer değişken olduğu, girişimcilik, yaşam biçimi, yönetsel, özerklik, başarıma istemi (pure challenge) ve teknik değerlerin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE MODELİ

Kariyer değerleri mesleklere göre değişmekle birlikte çeşitli ve çok sayıdadır. Bununla birlikte, kariyer değerlerinin her birinin ağırlığı ya da önceliğinin eşit olduğunu söylemek olası değildir. Diğer bir deyişle, bazı kariyer değerleri kariyer yöneliminde daha baskındır. Örneğin bazı mesleklere yönelimde statü öncelikli iken, diğer bazı mesleklerde gelir ya da güvence öncelikli olabilmektedir.

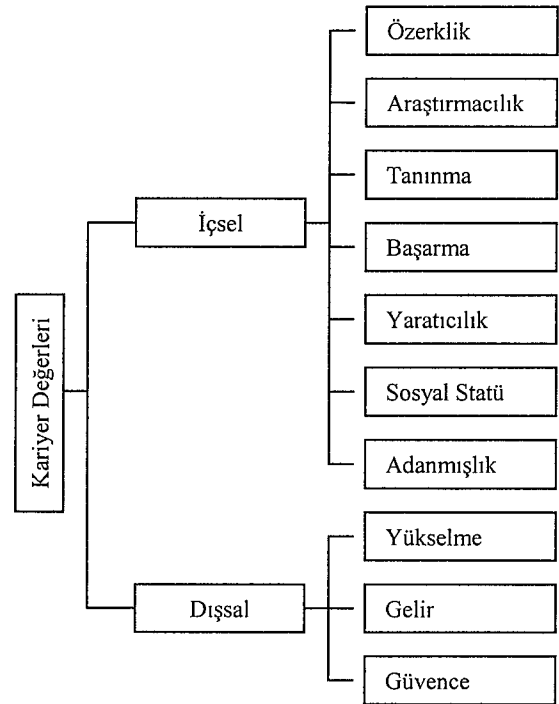
Bu çalışmada, Kırıkkale Üniversitesi işletme bölümünde akademik mesleğin başlangıç aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin kariyer değerleri ve kariyer değerleri önceliklerinin düzeyi araştırılmıştır. Araştırmanın modelindeki (Çizim.1) kariyer değerleri yazında yer alan çalışmaların incelenmesi ve araştırma kapsamındaki akademik personelle yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiştir.

Araştırmada, kariyer değerleri yazında sınıflandırıldığı gibi içsel ve dışsal temelde incelenmiştir.

İçsel kariyer değerleri; özerklik, araştırmacılık, tanınma, başarıma, yaratıcılık, statü ve adanmışlık değerlerinden oluşmaktadır.

Dışsal kariyer fırsatları ise; yükselme, gelir ve güvenceyi içermektedir. Buna göre, kariyer değerlerini içeren model Çizim 1'de verilmiştir.

Kuşkusuz, bu çalışmanın modelinde (Çizim 1) yer alan kariyer değerlerinin araştırma kapsamındaki akademik personelin kariyer değerlerini bütünüyle yansıttığını söylemek olası değildir.



Çizim.1. Kariyer Değerleri Modeli

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, kariyer değerlerini temsil ettiği varsayılan modeldeki (Çizim.1) faktör (kriter) ve alt faktörlerin ağırlıkları analitik hiyerarşi proses yöntemiyle hesaplanmıştır. Analitik hiyerarşi proses yöntemi çok ölçütlü karar verme tekniklerinden biridir.

AHP yönteminin diğer çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden farklılığı, AHP'nin hem nitel hem de nicel değişkenleri birlikte değerlendirebilen bir matematiksel yöntem olmasıdır. Bu üstünlüğünden dolayı, AHP karar verme problemlerinde sıkça kullanılan bir yöntemdir. Saaty'nin geliştirmiş olduğu analitik hiyerarşi proses yönteminin içermiş olduğu bir dizi aksiyom bulunmaktadır [14,15]. Bu aksiyomlar şunlardır:

Aksiyom 1 (Karşılık Olma): Bir A matrisindeki

kriterin (i) diğer bir kriter (j) ile karşılaştırma büyüklüğü x ($a_{ij}=x$) ise,

$$a_{ji} = \frac{1}{x} \text{ dir.} \quad (1)$$

Aksiom 2 (Homojenlik): AHP yönteminde, ancak, benzerlik taşıyan öğeler karşılaştırılabilir. Bununla birlikte, yöntemde a_{ij} 'lerin büyüklüğü Saaty'nin [16] geliştirdiği ölçek değerleriyle sınırlıdır. AHP'de kullanılan ölçek 1-9 aralığında bulunduğu için a_{ij} 'lerin alabileceği değerler, 1/9, 1/8, 1/7, ..., 1, 2, ..., 8, 9 olup, $a_{ij} \neq \infty$ 'dir.

Aksiom 3 (Bağımsızlık): AHP yönteminde kriterler arasında ilişkinin bulunmadığı varsayılmaktadır. Diğer bir deyişle kriterler kendi aralarında bağımsızdır.

Aksiom 4 (Beklenti): Karar problemindeki bütün kriter ve alternatifler hiyerarşide yer almaktadır.

AHP yönteminde karar vericinin yargıları ikili karşılaştırmalar ile matrise dönüştürülür. AHP'de ikili karşılaştırma matrisine değer atanmasında; 1-5; 1-7, 1-9, 1-15, 1-20 gibi farklı ölçekler kullanılmaktadır. Ancak, bu ölçekler arasında Saaty'nin geliştirmiş olduğu 1-9 ölçeğinin diğer ölçeklere göre en iyi sonuç verdiği belirlenmiştir (Tablo.1).

Tablo.1. Önem Skala Değerleri ve Tanımları

a_{ij}	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenek eşit derecede öneme sahip
3	Biraz önemli	Deneyim ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Deneyim ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

Bu çalışmada da Saaty'nin [16] geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu değerlendirmeler neticesinde belirlenen sayısal değerler matrise dönüştürülmektedir.

Yöntemde i. kriter ile j. kriterin ikili karşılaştırma değeri a_{ij} ise; j. kriter ile i. kriterin karşılaştırma değeri a_{ji} 'dir.

AHP'de a_{ij} değeri, $a_{ji} = 1/a_{ij}$ eşitliğinden elde edilir [16].

Buna göre ikili karşılaştırma değerleri matriste (2) ifadesinde verildiği gibidir.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & \dots & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \sqrt{a_{12}} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots \\ \sqrt{a_{1n}} & \sqrt{a_{2n}} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2)$$

İkili karşılaştırma matrisinin taşıdığı bir dizi özellik bulunmaktadır:

1- AHP'de karar vericinin yargılarının değerlendirilmesinde Saaty'nin geliştirmiş olduğu 1-9 ölçeği kullanıldığı için ikili karşılaştırma matrisinin sayısal değerleri pozitifdir [16].

$$a_{ij} > 0 \text{ ve } i, j = 1, 2, \dots, n$$

2- Yargılar temelinde oluşturulan ikili karşılaştırma matrisinin tam tutarlılığı aşağıdaki (3, 4) eşitliklere bağlıdır [16].

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik} \quad i, j, k = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = \frac{w_i}{w_j} \cdot \frac{w_j}{w_k} = \frac{w_i}{w_k} = a_{ik} \quad i, j, k = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

3- İkili karşılaştırma matrisinde $\binom{n}{2} = \frac{n!}{2!(n-2)!}$ kombinasyonu kadar karşılaştırma yapılıır.

4- İkili karşılaştırma matrisinin en büyük özdeğerine karşılık gelen özvektör matrisi AHP'de ağırlık ya da öncelik vektörü olarak ifade edilmektedir.

5- İkili karşılaştırma matrisinin köşegen öğeleri 1'e eşittir. Bir diğer deyişle $a_{ii} = \frac{w_i}{w_i} = 1$ 'dir.

AHP'de öncelik ya da ağırlık vektörleri, ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulmasından sonra hesaplanmaktadır. Öncelik vektörü (5) ifadesindeki denklemin çözümüyle elde edilebilmektedir [15,16]:

$$(A - \lambda_{enb} I)W = 0 \quad (5)$$

Bu eşitlikte; A ikili karşılaştırma matrisini, w özvektör ve λ_{enb} A matrisinin en büyük özdeğeridir. Özvektör yardımıyla kriterlerin göreceli önemi en alt kriterden en üst kriter kadar belirlenebilmektedir.

AHP’de çözülen problemin sonuçlarının anlamlı olması beklenmektedir. Bu ise karar vericinin yargılarının tutarlılığı ile olasıdır. Matematiksel olarak eğer tüm i, j ve k ’ler için $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$ ise, ikili karşılaştırma matrisi tutarlıdır. 2×2 ’lik karşılaştırma matrisleri her zaman tutarlıdır. Ancak $n > 2$ boyutlu ikili karşılaştırma matrislerinde tutarsızlık beklenebilir bir durumdur. Çünkü, ikili karşılaştırma matrislerine atanan değerler insan yargısına göre belirlenmektedir. Dolayısıyla, kabul edilebilir bir düzeye kadar tutarsızlık beklenebilir bir durumdur [17]. Ancak, beklenen tutarsızlık oranının 0.10 ’dan küçük olması önerilmektedir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı bu orandan büyük ise karşılaştırma matrisi tutarsız bir matristir [15,16,18]. Tutarsızlık oranını hesaplanması (T.O.), tutarlılık indeksi (T.İ.) ile rasgele indeksin (R.İ.) hesaplanmasına bağlıdır. Buna göre tutarlılık indeksi eşitliği şöyledir [15,16]:

$$T.İ. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (6)$$

Tutarlılık indeksindeki λ_{\max} matrisin en büyük özdeğerini, n ise matrisin eleman sayısını belirtmektedir. Rasgele indeks değeri ise n alternatif sayısına bağlı bir değerdir. Buna göre, tutarsızlık oranı, tutarlılık indeksinin aynı boyuttaki matrise karşılık gelen rasgele indeks değerine bölümüyle hesaplanmaktadır.

$$T.O. = \frac{T.İ.}{R.İ.} \quad (7)$$

Bu çalışmada analitik hiyerarşi modelindeki faktör ve alt faktörlerin ağırlıkları ve tutarsızlık oranları Expert Choice [19] programı ile hesaplanmıştır.

V. PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ

Kariyer değerleri modelinde (Çizim.1) yer alan ana faktör ve alt faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrislerindeki değerler (a_{ij}) araştırma kapsamındaki akademik personelin görüşleri temel alınarak Saaty’nin geliştirmiş olduğu ölçeğe (Tablo.1) göre belirlenmiştir. Buna göre kariyer değerleri modelinin birinci seviyesinde yer alan faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisi ve faktörlerin yerel ağırlıkları Tablo.2’de verilmiştir.

İkili karşılaştırma matrisinin çözümü sonucunda içsel kariyer değerlerinin ağırlığı % 66.7, dışsal kariyer

fırsatlarının ağırlığı % 33.3 bulunmuştur.

Tablo.2. Ana Faktörlere İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Yerel Ağırlıklar

Ana Faktörler	İçsel Kariyer Değerleri	Dışsal Kariyer Fırsatları	Yerel Ağırlıklar
İçsel Kariyer Değerleri	1	2	0.667
Dışsal Kariyer Fırsatları	1/2	1	0.333

Tutarsızlık Oranı:0.00

AHP modelindeki alt faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisi ve yerel ağırlıklar ise Tablo.3 ve 4’de sunulmuştur. İçsel kariyer değerlerini oluşturan yedi faktörün yerel ağırlıkları diğer bir deyişle kendi aralarındaki ağırlıklar incelendiğinde, özerklik % 4.4, araştırmacılık % 25.3, tanınma % 8.6, başarıma % 30.0, yaratıcılık % 17.7, statü % 11.5, adanmışlık % 2.5 düzeyinde bulunmuştur (Tablo.3). İçsel kariyer değerlerine ilişkin ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı 0.05 ’tir. Belirlenen bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo.3. İçsel Kariyer Değerlerine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Yerel Ağırlıklar

İçsel Faktörler	ÖZ	AR	TA	BA	YA	ST	AD	Yerel Ağırlıklar
Özerklik (ÖZ)	1	1/5	1/3	1/5	1/4	1/5	3	0.044
Araştırmacılık (AR)		1	2	1	2	3	9	0.253
Tanınma (TA)			1	1/4	1/3	1/2	4	0.086
Başarıma (BA)				1	3	3	9	0.300
Yaratıcılık (YA)					1	3	5	0.177
Statü (ST)						1	4	0.115
Adanmışlık (AD)							1	0.025

Tutarsızlık Oranı:0.05

Dışsal kariyer fırsatlarına ilişkin karşılaştırma matrisi ve yerel ağırlıkları Tablo 4’de verilmiştir. Dışsal kariyer fırsatlarına ilişkin faktör yerel ağırlıkları incelendiğinde, yükselme % 70.3, gelir % 8.4, güvence % 21.1 düzeyinde bulunmuştur. Dışsal kariyer fırsatları ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı 0.03 bulunmuştur. Bu oran matrisin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo.4. Dışsal Kariyer Fırsatlarına İlişkin İkili

Dışsal Kariyer Fırsatları	YÜ	GE	GÜ	Yerel Ağırlıklar
Yükselme (YÜ)	1	7	4	0.705
Gelir (GE)		1	1/3	0.084
Güvence (GÜ)			1	0.211

Tutarsızlık Oranı: 0.03

Kariyer değerleri modelinde yer alan ana ve alt kariyer değerlerine ilişkin global ağırlıklar Tablo.5'de sunulmuştur. Kariyer değerlerini oluşturan ana ve alt faktörler birlikte incelendiğinde, özerklik % 2.9, araştırmacılık % 16.9, tanınma % 5.7, başarıma % 20.0, yaratıcılık % 10.8, statü % 7.7, adanmışlık % 1.7, yükselme % 23.5, gelir % 2.8, güvence % 7.0 ağırlığa sahiptir.

Tablo.5. Alt Faktörler İçin Hesaplanan Global Ağırlıklar

Ana Faktörler	Yerel Ağırlıklar	Alt Faktörler	Yerel Ağırlıklar	Global Ağırlıklar
İçsel Kariyer Değerleri	0.667	Özerklik	0.044	0.029
		Araştırmacılık	0.253	0.169
		Tanınma	0.086	0.057
		Başarıma	0.300	0.200
		Yaratıcılık	0.177	0.118
		Statü	0.115	0.077
Dışsal Kariyer Değerleri	0.333	Adanmışlık	0.025	0.017
		Yükselme	0.703	0.235
		Gelir	0.084	0.028
		Güvence	0.211	0.070
Toplam				1.000

VI. SONUÇ

Bu çalışmada araştırma görevlilerinin kariyer değerleri ve bu kariyer değerlerinin öncelikleri analitik hiyerarşi proses yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmada öncelikle AHP modelinin birinci seviyesinde yer alan içsel ve dışsal kariyer değerleri ağırlıklandırılmıştır. İkili karşılaştırma matrisinin çözümü sonucunda içsel kariyer değerleri dışsal kariyer değerlerine göre daha öncelikli bulunmuştur. Araştırma görevliliğine yönelimde dışsal kariyer özendiricilerinin ağırlıkları birinci seviyede daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç araştırma görevliliğine yönelimde dışsal özendiricilere göre içsel özendiricilerin daha baskın olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın modelinde yer alan içsel kariyer değerlerinin önceliklendirilmesine göre, araştırma görevliliği mesleğine yönelimde başarıma istemi en öncelikli faktör olarak bulunmuştur. Bu değeri, sırasıyla araştırma yapma istemi, yaratıcılık, statü, tanınma, özerklik ve adanmışlık izlemektedir. Araştırma görevliliği mesleğine yönelimde başarıma ve bunu izleyen araştırma yapma istemi önceliklerinin yüksek bulunması mesleğin doğasıyla örtüşmektedir.

Akademisyenlik mesleğine yönelim salt içsel değerler temelinde gerçekleşmemektedir. İçsel değerlerin algılanmasına olanak sağlayan dışsal özendiricilere de gereksinim bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, mesleğe yönelimde yükselme, gelir ve güvence gibi dışsal özendiricilerin de payı bulunmaktadır. Bu araştırmada da dışsal kariyer özendiricilerin kariyer değerleri arasındaki öncelikleri belirlenmiştir. Buna göre, araştırma görevlilerinin en öncelikli dışsal kariyer değerinin yükselme olanaklarının olduğu saptanmıştır. Bu dışsal kariyer özendiricisini sırasıyla gelir ve güvence izlemektedir.

Araştırmada içsel ve dışsal kariyer değerlerinin ayrı ayrı öncelikleri belirlendiği gibi, aynı zamanda, hem içsel hem de dışsal kariyer değerlerinin bir arada önceliklendirilmesi yapılmıştır. İçsel ve dışsal kariyer değerlerinin bir arada ağırlıklandırılması durumunda en öncelikli kariyer değeri yükselme bulunmuştur. Araştırma görevliliğine yönelimde yükselme olanaklarının bütün kariyer değerleri arasında en belirleyici faktör olduğu saptanmıştır. Yükselme olanaklarını başarıma ve araştırma yapma istemi ve yaratıcılık izlemektedir.

Kariyer değerlerinin öncelikleri Maslow'un Gereksinimler Sınıflandırması temelinde değerlendirildiğinde alt basamaklardaki gereksinimler olarak nitelendirilebilecek gelir ve güvencenin toplam önceliği % 9.8 dir. Buna karşılık, araştırma görevliliğine yönelimde belirleyici olan kariyer değerlerinin % 91.2'si üst düzeydeki gereksinimlerle ilgilidir. Bu sonuçlar araştırma görevliliğine yönelimde üst düzeyde yer alan amaçların ya da gereksinimlerin tatmin edilme isteminin daha baskın olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin temel kariyer değerlerinin ağırlıklandırılması yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, alt kariyer değerlerinin sınıflandırılması ve temel kariyer değerleri ile alt kariyer değerlerinin birbiriyle olan bağımlılıkları analitik ağ prosesi (analytic network process) yöntemi ile belirlenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] King, Z. (2004). Career Self-management: Its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-113.
- [2] Igbaria, M.; Kassicieh, S.K. & Silver, M. (1999). Career Orientations and Career Success Among Research, and Development and Engineering Professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 29-54.
- [3] Jiang, J.; Klein, G. & Balloun, J.L. (2001). The Joint Impact of Internal and External Career Anchors on Entry-Level IS Career Satisfaction. *Information & Management*, 39(1), 31-39.

- [4] Lee, S.H. & Wong, P.K. (2004). An Exploratory Study of Technopreneurial Intentions: A Career Anchor Perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 7-28.
- [5] Martins, L.I.; Eddleston, K.A. & Veiga, J. (2002). Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- [6] Çetin, C. & Aktaş, H. (2004). Etkin Bir Kariyer Planlaması İçin İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi. *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 418-421.
- [7] Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [8] Beck, J. & Lopa, J.M., (2001). An Exploratory Application of Schein's Career Anchors Inventory to Hotel Executive Operating Committee Members. *Hospitality Management*, 20(1), 15-28.
- [9] Hsu, M.K.; Jiang, J.J.; Klein, G. & Zaiyoung, T. (2003). Perceived Career Incentives and Intent to Leave. *Information & Management*, 40(5), 361-369.
- [10] Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.
- [11] Crepeau, R.G.; Crook, C.W.; Goslar, M.D. & Mcmurtey, M.E. (1992). Career Anchors of Information Systems Personnel. *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 145-161.
- [12] Schein, E.H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego: University Associates.
- [13] Jiang, J. & Klein, G. (1999/2000). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219-240.
- [14] Saaty, T.L. (1986). Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 32(7), 841-855.
- [15] Saaty, T.L. (1991). Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process. *Behaviormetrika*, 29, 1-9.
- [16] Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill International Book Company.
- [17] Taha, H.A. (2000). *Yöneylem Araştırması*. (Çev.: Baray, Ş.A. & Esnaf, Ş.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- [18] Saaty, T.L. (1999). *Decision Making For Leaders, The Analytic Hierarchy Process For Decisions in a Complex World*. Pittsburgh: RWS Publications.
- [19] Expert Choice. (1995). *Decision Support Software*. Pittsburgh, PA: Decision Software Inc.

İhsan YÜKSEL (yuksel94@yahoo.com) is an Assistant Professor in Business Administration Department at Kırıkkale University. He received his master and Ph.D. degrees from Gazi University. His research areas are job difficulty, job satisfaction, organizational commitment, job stress, driver stress, driver behaviors.