

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARININ
KARIYER BAŞARISINA ETKİSİ

Selver KURTULDU

2502110314

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK

İSTANBUL-2020

ÖZ

GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARININ KARIYER BAŞARISINA ETKİSİ

SELVER KURTULDU

Örgüt yapılarındaki değişiklikler, istihdam ilişkilerindeki ve iş gücü yapısındaki değişiklikler gibi çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler doğrultusunda geleneksel kariyer anlayışı yerini daha dinamik ve hareketli bir yapı sergileyen güncel kariyer yaklaşımlarına bırakmaya başlamıştır. “Sınırsız kariyer” ve “değişken kariyer” gibi güncel kariyer yaklaşımlarının yükselişe geçmesiyle birlikte kariyer başarısının objektif kriterler doğrultusunda ele alındığı geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak, kariyer başarısının sübjektif yönüne vurgu yapılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada, güncel kariyer yaklaşımlarının bireylerin kariyer başarıları üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca iş-yaşam dengesinin bu etki üzerinde düzenleyici bir rolü olup olmadığı incelenmiştir. Katılımcıların sınırsız kariyer tutumları, değişken kariyer tutumları, sübjektif kariyer başarısı algıları ve iş-yaşam dengelerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ise araştırmanın ikincil amacını oluşturmaktadır. Araştırma, İstanbul ili özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan 400 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için basit, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Fark testlerinde ise t-testi ve tek yönlü varyans analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sınırsız kariyer tutumunun ve değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı algısı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu tespit edilmiş, objektif kariyer başarısı üzerinde ise anlamlı bir etki görülmemiştir. Sınırsız kariyer tutumunun ve değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı algısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca sınırsız kariyer tutumunun gelir düzeyine göre, değişken kariyer tutumu ve iş-yaşam dengesinin yaş grubuna göre, sübjektif kariyer başarısının ise terfi, gelir, pozisyon ve yaş grubuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: sınırsız kariyer tutumu, değişken kariyer tutumu, kariyer başarısı, iş-yaşam dengesi.



ABSTRACT

THE IMPACT OF NEW CAREER APPROACHES ON CAREER SUCCESS

SELVER KURTULDU

In line with current developments in working life such as changes in organizational structures, employment relations, and workforce structure, the traditional career approach has started to being replaced by new career approaches that exhibit a more dynamic and active structure. In conjunction with the rise of new career approaches such as "boundaryless career" and "protean career", the subjective aspect of career success different from the traditional career approach where career success is addressed in line with objective criteria has been started to be emphasized. Accordingly, the aim of the study is to determine whether new career approaches affect individuals' career success or not. In addition, whether the work-life balance has a moderator role on this effect has been examined. As a secondary purpose of the study whether the participants' boundaryless career attitudes, protean career attitudes, subjective career success perceptions, and work-life balances differ according to demographic factors has been investigated. The research was conducted on 400 white-collar employees who work in private sector enterprises in Istanbul. To test the hypotheses; simple, multiple, and hierarchical regression analyzes were performed. T-test and one-way analysis of variance were used for difference tests. As a result of the study, it was determined that boundaryless career attitude and protean career attitude have a positive effect on subjective career success, but no significant effect was observed on objective career success. The moderator role of work-life balance on the effect of boundaryless career attitude and protean career attitude on subjective career success has been determined. Furthermore, it was determined that boundaryless career attitude differs significantly according to income level, protean career attitude and work-life balance differ significantly according to age group, and subjective career success differs significantly according to promotion, income, position, and age group.

Keywords: Boundaryless career attitude, protean career attitude, career success, work-life balance

ÖNSÖZ

Ailemin yanında bildiğim, tanıdığım güvenli alanım Bursa’da lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra, aslında üniversite sınavına girerken lisans eğitimi alma hayalini kurduğum İstanbul Üniversitesi’nde doktora eğitimine kabul aldığım gün duyduğum heyecanı ve kaygıyı hala hatırlarım. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda doktora eğitimi almamın akademik bilgi ve görgüme katkısı çok büyüktür. Bu kürsüde yer alan hocalarımla tanışmış ve çalışmış olmaktan her zaman onur duyacağım.

Tez çalışmam süresince bana emek veren, yönlendiren, değerli vaktini ayırarak tezin şekillenmesinde ve tamamlanmasında büyük katkısı olan, çalışmaktan mutluluk duyduğum tez danışmanım, değerli hocam sayın Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik başta olmak üzere: yeterlilik ve tez konusu belirleme sürecinde danışmanlığımı yürüten ancak emekli olması sebebiyle ayrılan sayın hocam Prof. Dr. Cavide Uyargil’e, ilgi ve desteğini her zaman hissettiğim tez izleme komitemde yer alan sayın hocam Prof. Dr. Gönen İlkar Dünder’a, görüş ve önerileriyle her daim destek olan tez izleme komitemde yer alan ancak yakın zamanda emeklilik sebebiyle ayrılan sayın hocam Prof. Dr. İnci Erdem Artan’a, tez izleme komitesi üyelerinden sayın hocam Doç. Dr. Serdar Bozkurt’a, katkıları için teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca her zaman sevgilerini ve desteklerini hissettiğim annem, babam ve kardeşlerime, varlığı ile her daim bana güç veren, en büyük destekçim hayat arkadaşım Günay Kurtuldu’ya ve hayatıma anlam katan en büyük motivasyon kaynağım oğlum Kaan Kurtuldu’ya çok teşekkür ederim.

SELVER KURTULDU

İSTANBUL, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARI

1.1. Kariyer Kavramı.....	3
1.2. Geleneksel Kariyer Anlayışı	5
1.3. Kariyer Anlayışının Değişimi	7
1.4. Kariyer Anlayışının Değişmesinin Temel Nedenleri.....	9
1.4.1. Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Değişiklikler.....	10
1.4.2. İstihdam İlişkilerinin Yapısındaki Değişiklikler	14
1.4.2.1. Çalışma Yaşamında Esneklik.....	15
1.4.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Değişmesi	16
1.4.3. İşgücü Yapısındaki Değişiklikler	17
1.5. Güncel Kariyer Yaklaşımları	20
1.5.1. Değişken Kariyer.....	24
1.5.1.1. Değişken Kariyer Kavramı	24
1.5.1.2. Değişken Kariyerin Boyutları	29
1.5.2. Sınırsız Kariyer.....	33
1.5.2.1. Sınırsız Kariyer Kavramı	33
1.5.2.2. Sınırsız Kariyerin Boyutları.....	39
1.6. Güncel Kariyer Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri	45

1.6.1.	Kariyer Hareketliliği	45
1.6.2.	İstihdam Edilebilirlik	46
1.6.3.	Kariyer Özyönetimi	51
1.6.4.	Sübjektif Kariyer Başarısı.....	54
1.7.	Sınırsız Kariyer ve Değişken Kariyer Yaklaşımlarının Farklılıkları	56

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER BAŞARISI VE İŞ YAŞAM DENGESİ

2.1.	Kariyer Başarısı.....	58
2.1.1.	Kariyer Başarısı Kavramı	59
2.1.1.1.	Objektif Kariyer Başarısı	62
2.1.1.1.1.	Ücret.....	63
2.1.1.1.2.	Terfi.....	65
2.1.1.1.3.	Statü	66
2.1.1.2.	Sübjektif Kariyer Başarısı.....	68
2.1.1.2.1.	Kariyer tatmini	71
2.1.1.3.	Objektif Kariyer Başarısı ve Sübjektif Kariyer Başarısı Arasındaki İlişki	72
2.1.2.	Kariyer Başarısını Belirleyen Faktörler.....	76
2.1.2.1.	Bireysel Faktörler	81
2.1.2.1.1.	Sosyo-demografik Faktörler.....	81
2.1.2.1.2.	İnsan Sermayesi	83
2.1.2.1.3.	Sosyal Sermaye	84
2.1.2.1.4.	Kişilik.....	85
2.1.2.1.5.	Motivasyonel Unsurlar.....	86
2.1.2.2.	Örgütsel Faktörler	88

2.1.2.2.1. Çalışılan Sektör ve Örgüt Büyüklüğü	88
2.1.2.2.2. Örgütsel Destek.....	88
2.1.2.2.3. Mentorluk.....	89
2.2. İş-Yaşam Dengesi	91
2.2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı.....	92
2.2.2. İş-Yaşam Dengesi Kuramları	95
2.2.3. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Unsurlar	98
2.2.4. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları	102
2.3. Güncel Kariyer Yaklaşımları, Kariyer Başarısı ve İş-Yaşam Dengesi	
Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	103
2.3.1. Güncel kariyer yaklaşımları ve kariyer başarısı arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen çalışmalar	103
2.3.2. Güncel kariyer yaklaşımları ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen çalışmalar	109
2.3.3. İş-yaşam dengesi ve kariyer başarısı arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen çalışmalar	110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SINIRSIZ KARIYER VE DEĞİŞKEN KARIYER TUTUMLARININ KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU İLİŞKİDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	113
3.2. Araştırmanın Kapsamı	114
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	115
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	115
3.4.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	115
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	116
3.4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	117

3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	120
3.5. Araştırmanın Analiz ve Bulguları	120
3.5.1. Demografik Bulgular.....	121
3.5.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	123
3.5.3. Faktör Analizleri.....	124
3.5.3.1. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Faktör Analizi	125
3.5.3.2. Değişken Kariyer Tutumu Ölçeği Faktör Analizi.....	127
3.5.3.3. Kariyer Tatmini Ölçeği Faktör Analizi.....	129
3.5.3.4. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi	130
3.5.4. Güvenilirlik Analizleri	132
3.5.5. Hipotez Testleri	133
3.5.5.1. Sınırsız Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi	135
3.5.5.2. Sınırsız Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü.....	139
3.5.5.3. Sınırsız Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi	146
3.5.5.4. Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi	151
3.5.5.5. Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü.....	155
3.5.5.6. Değişken Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi	162
3.5.6. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri	167
3.5.6.1. Sınırsız Kariyer Değişkenine İlişkin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri	168

3.5.6.2. Değişken Kariyer Değişkenine İlişkin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri	172
3.5.6.3. Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkenine İlişkin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri	177
3.5.6.4. İş-Yaşam Dengesi Değişkenine İlişkin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri	184
SONUÇ.....	190
KAYNAKÇA	200
EKLER.....	237
ÖZGEÇMİŞ.....	242

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yönetim Kariyerlerinde Eski ve Yeni Paradigmalar	20
Tablo 2: Geleneksel ve Değişken Kariyerlerin Karşılaştırılması.....	27
Tablo 3: Değişken Kariyerde Öğrenme Matrisi	30
Tablo 4: Kişisel Farkındalık ve Uyum Yeteneği Yetkinliklerinin Etkileşimi.....	31
Tablo 5: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması.....	34
Tablo 6: Sınırlı Kariyer ve Sınırsız Kariyeri Ayırıştıran Özellikler.....	36
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	122
Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler	123
Tablo 9: KMO Değerleri ve Yorumları.....	124
Tablo 10: Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları	126
Tablo 11: Değişken Kariyer Tutumu Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları	127
Tablo 12: Kariyer Tatmini Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 13: İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları	130
Tablo 14: Cronbach Alfa Değerleri ve Yorumları	132
Tablo 15: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach Alfa Değerleri	133
Tablo 16: Sınırsız Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 17: Sınırsız Düşünce Yapısı Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	136
Tablo 18: Örgütsel Hareketlilik Tercihi Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	137
Tablo 19: Sınırsız Kariyer Tutumunun Alt Boyutlarının Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	138
Tablo 20: Sınırsız Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	139

Tablo 21: Sınırsız Düşünce Yapısı Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 22: Örgütsel Hareketlilik Tercihi Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	145
Tablo 23: Sınırsız Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi.....	146
Tablo 24: Sınırsız Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi.....	146
Tablo 25: Sınırsız Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi.....	147
Tablo 26: Sınırsız Düşünce Yapısının Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi.....	148
Tablo 27: Sınırsız Düşünce Yapısının Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi.....	148
Tablo 28: Sınırsız Düşünce Yapısının Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi.....	149
Tablo 29: Örgütsel Hareketlilik Tercihinin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi.....	149
Tablo 30: Örgütsel Hareketlilik Tercihinin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi	150
Tablo 31: Örgütsel Hareketlilik Tercihinin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi.....	150
Tablo 32: Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 33: Kendi Kariyerini Yönlendirme Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	152
Tablo 34: Değer Odaklılık Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	153
Tablo 35: Değişken Kariyer Tutumunun Alt Boyutlarının Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	154

Tablo 36: Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	155
Tablo 37: Kendi Kariyerini Yönlendirme Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	158
Tablo 38: Değer Odaklılık Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	161
Tablo 39: Değişken Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi.....	162
Tablo 40: Değişken Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi	162
Tablo 41: Değişken Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi.....	163
Tablo 42: Kendi Kariyerini Yönlendirmenin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi.....	164
Tablo 43: Kendi Kariyerini Yönlendirmenin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi	164
Tablo 44: Kendi Kariyerini Yönlendirmenin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi.....	165
Tablo 45: Değer Odaklılığın Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi.....	165
Tablo 46: Değer Odaklılığın Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi.....	166
Tablo 47: Değer Odaklılığın Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi.....	166
Tablo 48: Sınırsız Kariyer Değişkeni İçin Cinsiyet ve Medeni Durum Demografik Özellikleri Bakımından t-Testi Sonuçları	168
Tablo 49: Sınırsız Kariyer Tutumu İçin Varyansların Eşitliği Testi.....	169
Tablo 50: Sınırsız Kariyer Tutumunun Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testlerine İlişkin ANOVA Tablosu	169

Tablo 51: Sınırsız Kariyer Tutumu Bakımından Gelir Düzeyi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	170
Tablo 52: Sınırsız Kariyer Tutumu Bakımından Gelir Düzeyi Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	171
Tablo 53: Sınırsız Kariyer Tutumu Bakımından Terfi Sayısı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	171
Tablo 54: Sınırsız Kariyer Değişkeni Bakımından Terfi Sayısı Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	172
Tablo 55: Değişken Kariyer Değişkeni İçin Varyansların Eşitliği Testi	173
Tablo 56: Değişken Kariyer Değişkeni İçin Varyansların Eşitliği Testi	173
Tablo 57: Değişken Kariyer Değişkeninin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testlerine İlişkin ANOVA Tablosu	174
Tablo 58: Değişken Kariyer Tutumu Bakımından Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	175
Tablo 59: Değişken Kariyer Tutumu Bakımından Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	175
Tablo 60: Değişken Kariyer Tutumu Bakımından Çocuk Sahibi Olma Grubu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	176
Tablo 61: Değişken Kariyer Değişkeni Bakımından Çocuk Sahibi Olma Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	176
Tablo 62: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Cinsiyet ve Medeni Durum Demografik Özellikleri Bakımından t-Testi Sonuçları	177
Tablo 63: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Varyansların Eşitliği Testi ...	178
Tablo 64: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeninin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testlerine İlişkin ANOVA Tablosu.....	178
Tablo 65: Sübjektif Kariyer Başarısı Bakımından Statü/Pozisyon Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	179
Tablo 66: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni Bakımından Statü/Pozisyon Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	179
Tablo 67: Sübjektif Kariyer Başarısı Bakımından Terfi Sayısı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	180

Tablo 68: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni Bakımından Terfi Sayısı Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	180
Tablo 69: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Gelir Düzeyi ve Yaş Grubu Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Welch Testi Sonuçları.....	181
Tablo 70: Sübjektif Kariyer Başarısı Bakımından Gelir Düzeyi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	182
Tablo 71: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Gelir Düzeyi Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Tamhane Testi Sonuçları.....	182
Tablo 72: Sübjektif Kariyer Başarısı Bakımından Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	183
Tablo 73: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Yaş Grubu Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Tamhane Testi Sonuçları	183
Tablo 74: İş-Yaşam Dengesi Değişkeni İçin Cinsiyet ve Medeni Durum Demografik Özellikleri Bakımından t-Testi Sonuçları	185
Tablo 75: İş-Yaşam Dengesi Değişkeni İçin Varyansların Eşitliği Testi	186
Tablo 76: İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testlerine İlişkin ANOVA Tablosu	186
Tablo 77: İş-Yaşam Dengesi Değişkeni İçin Yaş Grubu Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Welch Testi Sonuçları.....	187
Tablo 78: İş-Yaşam Dengesi Bakımından Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	188
Tablo 79: İş-Yaşam Dengesi Değişkeni İçin Yaş Grubu Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Tamhane Testi Sonuçları	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yetkinliklerin Etkileşimi	37
Şekil 2: Sınırsız Kariyerin İki Boyutu	41
Şekil 3: Objektif Kariyer Başarısı ve Sübjektif Kariyer Başarısı İlişkisi	73
Şekil 4: Araştırma Modeli	116
Şekil 5: Sınırsız Kariyer Tututumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü	141
Şekil 6: Sınırsız Düşünce Yapısı Alt Boyutunun Kariyer Tututumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü	143
Şekil 7: Değişken Kariyer Tututumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü	157
Şekil 8: Kendi Kariyerini Yönlendirme Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü	159

GİRİŞ

Kariyer kavramı, geleneksel olarak ve günlük yaşamda kullanılan hali ile bireyin işle ilgili tecrübelerinin belirli bir sıra izleyerek gelişimi şeklinde ifade edilmektedir. Genellikle kariyer, bir veya iki örgütte sürdürülen, örgüt içerisindeki hiyerarşik kademelerde ilerlemeler şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt ve birey arasında karşılıklı beklentilere dayanan bir psikolojik sözleşmenin varlığı söz konusu olup, çalışanların bağlılıkları, sadakatleri ve performansları neticesinde örgütün uzun süreli istihdam sağlaması geleneksel kariyer anlayışının temelini oluşturmaktadır. Bireylerin kariyerleri, öngörülebilir ve doğrusal bir yapı sergilemektedir.

Ancak küreselleşme, ekonomik gelişmeler, artan rekabet ve sürekli değişen ve gelişen teknolojinin beraberinde örgüt yapılarında da değişimler yaşanmaya başlamıştır. Örgütler temel yeteneğe odaklanarak, az sayıda işlevsel birim ile diğer işler için dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçmişlerdir. Dolayısıyla küçülme, kademe azaltma, dış kaynak kullanımı, sanal organizasyonlar, çalışanların örgütlerinden ayrılarak kendi başlarına yol almaları, kendi işletmelerini kurmaları gibi uygulamalarla yoğun bir şekilde karşılaşmaya başlanmıştır. Bu değişimlerin paralelinde kariyer kavramı da değişime uğrayarak, güncel kariyer yaklaşımları gündeme gelmiş ve her geçen gün daha fazla çalışan tarafından kabul görmeye başlamıştır. Güncel kariyer anlayışı doğrultusunda uzun süreli istihdam yerini, istihdam edilebilir olmaya bırakmış, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini sürekli geliştirerek istihdam edilebilirlik özellikleri kazanmaları önem arz etmeye başlamıştır. Kariyer bir veya iki örgüt içerisindeki ilerlemeler şeklinde değil, farklı ve çok sayıda örgütte gerçekleşmekte, kariyer geçişleri ise sadece örgüt basamaklarında dikey ilerlemeler şeklinde değil örgüt içi yatay ve hatta aşağı yönlü değişiklikler, örgütler arası değişiklikler, meslekler arası geçişler gibi farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

Geleneksel kariyer kavramının yerini güncel kariyer yaklaşımlarına bırakmasıyla birlikte kariyer olgusundaki bu değişimin kariyer başarısını da etkilediği görülmektedir. Kariyer başarısı olgusu geleneksel kariyer anlamında terfi, gelir artışı, örgüt içerisinde bulunan pozisyon gibi herkes tarafından kabul gören somut

göstergeleri ifade ederken, güncel kariyer yaklaşımlarında psikolojik anlamda başarı duygusuna sahip olma yönünde değişim göstermiştir.

Bu çerçevede çalışmamızda güncel kariyer yaklaşımlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Tez çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde teorik yapı ele alınarak, üçüncü bölümde konuya ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tezin birinci bölümünde geleneksel kariyer anlayışına ve kariyer anlayışının değişmesinin temel nedenlerine yer verilmiş, güncel kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumları incelenerek güncel kariyer yaklaşımlarının ortak özelliklerine ve farklılıklarına değinilmiştir. Tezin ikinci bölümü üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda kariyer başarısı kavramı ele alınmıştır. Kariyer başarısı objektif kariyer başarısı ve sübjektif kariyer başarısı olmak üzere iki boyutta incelenerek, bireysel ve örgütsel düzeyde kariyer başarısını etkileyen faktörlere yer verilmiştir. İkinci kısımda iş-yaşam dengesi kavramı tanımlanarak kısaca iş-yaşam dengesi kuramlarına değinilmiş, bunu etkileyen faktörler ve iş-yaşam dengesizliğinin olası sonuçlarından bahsedilmiştir. Üçüncü kısımda ise değişkenler arası ilişkilere yönelik literatürde yer alan çalışmalar incelenmiştir. Tezin üçüncü ve son bölümünde güncel kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumunun kariyer başarısına etkisi ve bu etki üzerinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolüne ilişkin bir araştırma gerçekleştirilerek, araştırmaya yönelik bilgiler sunulmuş, yapılan analizler ve sonuçlar açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARI

1.1. Kariyer Kavramı

Kişilerin hayatlarında önemli bir yeri olması sebebiyle kariyer kavramı günümüzde çokça konuşulan, tartışılan kavramlardan birisidir. Günlük yaşamda, iş hayatında sıklıkla dile getirilen kariyer sözcüğü, Latince carrus (at arabası) ve carrera (yol), Fransızca carrierre (yarış yolu), İngilizce career (meslek) kelimelerinden gelmektedir (Aytaç, 2005: 5; Gürüz ve Yaylacı, 2004: 184). Geçmişte, at arabasının arkasında bıraktığı yol anlamına gelen kavram günümüzde kişinin herhangi bir iş alanında ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç, 2005: 5).

Kariyer kavramıyla ilgili pek çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Genel olarak kariyer, iş hayatına atılan adımla başladığı düşünülen ancak kişinin çocukluğundan itibaren şekillendirdiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Özdemir ve Mazgal, 2012: 89). Kariyer, kişiye kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturması için yardımcı olurken, kişinin hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmesinin en önemli aracıdır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 234).

Türk Dil Kurumu kariyeri; “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmıştır (TDK-Güncel Türkçe Sözlük).

De Cenzo ve Robbins kariyeri, “kişinin hayatı boyunca işle ilgili edindiği tecrübeler” olarak tanımlamıştır (De Cenzo ve Robbins, 1996: 266).

Hall kariyeri, “bireyin kendi yaşamı süresince, iş ile ilgili tecrübe ve faaliyetlerine dair algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” olarak tanımlamıştır (Hall, 1976: 4).

Aydemir kariyeri, kişinin çalışabileceği yıllar süresince herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli bir şekilde ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması olarak ifade

etmiştir (Aydemir, 1995: 1). Diğer bir tanıma göre ise kariyer bir çalışanın tüm çalışma yaşamı boyunca yaptığı işlerden oluşur (Çelik, 2016: 133).

Örgütsel ve yönetsel alandaki değişimlerle birlikte kariyer kavramının anlamı da değişime uğramıştır. Genellikle ilerleme anlamında kullanılan kavram günümüzde işin yeniden yapılandırılmasıyla birey için anlamlı, bireyi psikolojik olarak tatmin eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yani kariyerin iş tecrübeleri birikimi sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmeye başlandığı görülmektedir (Aytaç, 2005: 10-11). Bird kariyeri, zaman içinde elde edilen iş tecrübeleri doğrultusunda ortaya çıkan beceriler, uzmanlıklar ve ilişki ağları sonucunda oluşan bilgi birikimi olarak tanımlamıştır. Bu tanımda iş tecrübeleri önemli bir yere sahip olmakla birlikte, kariyerin kendisi ya da kariyeri oluşturan temel olarak ifade edilmemektedir. Kariyer, iş tecrübelerinden ziyade, birikmiş bilgidir (Bird, 1994: 325). Schuler kariyer kavramının aşağıdaki unsurları içerdiğini belirtmektedir (Schuler, 1995: 126'dan, aktaran Aytaç, 2005:7).

- ✓ Kariyer yönetim ve planlama sürecinde gerekli olan en önemli şey bilgidir.
- ✓ Tanımından ne başarı ne de başarısızlık anlaşılmaktadır.
- ✓ Bireyin ilk işinden emekliliğe kadar olan dönemi anlatır ve uzun bir döneme sahiptir.
- ✓ İşle ilgili tutum ve davranışların bütünüdür.
- ✓ Bireyler birçok şeyi kendi kariyerlerini yönetmek için kullanabilirler.

Tanım kişinin çalıştığı işler gibi objektif olayları ve kişinin değer yargıları, beklentileri gibi sübjektif görüşleri içerdiğinden kişinin iş ile ilgili eylemleri ve bu eylemlere karşı tutum ve davranışları kariyerinin bir parçasını oluşturmaktadır (Aytaç 2005: 7).

Kariyer olgusu ile ilgili olarak bazı önemli noktaları dikkate almak gerekir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998: 153; Aytaç, 2005: 10; Çelik, 2016: 136):

- ✓ Kariyer sadece üst düzey pozisyonlarda bulunan bireylerin ilerlemelerini değil bütün çalışanların çalışma hayatları süresince yaptıkları işleri kapsar.
- ✓ Hiyerarşi kademelerinde yukarı doğru yükselme ile birlikte kişinin yatay olarak farklı çalışma alanlarına yönelmesini de kapsar.

- ✓ Sadece tek bir örgüt değil, birden fazla örgüt ve faaliyet ile ilgili olabilir.
- ✓ Hem örgütün birey üzerindeki etkisini, hem de bireyin kendi iş hayatı üzerinde söz sahibi olmasını içerir.

Kariyer, bireysel, örgütsel ve toplumsal yapının merkezinde bir olgudur. Bu nedenle, örgütsel psikoloji, yönetim teorisi, ekonomi, sosyoloji gibi çok çeşitli disiplinlerin katkısını gerektirmektedir. Kariyerin disiplinler arası ve çok yönlü oluşu göz önüne alındığında, basit ve tek boyutlu olmadığı açık olup, bireysel, grup, örgütsel ve toplumsal boyutların her birinden etkilendiği ve bu boyutları etkilediği ifade edilebilir (Lellatchitch, Maryhofer ve Meyer, 2003: 728-729).

1.2. Geleneksel Kariyer Anlayışı

Geleneksel kariyerlerin doğası hiyerarşik ve katı yapılara dayanmaktadır (Adamson, Doherty ve Viney, 1998: 255; Baruch, 2004: 60). Geleneksel kariyer anlayışında örgütler belirsizlik durumuna cevap verebilmek için resmi, bürokratik, şeffaf ve katı kariyer yapıları belirleyerek daha öngülebilir bir kariyer yapısı oluşturmaya çalışmışlardır. Kariyer yolları, örgütsel hiyerarşiler ve kariyer basamakları doğrultusunda belirlenmektedir. Zirveye giden yollar belirlidir. Çalışanlar özellikle yetenekleri, yaşları ya da kıdemleri yardımıyla örgüt tarafından kendilerine sunulan kariyer fırsatları doğrultusunda kariyerlerinde gelişme gösterirler (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 255). Örgütsel kariyer genellikle bireyin bir istihdam örgütü ile ilişkisi açısından tanımlanmış, daha büyük dışsal ödüller kazanmak isteyen bireyin örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru ilerleme göstermesi şeklinde ifade edilmiştir (Eby, Butts ve Lockwood, 2003: 689; Sullivan ve Baruch, 2009: 1542).

1950 ve 1960'larda yaygınlaştırılan bu geleneksel modellerde, büyük örgütsel yapılar işlerin kontrolüne çok önem vermişler, kontrolü sağlayabilmek adına birçok yeni yönetim hiyerarşisi düzeyini örgütlerine eklemişlerdir (Miles ve Snow, 1996: 99). Geleneksel kariyer modellerinin bir örgüt içerisinde açık, doğrusal bir ilerleme yönü vardır, başarı yukarı doğru hareketlilik ve dışsal başarı göstergeleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Yapının istikrarlı oluşu ve kariyer merdivenlerinin netliği, çoğunlukla “doğrusal” olan açık kariyer yollarını göstermektedir (Baruch, 2004: 60).

Bu bakımdan bu dönemdeki işletmeler uzun ve dik örgütsel piramit yapısına sahiptirler. Bu dönemde kariyer, işletmeye özgü terimlerle tanımlanmıştır. Kişisel ve örgütsel başarı için gerekli olan yeteneklerin bireyler tarafından geliştirilmesi ve uygulanmasına bağlı olarak, bireylerin bağlı bulundukları örgütün, örgütsel piramidinde yukarı doğru yükseldikleri ve yaşam boyu istihdam edildikleri bir kariyer yapısı söz konusudur (Miles ve Snow, 1996: 99; Currie, Tempest ve Starkey, 2006: 756).

Geleneksel kariyer modeli, dağa tırmanma yolculuğu olarak da tasvir edilebilir. Bazı meslekler daha basit, daha düz merdivenler (örneğin hemşirelik, öğretmenlik) sunarken, baskın olan hiyerarşi sistemidir. Ulaşılmak istenen bir zirve/tepe nokta vardır ve kişiler mümkün olduğunca yukarı tırmanmaya çalışırlar. Çalışanın tırmanması beklenen tek bir dağ (mevcut organizasyonunuz) ve bu dağa tırmanabilmek için belirlenmiş net bir yönerge vardır (Baruch, 2004: 61). Kariyer ilerleyişi “basamakları tırmanmak”, “bir örgüt içerisinde en alt basamaklardan başlayarak en üst kademelere çıkmak”, “hiyerarşik kademelerde ilerlemek” gibi ifadeleri içererek, kariyer başarısı statü, sorumluluk ve maddi ödüllerin artışıyla açıklanmaktadır. (Clarke, 2009:9-19). İstihdam ilişkisini destekleyen psikolojik sözleşme bağlılık, sadakat ve güven ile karakterize olan karşılıklı bir ilişki üzerine kurulmuş, işveren-çalışan ilişkisi, örgütün uzun süreli iş güvencesi vaadi karşılığında çalışanın örgüte sadakatini sunmasıyla şekillendirilmiştir (Clarke, 2009: 9-19).

Ancak işletmeler günümüzde ömür boyu kariyer imkanı sunacaklarının garantisini verememekte (Arthur ve Rousseau 1996: 4), istikrarlı çalışma ve onunla ilgili olan örgütsel kariyer önemini yitirmektedir. Eskiden, işletmelerin çok sayıda iş değiştiren kişilere bakış açısı, bu kişilerin “bir yerde dikiş tutturamaması” şeklinde iken; günümüzde iş değişikliği daha hoş karşılanmakta ve “deneyim zenginliği” olarak ifade edilmektedir (Özden, 2005: 165). Kısacası örgütsel kariyer ömrünü tamamlarken, güncel kariyer yaklaşımları gelişim göstermektedir.

1.3. Kariyer Anlayışının Değişimi

Örgütsel kariyerlerin ortaya çıkmasından önceki dönem, kariyerin geleneksel anlamı olarak ifade edilen; eczacılık, tıp, hukuk, öğretmenlik gibi klasik mesleklerin veya askerlik ya da devlet hizmeti gibi görevlerin yerine getirildiği dönemdir. Bu mesleklerin geçmişi ortaçağa kadar dayanmakta ve günümüzde de halen bu meslekler tüm dünyada yer almaktadır. Kariyerin geleneksel anlamındaki bu klasik meslekleri icra edenlerin hizmet etme gibi bir idealleri vardır ve bu nedenle kişisel ya da ticari karı ikinci plana itip, hizmet etmeyi öncelik haline getirmişlerdir (Miles ve Snow, 1996: 99).

1950’li yıllara gelindiğinde ideal kariyer tanımı üzerinde bir fikir birliği oluşmuş, kariyer profesyonel alanlarda ilerleme olarak tanımlanmıştır. Teknik ve yönetsel alanlarda uygun bir eğitime sahip olan ve iş görüşmesinde iyi bir izlenim bırakan birey bürokratik örgütlerde işe alınmakta ve bunun neticesinde maddi açıdan geri kalan hayatını garanti altına almaktaydı. Çünkü sıkı çalışma ve sadakati karşılığında iyi bir ücret ve iş güvencesi elde etmekteydi. Bu dönemde geleneksel aile yapısının hakim oluşu sebebiyle, erkek evin geçimini sağlayan kişi iken kadın ev hanımıydı ve kariyer kapıları genellikle erkeklere açıktı. Erkekler için başarı ölçütü örgütsel basamaklarda ilerleme iken, kadınlar için ise eş ve anne olmak, çocuk yetiştirmek, erkeklerin kariyerini desteklemektir (Reitman ve Schneer, 2008: 17-18).

1970’lere gelindiğinde kariyerin doğası değişmeye başladı. Kadınların işgücüne girmeye başlaması ve sosyal değerlerdeki değişimler nedeniyle kavram değişim göstermeye başladı (Reitman ve Schneer, 2008: 18). Kavram, 1950’lerde olduğundan daha kapsamlı ele alınarak, sadece mesleki alanlarda ilerleyen profesyoneller ve yöneticilerden oluşan seçkin bir grubun özel alanı olarak sınırlı kalmayıp, yaptıkları işe bakılmaksızın çalışan tüm kişileri içerir hale geldi (Arnold ve Jackson, 1997; Reitman ve Schneer, 2008:18).

1980’lerin sonunda ve 1990’larda küreselleşme, sanallaşma, demografik değişiklikler, değer değişimleri gibi faktörler yeni örgüt ve örgütlenme biçimlerine, bireylerin iş ve özel hayatlarında değişikliklere sebep oldu (Iellatchitch, Maryhofer ve Meyer, 2003:

729). Ekonomik yapıda meydana gelen değişimlerle birlikte, örgütlerin küçülmeye gitmesi, yeniden yapılanması, daha basıklaşması sonucunda birçok çalışan kusuru olmaksızın iş kaybı yaşamış ve birçok çalışanın refah düzeyi bu durumdan etkilenmiştir (Banai ve Harry, 2004: 1998; Sullivan ve Baruch, 2009: 1542; Lent, 2013: 3). İstihdam boşlukları oluşmaya başlamış, insanlar işten çıkarıldıktan sonra yeni iş aramak durumunda kalmışlardır. Bahsi geçen bu değişimlerin çoğu kontrol edilebilir gelişmeler değildir ve bu gelişmelerin kariyerin geleneksel anlamını tehdit ettiği ifade edilmektedir (Lent, 2013: 3). Kariyer kavramı, geleneksel olarak ve günlük yaşamda kullanılan hali ile bireyin sahip olduğu iş tecrübelerinin belirli bir sıra izleyerek gelişimi şeklinde ifade edilmektedir. Bu manadaki geleneksel kariyerin, iş pozisyonları arasında mantıklı ve sıralı geçişler şeklinde uygulanarak, örgütlere yüksek potansiyele sahip çalışanlarını ihtiyaç duyulan pozisyonlarda kullanma, yönetimsel düzeyler arasında geçiş yapma ve örgütün gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama gibi imkanlar sunduğu ifade edilmektedir. Böylece örgütlerin insan kaynakları yönetimini daha etkili bir şekilde gerçekleştirdiği belirtilmektedir (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 252). Örgütsel kariyer genellikle tek bir örgütte gerçekleştirilen, doğrusal bir yol izleyen, tahmin edilebilir ve güvenli olan, bireyin örgütteki daha yüksek düzeydeki pozisyonlara ulaşmaya çalıştığı, bireyin başarılı bir performans sergilediği takdirde terfi ettirildiği, çalışanın sadakatinin gerekli olduğu ve ödüllendirildiği, birey ve işveren arasındaki karşılıklı beklentilere dayanan psikolojik sözleşmenin varolduğu ve çalışanın tatmin edici performansına bağlı olarak uzun dönemli istihdamın sağlandığı bir yapı sergilemektedir (Bruin ve Buchner, 2010: 2). Ancak son yıllarda örgütlerin karşı karşıya kaldıkları ekonomik ve rekabetçi baskıların, örgütleri maliyetleri düşürmeye ve kademe azaltmaya yönlendirmesiyle örgütlerin yaşam boyu istihdam sunabilmeleri zorlaştırmıştır (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 255; King, 2003: 5). Bireylerin aynı örgütte uzun süreli istihdam imkanı azaldığından, bireyler yeni bir işverenle aşağı yönlü, yatay yönlü alternatif yollar oluşturmak zorunda kalmışlar, hatta kariyeri koruma aşamasından tekrar keşif aşamasına geçtikleri bir gerileme durumuyla karşılaşmışlardır. (Reitman ve Schneer, 19: 2008). Birçok örgüt artık çalışanlarına hiyerarşik olarak ilerleme ve gelişme fırsatları sunma gibi kavramlar yerine; istihdam edilebilirlik ve pazarlanabilirlik gibi

yeteneklerini geliştirme fırsatlarını çalışanlarına nasıl sunabileceklerini irdelemektedirler (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 255).

Bu bağlamda örgütsel kariyer kavramında üç önemli değişikliğin gerçekleştiği ifade edilebilir (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 255):

- ✓ Çalışan-işveren ilişkisi artık uzun dönemli olarak değerlendirilmemektedir.
- ✓ Kariyer gelişimi halen zamanla farklı pozisyonlar arası geçiş olarak ifade edilmekle birlikte, bu geçiş hiyerarşik olarak gerçekleşmek zorunda değildir.
- ✓ Hem birey hem de örgüt açısından artık kariyerin mantıksal ve sıralı olarak nasıl ilerleyeceği net değildir.

1.4. Kariyer Anlayışının Değişmesinin Temel Nedenleri

Geleneksel kariyer anlayışında kariyerin sınırlı sayıda örgütte gerçekleştirileceği ve bireylerin kariyerleri ile ilgili amaçlarını başarmak için örgütsel amaçlarla kendi amaçlarını uyumlaştırmaya çalışacakları varsayılır. Böylelikle çalıştıkları örgütlerine karşı sahip oldukları sadakat nedeni ile objektif hususlarla ödüllendirileceklerdir. Bireylerin geliştirecekleri mesleki yetenekler, çalıştıkları örgüte özgü nitelikler olacaklardır ve mesleki bilgilerini ya da yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğinde, yine çalıştıkları örgütten eğitim programı düzenlenmesi talebinde bulunacaklardır (Banai ve Harry, 2004: 97-98). Ancak geleneksel kariyer anlayışının bu varsayımları değişmeye başlamıştır. Küreselleşme, hızlı teknolojik ilerlemeler, yeniden yapılanma, küçülme, dış kaynak kullanımı, artan işgücü çeşitliliği, yarı zamanlı ve geçici çalışanların yaygınlaştırılması gibi çevresel değişiklikler, bireylerin kariyerlerine hükmetme şekillerinde değişiklikler yaratarak geleneksel örgütsel yapıları, işveren-çalışan ilişkilerini ve çalışma bağlamını değiştirmiştir (Sullivan ve Baruch, 2009: 1542). Çevresel değişikliklerin yanında, bireylerin yaşam sürelerinin ve dolayısıyla çalışma hayatlarının uzaması, değişen aile yapıları, çocuk ve yaşlı bakım sorumlulukları olan çalışanlar, artan sayıda kişisel öğrenme, gelişme ve büyüme ihtiyaçlarını yerine getirmek isteyen bireyler gibi birçok faktöre tepki olarak, kariyer tutum ve davranışları değişmektedir (Sullivan ve Baruch, 2009: 1543). Çalışanlar yarı-

zamanlı, esnek işlerde çalışmayı tercih etmeye başlamışlardır ve çalışanların çok yönlü yeteneklere sahip olmasını gerektiren proje, takım çalışması vb. gibi kavramlar daha önemli hale gelmiştir. Çalışanlar kendi kariyerlerini daha profesyonel ve girişimci bir şekilde ele alarak, kariyer amaçlarını örgüt içinde ve dışında gerçekleştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır (Banai ve Harry, 2004: 97-98). Bu gelişmeler doğrultusunda bu çalışmada kariyer anlayışının değişmesi örgütsel yapıdaki değişiklikler, İstihdam yapısındaki değişiklikler ve işgücü yapısındaki değişiklikler olarak üç temel başlıkta ele alınacaktır.

1.4.1. Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Değişiklikler

Geleneksel kariyer anlayışı, aynı örgütte veya çok az sayıda örgütte hiyerarşik kademelerde ilerleme şeklinde, çoğunlukla büyük örgütleri ele alan bürokratik bir çerçeve sunar. 1990'lı yıllarla beraber küreselleşmenin ve endüstrilerde yaşanan gelişmelerin de etkisiyle yeni yönetim ve organizasyon yapıları ortaya çıkmış, bu yeni anlayışta örgütler, temel yeteneğe odaklanarak, çekirdek bir merkez ve az sayıda işlevsel birim ile diğer işler için dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçmişler, sürekli gelişme ve yüksek performansa önem vermişlerdir. (Reitman ve Schneer, 2008: 19; Seymen, 2004: 82-85; Rodrigues ve Guest, 2010: 1158). Küçülme (downsizing), şebeke ve sanal organizasyonlar, çalışanların örgütlerinden ayrılarak kendi başlarına yol almaları, daha küçük işletmelere katılmaları ya da kendi işletmelerini kurmaları gibi uygulamalarla yoğun bir şekilde karşılaşılmaktadır (Bird, 1994: 325). Bu uygulamalar sonucu ortaya çıkan esnek örgüt yapıları “sınırsız örgütler” olarak ifade edilmekte ve bu yapıdaki örgütlerin, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek adına, kendini yeniden organize etme, çeşitli birimleri elden çıkarma ya da yenilerini satın alma, diğer örgütler ile ortaklık kurma gibi dinamik özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir (Bird, 1994: 325; Mirvis ve Hall, 1994: 366).

Sanayi devriminden günümüze kadar örgütlerin gelişim süreçlerine bakıldığında, bu süreçte örgütsel ve yönetsel yapılardaki değişimlerin kariyer olgusu üzerindeki etkisi görülecektir. Zaman içerisinde değişim gösteren örgütsel yapılar, bize kariyerlerin nasıl yönetildiğini belirtmektedir. Geçmişteki ve gelecekteki tüm kariyer yapılarının

gelişimi, örgütsel yapıda meydana gelen değişim ve gelişim ile açıklanabilir. Bir örgütün sahip olduğu örgütsel yapı, ilgili dönemde uygun kabul edilen kariyer yetkinlikleri karışımının da belirleyicisi olacaktır ve bu örgütsel yapı kariyer yetkinliklerinin gelişimi ve uygulanması için sorumluluk üstlenecektir (Miles ve Snow, 1994: 97-98).

Endüstri devrimiyle birlikte, işgücü tarım sektöründen sanayi sektörüne geçmiş, tarım toplumundaki çalışma şartları ve alışkanlıkları değişim göstermiştir. Tarım toplumundaki kas gücünün yerini sanayi toplumunda buhar gücü ve giderek motor, elektrik ve nükleer güç almış, bu yeni üretim düzeni de beraberinde çalışma hayatına yepyeni değerler getirmiştir (Erdem, 2005: 544-545).

Endüstri Devrimi ile başlayan (1860'lar) ve 1970'lere kadar devam eden dönemde küçük ve sadece işletme sahibi tarafından işletilen firmalar, birçok hiyerarşik düzeye sahip olan büyük şirketlere dönüşmüşler, bu dönemde örgütsel yapılar fonksiyonel örgütsel yapılardan, bölüm esasına dayalı ve sonrasında matriks örgütsel yapılara doğru evrilmiştir (Miles ve Snow, 1996: 99-102).

Demiryolu işletmeleri, örgütsel kariyerin ve fonksiyonel örgüt yapılarının öncüleri olmuşlardır. 1900'lü yılların başlangıcında ortaya çıkan fonksiyonel örgüt yapılarının başarılı olabilmesi için, teknik yetkinliklerini ve sermayeyi oluşturan teknik ekipman ve donanımlarını aktif bir şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Böylece standart ürün ve hizmetlerin kitlesel üretimi gerçekleştirilebilirdi. Fonksiyonel örgüt yapılarında, sahip oldukları teknik uzmanlıkları gözetilerek insanlar gruplanmakta ve böylece çeşitli departmanlar oluşturulmaktaydı. Örgütteki insanlar, işletmenin belirli bir süreciyle yakından ilişkili çeşitli teknik yetenekler doğrultusunda bir araya getirilirler ve çalışmakta oldukları departmanlarında alt düzeylerden üst düzeylere doğru ilerleyen bir kariyer süreci izlerler. (Miles ve Snow, 1996: 100).

Birinci Dünya Savaşı ile 1950'leri kapsayan dönemde bölüm esasına dayalı örgüt yapıları ortaya çıkmışlardır. Bu dönem tüketicilerin daha sofistike hale geldikleri ve Amerika Birleşik Devletleri'nin İkinci Dünya Savaşı sonrasında baskın endüstriyel güç haline geldiği dönem olup, işletmelerin başarılı olması, genişlemekte olan

pazarlama ve yönetimsel yetkinliklerin sofistike hale getirilmiş örgütsel yapılarda birleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bölüm esasına dayalı örgütsel yapılarda, fonksiyona göre organize edilmiş ve tek bir yapı (rgt) olarak birleştirilmiş yapılardan farklı olarak, işletmeler bağımsız bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilen ve büyük ölçüde kendi kendine yetebilen bölümlere ayrılmışlardır. Her bir bölüm, kurumsal yönetim tarafından kabul görmüş amaçlarını gerçekleştirmek üzere belirli bir pazara odaklanmakta ve bağımsız bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Her bölümün kendi pazar stratejileri ve kaynak dağılımından sorumlu olması, bölümlerin başında yer alan ve teknik, yönetimsel veya ticari yetkinlikler gerektiren “genel müdürlük” gibi kariyer fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bölüm esasına dayalı örgütsel yapılarda kariyer, yöneticilerin küçük bölümlerden büyük bölümlere geçiş yaptığı ve tecrübeli yöneticilerin yeni bölümler açmak için kullanıldığı bir yapı sergilemektedir. Birçok bölüm esasına dayalı örgütsel yapıda, kariyer gelişimi sorumluluğunu yönetim üstlenmiştir. (Miles ve Snow, 1996: 100-101).

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinin hızla büyümesi ile birlikte işletmeler gelirlerini arttırırken, karmaşık ve değışken bir yapı arz eden i ya da dış pazarların taleplerine de hızlıca cevap verebilme yeteneğini kazanmışlardır. Bölüm esasına dayalı örgütsel yapılar, işletmelerin pazar fırsatlarına hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmelerine imkan verirken, aynı zamanda maliyet artışlarına ve verimsizliğe de neden olmaya başlamıştır. Bu nedenle işletmeler kendilerini daha verimli hale getirecek ve lk ekonomilerden faydalanmalarına imkan sağlayacak şekilde, ellerindeki çeşitli kaynakları örgütün tümüne hizmet sunacak şekilde biraraya getirmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda, matriks organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır. Matriks organizasyon yapılarında proje, program ya da marka yöneticileri, belirli bir müşteri kitlesine hizmet sunabilmek için fonksiyonel departmanların kaynaklarından istifade ederler. Bireyler teknik yetkinliklerini çalışmakta oldukları fonksiyonel departmanda geliştirirken, geçici olarak çeşitli proje ya da programlarda görevlendirilebilirler ve bu projelerde ticari ya da yönetimsel faaliyetleri de yerine getirmek durumunda kalabilirler. Genellikle zel projeler ya da ürünler üzerinde çalışıldığından, matriks örgütlerde çalışanların kariyerleri ortak sorumluluk gerektirmektedir. Matriks rgtlerde çalışanların

kariyerleri ile ilgili kararları proje yöneticileri ve fonksiyonel birim yöneticileri birlikte değerlendirmektedirler. (Miles ve Snow, 1996: 101-102).

1900'lerden 1970'lere kadar olan dönemde herbir örgütsel yapı için yeni ticari ve yönetsel yetkinlikler gerekli kılınmış olsada, kariyer ile ilgili yaklaşım bu dönemde aynı kalmış, genellikle aynı işletmede ya da en fazla birkaç işletmede örgütsel hiyerarşide yukarı doğru yükselmenin önem arz ettiği bir kariyer yaklaşımı söz konusu olmuştur (Miles ve Snow, 1996: 102).

1970'li ve 1980'li yıllara gelindiğinde tekbir işletmede ömür boyu çalışma anlayışının ortadan kalkmaya başladığı görülmektedir. Bu dönemde işletmeler, önceki dönemin “herşeyi kendin yap” anlayışını terk ederek, “sadece en iyi yaptığın şeyi yap” anlayışını benisemişler, hiyerarşik katmanları arttırarak büyümenin aksine, tedarikçileri, müşterileri ve ortakları ile aralarında var olan yararlı ilişkileri arttırarak büyümeyi tercih etmişlerdir. 1980'lerle beraber işletmelerde iki trend ön plana çıkmıştır. Bunlardan ilki örgütlerde görülen “küçülme (downsizing) ve kademe azaltma (delaying)”, ikincisi ise örgütlerin “şebeke (network) örgüt yapısı”na geçişidir (Miles ve Snow, 1996: 102-104). Önce küçülüp sonra yeniden yapılanma yoluna giden işletmeler temel nitelik tasimayan faaliyetleri ilgili konunun uzmanı olan dış firmalardan temin etme (outsourcing) yoluna gitmişlerdir. İşletmelerin değişimlere hemen cevap verebilecek esnek yapıya kavuşması, etkinliğinin arttırılması, bildiği, uzmanı olduğu esas işini yapması, diğerlerini de farklı işletmelere devretmesi neticesinde şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmıştır (Varol, 2001: 18-19).

Şebeke organizasyonların yaygınlaşması ile birlikte, insan kaynakları ve kariyer uygulamalarında da çeşitli değişimler gerçekleşmeye başlamıştır. Girişimciler ya da teknik uzmanlığa sahip olan mühendisler vb. mesleklere sahip olanlar, kendi küçük işletmelerini kurarak, işletmelerini çeşitli endüstrilerde yer alan değer zincirindeki diğer işletmelerle bağlantılı hale getirmişlerdir. Böylelikle şebeke organizasyonların sağladığı imkanlar ile daha hızlı bir şekilde önemli ve etkili pozisyonlara erişebilmişlerdir. Büyük işletmelerde ise, şebeke organizasyonların sağladığı esneklik ile daha fazla insan karar verme süreçlerine dahil olarak karar verme rolleri üstlenmiştir. Şebeke organizasyonlar ile birlikte çalışanların kariyerleri daha belirsiz

ve riskli hale gelmiş olsa da, çalışanların gelirlerinin ve başarı hissini artması birçok insan için cezbedici unsurlar olmuşlardır. İşletmelerin şebeke organizasyonların esneklik ve etkinliğine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri küçülme ve kademe azaltma gibi faaliyetleri birçok çalışan için, kariyer bağlamında, olumsuz etkiler doğurmuştur. İşletmelerin kendi temel işlerine yönelebilmek amacıyla departman ve personel sayılarını azaltması, orta düzeydeki birçok yöneticiyi geçici süreliğine de olsa işsiz bırakmıştır. Yaşanan değişimin etkisi sonucu 1990'lar ile birlikte, kariyer piramidi hiyerarşisinde orta kademede yer alan birçok kariyer artık yok olmuş ve bu kariyerlerin yerini insanların daha küçük ve şebekeleşmiş çeşitli işletmelerin kapsamında çalıştığı yeni kariyerler almıştır (Miles ve Snow, 1996: 105-106).

Her örgütsel yapı, kendine has yönetsel yetkinlikler karışımı gerektirmektedir. Örgütsel yapılarının gün geçtikçe karmaşıklaşan yapısı, örgüt için gerekli olan teknik, ticari ve yönetim yetkinliklerinin değişmesine neden olarak, örgüt üyelerinin sahip olduğu teknik bilgilere ilave olarak yeni ticari ve kendi kendini yönetme yetkinlikleri edinmesini ve uygulamasını gerekli kılmaktadır. 1970'li yıllara kadar ortaya çıkan örgüt yapıları yönetim hiyerarşilerinin oluşmasını sağlarken, 1980'li ve 1990'lı yıllardaki örgüt yapıları bu hiyerarşileri düzleştirmiş ve azaltmıştır. (Miles ve Snow, 1996: 97-108).

Her daim var olan değişimin hızı her geçen gün artmakta, ekonomik, teknolojik ve toplumsal alanlardaki bu hızlı değişimlerden ticari işletmeler, kar amacı gütmeyen işletmeler, kamu ve özel kuruluşların her biri etkilenmektedir. Bu durum da, işyerindeki insanların yönetimi ve özellikle de kariyerlerin planlanması açısından geniş bir etkiye sahiptir. Geçmişte, kariyer bireyin başlıca sorumluluğu olarak görülmüş, daha sonra kariyer gelişiminin odak noktası bireyden kuruluşa kaymıştır. Son olarak, 2000'li yıllarla birlikte bireyler kendi kariyerlerinin sorumluluğunu tekrar kendileri almaya başlamışlardır (Baruch, 2004: 58-59).

1.4.2. İstihdam İlişkilerinin Yapısındaki Değişiklikler

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna, sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş döneminde gelişen yeni teknolojiler, küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında

örgüt yapıları ve yönetim anlayışında değişimler yaşanmıştır. Bunun neticesinde istihdam ilişkileri de değişime uğramış, işverenler ve çalışanlar açısından çalışma ilişkilerinin genel yapısı belirsizliğe doğru kaymaya başlamıştır (Zaim, 2005: 589-600).

1.4.2.1. Çalışma Yaşamında Esneklik

Günümüz iş dünyasında birçok çalışan için iş kavramı hızlı değişen, daha çeşitli ve tahmin edilmesi zor bir hal almış, çalışma yaşamında **esneklik** olgusu zorunlu hale gelmiştir. Pekçok örgütün tam zamanlı çalışanlarının sayısını yeniden düzenlediği, sözleşme ya da proje bazlı çalışan ve daha esnek bir şekilde örgütler arasında geçişler yapıp kariyer gelişimine daha az yatırım yapılan kısmi zamanlı çalışanları tercih ettiği gözlemlenmektedir. Çalışma hayatında esneklik farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Genel bir tanım yapılacak olursa “hızla küreselleşen dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlara, büyük bir hızla gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartlarına işletmelerin uyum sağlayabilmeleri için sosyal tarafların çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisi” şeklinde ifade edilebilir (TİSK, 1994: 10’dan aktaran, Demir ve Gerşil, 2008: 68). İşletme açısından esneklik “işgücünün örgüt içerisinde gerekli zaman ve sayıda kullanılmasını”, çalışan kanadından bakıldığında ise esneklik “çalışma süresinin, kendisinin ve işyerinin anlaşması sonucunda işgörenin koşullarına uygun hale getirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. (TİSK: 2002: 5’ten aktaran, Doğrul ve Tekeli, 2010: 13).

Günümüzde kamu sektöründe bile, iş güvencesinin azaldığı ve işverenlerin çalışanların sayısını azaltarak daha hızlı ve ucuz bir şekilde iş yapmanın yollarını aradığı görülmektedir (Lent, 2013: 2). Ayrıca örgütlerin daha fazla işgücü ihtiyacı doğduğunda, bu ihtiyaç fazla mesai ya da geçici işçiler yoluyla telafi edilmeye çalışılmaktadır (Hall ve Mirvis, 1995: 270). Artık tam zamanlı, uzun süreli geleneksel çalışma şekli yerini yeni ve esnek çalışma modellerine bırakmaya başlamış, bu gelişmeler ışığında da geçici çalışma, kısmî süreli çalışma, uzaktan çalışma, evden çalışma gibi esnek çalışma türlerinin uygulanmaya başladığı görülmektedir (Zaim, 2005: 589-600).

Daha önceki istikrarlı dönemlerde çalışanlar çeşitli şirket politikaları ve yasal düzenlemelerle korunmuşlardır. Ancak artan belirsizlik ve rekabete daha esnek örgütler haline gelerek uyum sağlamaya çalışan şirketlerin koruyucu politikalarını terk etmeleri ve birçok ülkede yasal düzenlemelerin yeni işveren uygulamalarını destekleyici bir nitelik almasıyla birlikte çalışanlar korumasız kalmışlardır. Bu durum da iş güvencesizliğinin artmasına neden olmuştur. Artık örgütler çalışanlarına, sadakat ve bağlılıklarının karşılığı olarak iş güvencesi sunamayacaktır (Rodrigues ve Guest, 2010: 1158). Seksenli yıllara kadar, iş güvencesi, iyi bir kariyer, iyi ücret, statü ve emeklilik gibi faktörler sebebi ile çalışanlar, aile ve toplumsal ilişkilerine daha az zaman ayırarak, kurum için çalışmayı ön planda tutmuşlardır. Fakat seksenli yıllarla birlikte, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin yapısı farklılaşmış, çalışanlar "benim iş güvencem, benim değişim ve öğrenme yeteneğimidir" demeye başlamışlardır. (Varol, 2001: 24).

1.4.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Değişmesi

Örgüt ve çalışan ilişkileri dikkate alındığında en önemli değişikliklerden birinin, daha önceki istikrar dönemlerinde istihdam ilişkisini tanımlayan *psikolojik sözleşmenin* değişime uğraması olduğu görülmektedir (Wasti ve Önder, 2002: 25). Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez Argyris kullanmış, Levinson ve arkadaşları, Schein, Kotter, Nicholson ve Johns, Rousseau gibi araştırmacılar tarafından kavram geliştirilmiştir (Baruch, 2001: 544; Karcioğlu ve Türker, 2010: 122; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2; Özgen ve Özgen, 2010: 2-4). Psikolojik sözleşme “kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma” olarak tanımlamıştır (Kotter, 1973: 93’ten aktaran Özgen ve Özgen 2010: 2). Geleneksel psikolojik sözleşme, işveren ve çalışanın karşılıklı çıkarlara dayalı olarak ilişkilerini sürdürdükleri bir sözleşmedir. Çalışan örgütüne yüksek performansla hizmet eder, bunun karşılığında da işveren çalışanın çeşitli ödemeler vb. yararlar ile ödüllendirir. Eğer taraflardan biri, yerine getirmesi gereken sorumlulukları yerine getirmez ise sözleşme son bulur (Hall ve Mirvis, 1995: 271). Geleneksel psikolojik sözleşmede işverenin sağladığı iş güvencesine karşılık, çalışanın sadakati

söz konusu olup, iş hayatı hem işveren hem de çalışan için daha basit ve tahmin edilebilirdir (Çelik, 2016: 130).

Psikolojik sözleşme ile ilgili olarak, iki farklı sözleşme türünden bahsedilmektedir. Bunlar; ilişkisel (relational) ve işlemsel (transactional) sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşme karşılıklı olarak ilişkiye uzun dönemli bağlılığa ve güvene dayalıdır. İşlemsel sözleşme ise çıkarların ve hizmetlerin daha kısa dönemli olarak paylaşılmasına bağlıdır. Bu bağlamda, günümüzün yeni psikolojik sözleşmesinin ilişkiselden işlemsel evrildiği ifade edilebilmektedir (Hall ve Mirvis, 1995: 271). Yeni psikolojik sözleşmede, kısa dönemli, performansa dayalı iki tarafın da düşük seviyede bağlılık gösterdiği ve kolayca anlaşmanın iptal edilebileceği bir durum söz konusudur. Geleneksel psikolojik sözleşme örgüt ile gerçekleştirilirken, yeni psikolojik sözleşme bireyin kendisi ve işi ile yaptığı bir sözleşme olarak ifade edilebilir (Hall ve Mirvis, 1995: 271-272).

Geleneksel psikolojik sözleşmede işveren ya da örgüt kariyer gelişiminden sorumlu tutulduğundan, işgörenleri eğitme ve mesleki gelişim fırsatları sunma örgütün sorumluluğundadır. Yeni psikolojik sözleşmede ise örgüt tarafından sunulan mesleki gelişimin yerini sürekli öğrenme almıştır. Sürekli öğrenmede, örgüt değil, birey değişimi yaratan ve yöneten temel unsurdur. İş başında, iş yapılırken sürekli olarak öğrenme gerçekleştirilir (Hall ve Mirvis, 1995: 282). Örgütsel sınırların ötesinde gerçekleşeceği ifade edilen güncel kariyer anlayışında esneklik, dışarıyla ilişkiler kurma, pazarlanabilir yetenekler, sürekli öğrenme gibi kavramların ön plana çıkmasıyla birlikte (Rodrigues ve Guest, 2010: 1158), yeni psikolojik sözleşmede artık uzun dönemli istihdam beklentisi yerine, örgütlerin çalışanlarına eğitim, geliştirme vb. yollarla yatırım yapması ve böylelikle örgütler ilgili çalışanlara ihtiyaç duymadıklarında da bu çalışanların iş bulabilir durumda olmasının sağlanması önem kazanmıştır (Baruch, 2001: 544).

1.4.3. İşgücü Yapısındaki Değişiklikler

Örgütsel kariyer anlayışı son yıllarda yaşanan büyük değişimler neticesinde önemini yitirmiş, bilimin ve teknolojinin hızlı gelişimi ile yeni iş alanları ortaya çıkmış, bilgi

yoğunluklu bu yeni yapıda işlerin ve işgücünün yapısı değişmiştir (Çelik, 2016:130). Sürekli olarak yeni işler ve meslek dalları ortaya çıkmakta, bazıları ise ortadan kalkmaktadır. Geleneksel meslekler varlıklarını sürdürseler bile, kullanılan araçlar ve yöntemler farklılaşmakta, dolayısıyla kişilerin daha önceden edindiği mesleki beceriler tüm iş hayatları süresince yeterli olmamaktadır. Bugünün işletmelerinde, farklı alanlarda ve farklı beceri ve yeteneklere sahip bireylerle çalışmak, işletmenin geleceği açısından önem taşımaktadır (Seymen, 2004: 99).

İkinci dünya savaşından, 1970’li yıllara kadar tüm dünyada fiziksel güce dayalı olarak çalışan beden işçileri yüksek ücretle çalışmışlardır. Günümüzde ise küresel rekabetle birlikte durum tersine dönmüş bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış yüksek eğitilmiş çalışanlar örgütler için vazgeçilmez unsur olmuşlardır. Yeni yüzyılda zeki, iyi eğitim görmüş, teknolojiye hakim olan, küresel düşünen, zihinsel esnekliğe sahip olan, inisiyatif alabilen, mobil olabilen, yaratıcı bireyler aranmaktadır. Bu özellikler de mavi ve beyaz yakalı çalışanlardan sonra **“altın yakalı”** veya **“bilgi işçisi”** olarak ifade edilen yeni bir işgücünü ortaya çıkarmıştır (Sarı Gerşil, 2004: 151). Bu çalışanlar örgütlerinden ziyade kendi kariyerlerine bağlılık göstermektedir. Günümüzde özellikle de bilgi sektöründe işlerin yapısı ve istihdam olanakları hızla değişim gösterdiğinden, rekabet arttığından piyasa şartları belirsiz durumdadır. Bu belirsizliğin önüne geçebilmek ve rekabetçi ortamla baş edebilmek için bilgi işçilerinin kariyer gelişimlerine önem verdikleri ve kişisel kariyer hedeflerini örgütsel hedeflerin önünde tuttukları görülmektedir (Zaim, 2005: 590-596). Giderek sayıları artan ve gün geçtikçe mavi ve beyaz yakalı çalışanların yerini almaya başlayan bilgi işçilerinin mavi ve beyaz yakalı çalışanlarla kıyaslandığında, daha bağımsız ve daha üretken oldukları görülmektedir (Keser, 2005: 372). Bu çalışanlar için bağımsız hareket edebilme özgürlüğü, en son teknolojik gelişmelere ulaşabilmek, gelişimlerine katkıda bulunacak eğitim olanaklarına sahip olmak, birlikte iş yaptıkları kişilerden yeni şeyler öğrenebilmek önemlidir. Bilgi işçileri ellerinden çok beyinlerini kullanarak, fiziksel emeklerinden çok bilgileri ile örgütlere katkıda bulunmaktadırlar (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004: 261-265).

Değişen kariyer anlayışı, küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, örgüt yapısındaki değişiklikler ve istihdam ilişkilerindeki değişikliklerin yanı sıra **çalışan kadınların sayısındaki artış** ve **çift kariyerli eşler** gibi demografik eğilimleri de içermektedir (Eby, 2001: 344). ABD de 1960’larda ayrımcılığa karşı yapılan düzenleme kadınlara örgütsel hayatın kapılarını açmış, 1950’lilerin ideal kariyerinde yer almayan kadınlar çalışma hayatında kendilerine yer bulmaya başlamışlardır. Geleneksel örgütlerdeki işlerin tam bir bağlılık ve sadakat gerektirmesi sebebiyle, çalışan kadınların eş, çocuklar ve ev işlerine daha az zaman ayırmak durumunda kalmaları erkekler için de kariyer durumunu değiştirmiştir. Çiftler iş ve ev ihtiyaçları ile ilgili sorumlulukları paylaşmak durumunda kalmışlardır (Reitman ve Schneer, 2008: 18). Kadınların her geçen yıl giderek artan oranda iş hayatında aktif rol alması, iki eşin de çalıştığı aile biçimini ortaya çıkararak, çift kariyerli ailelerin sayısının artmasına ve birbirine bağlı kariyer hareketliliğine neden olmaktadır (Seymen, 2004: 99; Adamson, Doherty ve Viney, 1998: 254). Ayrıca geleneksel kariyerdeki iş güvencesinin günümüzde sağlanamayışı, tek bir eşin çalışmasının ekonomik olarak hayatta kalabilmek için riskli oluşu ve/veya yeterli olmayışı nedeniyle de çift kariyerli eşlerin artışı devam etmektedir (Reitman ve Schneer, 24: 2008). Çift kariyerli ailelerde, bir eşin kariyer kararları ve değişiklikleri genellikle diğer eşin kariyer yolunu da değiştirmektedir. Çiftler kariyerlerinde gelişim gösterdikçe iki kişinin kariyerleri arasındaki bu karşılıklı bağımlılık karmaşıklaşmaktadır. Bu durum aile yaşamını, ne zaman çocuk sahibi olunacağını, kariyer ilerlemelerinin nasıl bir yol izleyeceği gibi durumları etkilemektedir. Özellikle eşlerden birisinin coğrafi olarak yer değiştirme durumunda kalması dikkat çekicidir. Çünkü böyle bir durumda diğer eş istihdam boşluğu ile karşılaşmakta, mevcut işinden ayrılarak, tekrar iş aramakta ve karşılıklı bir hareketlilik yaşanmaktadır (Eby, 2001: 345).

Hall (2004)’ın, cinsiyetin bir kişinin kariyer tutumuyla ilişkili olmadığını öne sürmesine rağmen, araştırmacılar kadınların giderek daha fazla güncel kariyer yaklaşımlarını benimsediklerini ifade etmektedirler (Enache vd., 2011: 243). Çünkü ideal çalışanın, dışarıdaki sorumlulukların iş hayatını etkilemesine izin vermemesi gerektiği şeklindeki geleneksel görüşü benimsemekte olan örgütlerin varlığı, iş dışı yükümlülükleri nedeniyle kadınların hayatlarının gerçekliğine uymamaktadır. Birçok

kadın, özellikle de anneler geleneksel kariyer anlayışı içerisinde kariyer ilerlemesinin oldukça zor olduğunu belirtmektedir. Oysa yeni kariyerler geleneksel kariyerlerin tersine, birden fazla kariyer döngüsünü içermektedir. Kadınlar da artık işverenlerinin yanında çalışan işçiler olarak değil, kendi istihdam koşullarını belirlemede söz sahibi olmak istediklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla yetenekli kadınları cezbetmek ve elde tutmak isteyen kuruluşlar, iş yapılarını ve insan kaynakları politikalarını yeniden şekillendirmeli ve kadınlara esneklik sağlayan kariyer modelleri sunmalıdır. Böylece iş ve iş dışı sorumluluklarını yerine getirerek iş-yaşam dengelerini kurabilir ve çalışma saatleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olabilirler (Enache vd., 2011: 241-244).

1.5. Güncel Kariyer Yaklaşımları

Çalışma yaşamında geleneksel kariyerin yerini güncel kariyer türlerinin aldığı akademik literatürde ve uygulamada yoğun bir şekilde tartışılmaktadır (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 251). Güncel kariyer türlerinin ortaya çıkması yukarıda bahsedilen örgütsel yapı, istihdam ilişkileri yapısı ve iş gücü yapısındaki değişikliklerle birlikte ortaya çıkmıştır. Bahsi geçen bu gelişmeler doğrultusunda geleneksel kariyer tanımlamaları, örgütlerin güncel kariyer sistemlerini açıklamakta yetersiz kalmış, birçok araştırmacı yeni kariyer yollarını incelemeye başlamıştır. Bu çalışmalarda bazı farklılıklar olsa da ortak nokta geleneksel kariyerin yerini alan güncel kariyer yaklaşımlarında kariyerin büyük ölçüde örgütlerin dışında gelişmeye başlamış olmasıdır (Iellatchitch, Maryhofer ve Meyer, 2003: 729).

Tablo 1: Yönetim Kariyerlerinde Eski ve Yeni Paradigmalar

	Geleneksel Paradigma	Yeni Paradigma
Örgüt	Bürokrasi	Şebeke
Rol	Genelleştirilmiş	Çok Yönlü Beceri Sahibi Uzmanlık
Yetkinlikler	İşin özelliği gereği gerçekleştirilen işlemler	Takım Çalışması, gelişme
Değerlendirme	Girdiler	Çıktılar
Ödemeler	İşler	Beceriler

Sözleşme	Bağılığa dönük güvence	Esneklik, istihdam edilebilirlik
Kariyer Yönetimi	Koruyucu	Özgüvene dayalı
Hareketlilik	Dikey	Yatay
Riskler	Katılık, bağımlılık	Stres, Kargaşa

Kaynak: Nigel Nicholson, “Career System in Crisis: Chance And Opportunity in The Information Age”, Academy of Management Executive” Vol. 10, No.4, 1996, s.41

Nicholson geleneksel kariyer anlayışının güncel kariyer anlayışından farklılıklarını şu şekilde belirtmiştir; geleneksel kariyer anlayışında uzun süreli istihdam, örgüte bağlılık, örgüt basamaklarında dikey ilerleme, çalışanların niteliklerine ve geçmiş başarılarına göre ücretlendirme söz konusu olup, kariyer yönetim sistemleri koruyucu bir özellik göstermektedir. Güncel kariyer anlayışında ise uzun süreli istihdam yerini istihdam edilebilirliğe bırakmıştır. Temel yeteneğe odaklanan çekirdek bir kadro etrafında ihtiyaçlara göre değişen işgücü, örgüte bağlılık yerine değişen taleplere cevap verebilme gücü, örgüt basamaklarında dikey ilerleme yerine, yatay hareketlilik söz konusu olup, ücretlendirme sonuçlara göre yapılmaktadır (Nicholson, 1996: 41).

Güncel kariyer, geleneksel kariyerdeki tek bir örgüt, çalışanların bu örgütün kendilerine sunduğu kariyer sistemindeki pozisyonlarda ilerlemesi, ömür boyu istihdam, istikrar, hiyerarşi ve net bir şekilde tanımlanmış iş pozisyonları gibi unsurları reddeden bir yapıya sahip olup (Currie, Tempest ve Starkey, 2006: 756), esneklik, çok yönlülük ve daha az katı kariyer yapıları gibi kavramları ön plana çıkarmıştır (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 255). Güncel kariyer daha çok bireyin iç dünyası ve içsel arayışı ile ilgilidir. Birey, içsel olarak oluşturduğu kendi iç kılavuzlarına güvenerek kariyerini şekillendirmeye çalışır. Bu bakımdan güncel kariyerin, daha yüksek bir kişisel özgürlük düzeyi anlamına geldiği ifade edilebilir (Sommerlund ve Boutaiba, 2007: 525-527).

Yeni kariyer yolları, dikey iş hareketlerinden ziyade işveren değişiklikleri, meslek değişimleri, yatay hareketler ve istihdamda kesintiler içermektedir. Dolaylı ya da doğrudan örgütlerin ana referans noktası olduğu geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak, belirli bir organizasyonun sınırları dışında kariyer yollarının varlığına atıfta

bulunmuştur (Iellatchitch, Maryhofer ve Meyer, 2003: 729). Son otuz yıl içinde fazlasıyla “güncel” kariyer kavramı kariyer literatüründe kendine yer edinmiş, daha geniş ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmelere karşılık, bu kavramlar genellikle bireylerin kariyerlerinde git gide daha hareketli ve bağımsız olduklarını veya olmaları gerektiğini varsaymışlardır. Güncel kariyer modelleri, kariyer yönetim sorumluluğunun örgütlerde olduğu, hiyerarşik ilerleme ve düşük hareketliliğin esas olduğu “eski”, “geleneksel”, “bürokratik” veya “örgütsel” olarak adlandırılan kariyer anlayışının zıtları olarak yorumlanmışlardır (Gubler, Arnold ve Coombs, 2014: 23). Birey için güncel kariyer, kişinin kariyer başarısının boğucu örgütsel belirleyicilerinden kurtulduğu, mesleki alanlar ve disiplinler arası büyük hamlelerin kabul edilebilir olduğu “ortaya çıkan yeni fırsatın yarattığı yepyeni bir sayfa” dır (Lips-Wiersma ve Hall, 2007: 772). Günümüz kariyerleri artan bir şekilde daha çalkantılı rotalar olarak tanımlanırken, kariyer alanındaki araştırmaların büyük bölümü örgütlerin ötesine geçerek “sınırsız, değişken, portföy, şirket sonrası” gibi yeni etiketlerle adlandırılan esnek ve bireysel kariyer modellerine odaklanmaktadır (Arthur, Inkson ve Pringle, 1999; Baruch ve Peiperl, 2000: 347). Kariyer literatüründe, bu tip kariyerlerin “yükselme” yolunda olduğu ve daha çok kariyer başarısı getireceği inancına yer verilmektedir (Chudzikowski, 2012: 298). Güncel kariyere temel teşkil eden bu teoriler, ortak noktada bireyin kariyerinde daha fazla sorumluluk üstlenebileceğini ve de üstlenmesi gerektiği savunmaktadır (Adamson, Doherty ve Viney, 1998: 252; Arthur, Inkson ve Pringle, 1999; Baruch ve Peiperl, 2000: 347; Dany, 2003: 821; Lips-Wiersma ve Hall, 2007: 772; De Bruin ve Buchner, 2010: 2; Drenzo, Greenhaus ve Weer, 2015: 538;). Sorumlu olmak ise, anne-babalar, meslektaşlar, bir örgüt ya da toplum tarafından belirlenen amaçlardan ziyade, birey için kişisel olarak anlamlı olan hedeflere ulaşmak demektir (Lips-Wiersma ve Hall, 2007: 772).

Kariyer gelişimi literatüründe Arthur, Inkson ve Pringle (1999) ile Hall ve Mirvis (1995) gibi yazarlar, güncel kariyerin bazı özelliklerini şu şekilde tanımlamışlardır (Kuijpers ve Scheerens, 2006: 304-307).

- ✓ Artan hareketlilik; kariyerler dikey yönde olduğu kadar yatay yönde de gelişir ve kariyer gelişimi örgüt sınırları dışında gerçekleşir.
- ✓ Dinamik iş çevresi; hareketliliğin artışı ile birlikte iş çevresi dinamiklerinde de artış olması beklenir, çalışanların iş görevleri daha sık değişir.
- ✓ İş çevresinde işverenler tarafından sağlanan kariyer desteğinin düzeyi; bir örgütün yeni iş deneyimleri, öğrenme fırsatları, kariyer gelişimine katkı sağlayacak bir ağ geliştirilmesi gibi imkanları sunması ile ilgilidir. Örgütün çalışılmak istenen çekici bir yer olabilmesi için çalışanlarına öğrenme, iş deneyimleri ve dış çevredeki kişiler ve kurumlarla bağlantı kurma fırsatları sunmasıdır. Modern kariyerde, işverenin çalışanın gelecekteki istihdam edilebilirliğini artırması beklenir.

Adamson, Doherty ve Viney çalışmalarında hem örgütsel hem de bireysel açıdan güncel kariyerin aşağıdaki beş unsuru kapsadığını ifade etmişlerdir (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 256).

- ✓ Kariyer gelişimi artık hiyerarşik ilerleme ile ifade edilmek zorunda değildir.
- ✓ Kıdemde yükselmeleri gösteren iyi özgeçmiş sahibi olmak yerine, birçok iş ve iş-dışı aktiviteyi barındıran zengin özgeçmiş sahibi olmak daha faydalı olabilir.
- ✓ Zengin özgeçmiş aynı zamanda, artan bir şekilde görülen örgütler arası yatay ve dikey kariyer hareketlerinin göstergesi olabilir.
- ✓ Zengin özgeçmiş aynı zamanda, fonksiyonlar arası ya da ötesi geçişleri göstermesi nedeniyle, esnekliğin de bir göstergesi olabilir.
- ✓ Hiç ara vermeden, kesintisiz bir şekilde çalışmak yerine; kariyere ara vermek, bireyin sahip olduğu yaşam yetenekleri kümesini geliştirmesinin bir göstergesi olarak görülebilir.

1990'lı yıllardan itibaren yapılan çalışmalar ve yazılan makalelerde güncel kariyerleri açıklamaya çalışan farklı kavramlar (sınırsız kariyer, değişken kariyer, portföy kariyer, şirket sonrası kariyer, kaleydoskop kariyer gibi) olmakla birlikte, değişken kariyer ve sınırsız kariyer kavramları akademisyenlerin ve uygulayıcıların büyük ilgisini çekmiş, kariyer teorisi alanında kabul edilen metaforlar olarak büyük bir başarıya

ulaşmışlardır. (Briscoe ve Hall, 2006: 5; Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30; Lips-Wiersma ve Hall, 2007: 772; Segers vd., 2008: 212; Clarke, 2009: 9; Briscoe ve Finkelstein, 2009: 243; De Bruin ve Buchner, 2010: 1; Baruch, 2014: 2702; Gubler, Arnold ve Coombs, 2014: 23). Sınırsız kariyer ve değişken kariyer kavramlarının kariyer teorisi alanında kabul görmesi, daha az sadakat, daha fazla hareketlilik ve daha fazla belirsizlik ile ifade edilen mevcut ekonomik ve istihdam ilişkilerinin tanımlanmasında, bu metaforların uygunluğunu ve güncelliğini doğrulamaktadır (Briscoe ve Hall, 2006: 5). Bu çalışmada güncel kariyer yaklaşımları çerçevesinde *sınırsız kariyer anlayışı* ve *değişken kariyer anlayışına* yer verilecek, diğer güncel kariyer yaklaşımları kapsam dışı bırakılacaktır.

1.5.1. Değişken Kariyer

1.5.1.1. Değişken Kariyer Kavramı

Değişken kariyer terimi ilk defa Hall tarafından 1976 yılında “Careers in Organizations” adlı kitabının son bölümünde, “An emerging view of careers: The protean career” başlığı altında çift kariyerli eşler, kariyerde fırsat eşitliği, kuşak çatışması, başarının değişen tanımı kişisel ve örgütsel esneklik ihtiyacı gibi diğer yeni gelişen konularla birlikte ele alınmıştır (Hall, 2004: 4). Her ne kadar Hall değişken kariyer kavramından ilk olarak 1976'da bahsetmiş olsa da, kavramın yaygın şekilde popülerlik kazanması 1996'da “The Career Is Dead—Long Live the Career” adlı kitabının basılmasıyla gerçekleşmiştir (Sullivan ve Baruch, 2009: 1544; Baruch 2014: 2703).

Değişken kariyer kavramının daha net ifade edilebilmesi için kavramın İngilizcesi olan “protean” kelimesini incelemek gerekir. Protean kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında -birçok şekle giren, çok yönlü, kolaylıkla farklı şekillere bürünen, fazlasıyla değişken- gibi anlamları olduğu görülebilir (Inkson, 2006: 51). Protean kelimesinin kökeni incelendiğinde ise, terimin Homer’in Odessa destanında bahsi geçen istediği gibi şekil değiştirebilme yeteneğine sahip Yunan Deniz Tanrısı Proteus'tan geldiği görülmektedir. Hall bu kavramı ilk kez kullanırken Proteus'tan esinlenmiş, bireylerin çabucak şekil değiştirerek değişen koşullara uyum sağlayacakları fikriyle

yola çıkmıştır (Hall, 1996:8; Inkson, 2006: 51; Sullivan ve Baruch 2009: 1544; Gubler, Arnold ve Coombs 2014: 24; Baruch, 2014: 2704).

Yabancı literatürde “protean career” kavramı olarak yer alan değişken kariyer, dinamik kariyer ve çok yönlü kariyer gibi farklı terimlerle de ifade edilmektedir (Seymen, 2004: 79-114; Aytaç, 2005: 250; Seçer ve Çınar, 2011: 49-62; Onay ve Zel, 2011: 265-278; Kale ve Özer, 2012: 173-196; Türkmen ve Yıldız, 2012: 4-17; Onay ve Vezneli, 2012: 193-202; Kanbur ve Salihoğlu, 2014: 27-58; Çetin ve Karalar, 2016: 157-197). Bu çalışmada “protean career” kavramının Türkçesi “değişken kariyer” olarak kullanılacaktır.

Hall değişken kariyer üzerindeki fikirlerini düşündüğünde (kendi kaderini belirleyen kariyer, örgütsel ödüller yerine kişisel değerlerle yönlendirilen, birey, aile ve yaşam amacının bütününe hizmet eden) kendi ailesinde gözlemledikleri ve öğrendiklerinin bu fikirler üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir (Hall, 2004: 2). Babasının farklı bir şehirde büyük bir örgütte çalıştığını, hafta sonları uçak yolculuğu ile eve geldiğini fakat bir hafta sonu uçağı kaçırdığını, ertesi gün haberlerde kaçırdığı uçağın düştüğünü ve kurtulan olmadığını gördüğünü, bu olay sonrasında kariyerini yeniden şekillendirerek ailesi ve yaşadığı şehir etrafında tekrar yapılandığından bahsetmiştir. Ayrıca annesinin kariyerine büyük bir hastanenin nöroloji servisinde hemşire olarak başladığını, çalışma arkadaşlarını ve işini çok sevdiğini, daha sonra küçük bir şehre taşındıklarını ve burada yerel bir doktorun ofisinde yarı zamanlı çalışarak zamanının geri kalan kısmını ailesine ayırdığını ancak annesinin kendisini her zaman nöroloji servisinde çalışan o hemşire olarak tanımladığını ifade etmiştir (Hall, 2004: 2). Hall değişken kariyerle ilgili kişisel yolculuğu hakkında bilgi vererek aile içindeki bu deneyimleri ve gözlemleri sonucunda bazı çıkarımlarda bulunmuştur (Hall, 2004: 3).

- ✓ İş kişisel kimliğin önemli bir parçasıdır.
- ✓ Kendi bağımsız seçimlerinizi kendiniz yapın.
- ✓ Kendinizi yeniden keşfedebilir, işinizi ve kariyerinizi aile öncelikleri etrafında şekillendirebilirsiniz.

- ✓ Önemli olan psikolojik başarıdır, ne kadar para, güç, ünvan sahibi olduğunuz değil, işinizden ve hayatınızdan ne kadar tatmin olduğunuzdur.

Hall'ın değişken kariyer anlayışında (Hall, 1996: 9; Hall ve Moss, 1998: 26):

- ✓ Kariyer örgüt tarafından değil, kişi tarafından yönetilir.
- ✓ Kariyer, yaşam boyu devam eden deneyimler, beceriler, öğrenmeler, geçişler ve kimlik değişimleri dizisidir. “Kronolojik yaş” değil, “kariyer yaşı” önemlidir.
- ✓ Örgüt zorlu görevler, gelişimsel ilişkiler, bilgi ve diğer gelişmeye yönelik kaynakları sağlar.
- ✓ Gelişim illaki biçimsel eğitim, örgütte verilen eğitim, yukarı doğru hareketlilik değil, sürekli öğrenme, öz-yönetim, ilişkisel ve zor işlerin üstesinden gelmedir.
- ✓ Başarı göstergesi olarak;
 - Teknik bilgiden, öğrenme becerisine
 - İş güvencesinden, istihdam edilebilirliğe
 - Örgütsel kariyerden, değişken kariyerlere
 - Yalnızca iş odaklı bireyden, tüm varlığıyla örgütte yer alan bireylere geçiş baz alınmaktadır.
- ✓ Hedef psikolojik başarıdır.

Hall değişken kariyeri “kişi tarafından yönlendirilen, kişi ve çevre değiştikçe kişi tarafından zaman zaman yeniden şekil verilebilen kariyer” olarak tanımlanmıştır (Hall, 1996: 8-10). Niles, Herr, ve Hartung değişken kariyeri “insanların değişime değişimle eşlik etmeye hazırlıklı olduğu, kişisel olarak esnek olduğu, yeni gelişen akımları öngörebildiği ve beceri ve tutumlarını bu tür değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde değiştirdiği kariyerler” olarak tanımlamışlardır (Niles, Herr ve Hartung 2002: 11; aktaran Inkson, 2006: 53). Baruch ise değişken kariyeri örgütlerden ziyade bireylerin, kariyer yollarını değiştirme ve kendi kariyer gelişim sorumluluklarını üstlendikleri yeni bir tür olarak ifade ederken, ihtiyaca göre bireyin kendisini değiştirdiğini ve değişken kariyerin özünde bireyle örgüt arasında yapılan anlaşmadan ziyade, kişinin kendisiyle yaptığı bir anlaşma olduğunu belirtmiştir. Bu bakımdan değişken kariyer, kariyer gelişiminin büyük oranda bireyin kendi çabasına ve girişimlerine bağlı

olduğuna vurgu yapmaktadır (Baruch, 2004: 71; Baruch, 2014: 2703-2704). Çalışma yaşamının değişen yapısında işletmeler, çalışanlarına bir kariyer yolu sunmamakta, bunun yerine kendilerini geliştirme fırsatları sunmakta ve bu gelişimin sorumluluğunu da bireye yüklemektedirler (Adamson, Doherty ve Viney: 1998: 252).

Değişken kariyer örgütsel hiyerarşiler doğrultusunda gelişen profesyonel kariyer gelişimi ya da durağan kariyerlerin dışında yer alan, farklı bir kavramdır. Kariyeri örgütsel düzeyde değil bireysel düzeyde değerlendirir (Baruch, 2014: 2703-2704). Yaş ve yaşam aşamalarıyla öngörülebilir ilerleme elde eden kariyere dair geleneksel görüşlerin aksine, değişken kariyer, kronolojik yaş ve yaşam aşamaları ile değil, sürekli öğrenme ve kimlik değişimleri ile ölçülmektedir. Bu tür kariyer, hayat boyu devam eden bir gelişim aşamaları dizisi olarak değil, kısa ve hızlı öğrenme aşamaları dizisi, olarak görülmektedir (Seymen, 2004: 92). Biçimsel örgüt içi eğitim veya geliştirme programları, pahalı oldukları, ağır ve sıkıcı oldukları, çok zaman aldıkları ve genellikle sürekli değişen işletme gereksinimlerinin çok dışında oldukları için, sürekli öğrenme süreci ile daha az bağlantılıdır. Bireyler kariyer öğrenimlerinin büyük kısmını kendilerini yeni yollara sevk eden iş yerindeki görevlendirmelerinden yararlanarak ve/veya çalışma ortamındaki diğer kişilerle (mesai arkadaşları, astlar, müşteriler, üstler ve çeşitli biçimsel/biçimsel olmayan ağların üyeleri) olan ilişkileri aracılığıyla öğrenmektedirler. Yirmi birinci yüzyılda, işgücü piyasasındaki talep, teknik bilgidен öğrenme becerisine kaymış, iş güvencesi önemini yitirmeyi sürdürerek istihdam edilebilirlik hedefi ile yer değiştirmiştir. Bireylerden tüm benlikleriyle işe gelmeleri ve kişisel yaşamlarını, değerlerini ve tutkularını ofis kapıları ardında bırakmamaları beklenmektedir. Bunun sonucunda ise beklenen, işe taşınan yaratıcı enerjide bir yükselmenin olmasıdır (Hall 1996: 10).

Tablo 2: Geleneksel ve Değişken Kariyerlerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Değişken Kariyer
Sorumluluk	Örgüt	Kişi
Temel Değerler	İlerleme	Özgürlük/Gelişim
Hareketlilik Derecesi	Düşük	Yüksek

Başarı Kriteri	Pozisyon, Maaş	Psikolojik Başarı
Anahtar Tutum	Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini, Kariyer Bağlılığı

Kaynak: Douglas T. Hall, “The protean career: A quarter century-journey” Journal of Vocational Behavior, Vol: 65, 2004, s.4

Değişken kariyer, iş hareketliliği gibi bir davranışın ötesinde olan daha geniş bir anlama sahip olup, özgürlük, kendi kendini yönetme ve kişisel değerler gibi özellikler doğrultusunda kişinin kariyeri hakkındaki tutumu olarak da ifade edilebilir (Briscoe ve Hall^b, 2006: 5). Değişken kariyer, bireyin iş ve iş dışı tüm yaşamı göz önünde bulunduran, birey tarafından belirlenmiş amaçları olan psikolojik başarının ön planda olduğu bir kariyer türüdür (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30-31; Briscoe ve Hall^b, 2006: 5; Cao, Hirschi ve Deller, 2013: 58). Geleneksel kariyerdeki örgüt basamaklarından zirveye çıkan yolun (the path to the top) yerini değişken kariyer anlayışında gönül yolu (the path with a heart) almıştır (Hall 1996: 10). Günümüzde çalışanın bir firmaya girdiği, sıkı çalıştığı, iyi performans sergilediği, firmasına sadık ve kendini adanmış olduğu ve neticede daha büyük ödüller ve iş güvencesi elde ettiği geleneksel psikolojik sözleşmenin yerini, sürekli öğrenme ve kimlik değişikliğine dayanan, Herb Shepard’ın “gönül yolu” (the path with a heart) olarak adlandırdığı araştırmanın rehberlik ettiği yeni bir sözleşme almıştır. Kişinin iş yerine tüm benliğiyle gelmesi; sadece profesyonel anlamda değil iş hayatı dışındaki duygusal karakterini de işine yansıtması beklentisini ifade eden gönül yolu kişinin vizyonu ve içsel değerleri bakımından başarıyı tanımlamak için kullanmıştır (Hall 1996: 10). Değişken kariyer anlayışında amaçlanan psikolojik başarı, ailevi mutluluk, kişisel başarı, iç huzur gibi kişinin hayattaki en önemli hedeflerini başarmasından kaynaklanan başarı ve gurur hissidir (Hall ve Mirvis, 1996: 26). Bu durum, hedefin örgütsel piramitte üst basamaklara tırmanıp daha çok maddi kazanç sağlamak olduğu geleneksel kariyer anlayışındaki başarının aksinedir. Geleneksel kariyer anlayışında başarıyı elde etmenin tek bir yolu varken (en tepeye oturmak), psikolojik başarıyı elde etmek için benzersiz insan ihtiyaçlarının çeşitliliği ölçüsünde sonsuz sayıda yol vardır (Hall 1996: 8). Geleneksel kariyer anlayışında psikolojik sözleşme doğrultusunda uzun süreli

istihdama karşılık örgüte bağlılık önem arz ederken, değişken kariyer anlayışında iş güvencesi sağlanamadığından örgütün ve bireyin ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilen kısa dönemli sözleşmeler yer almakta ve çalışan örgüte değil kariyerine bağlılık tutumu sergilemektedir (McDonald, Brown ve Bradley, 2005: 110).

Değişken kariyer yaklaşımı, günümüzün değişken ve dalgalı küresel ekonomisinde ön plana çıkmaktadır. Bireylerin, bahsi geçen ekonomik koşulların oluşturduğu yüksek rekabete dayalı işgücü piyasasında varlıklarını koruyabilmek ve kariyer belirsizliğini ortadan kaldırmak için, değişken kariyer yaklaşımı doğrultusunda kendi kariyerlerinin gelişimini daha fazla kontrol etmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu bakımdan değişken kariyer yaklaşımı, günümüzün çağdaş çalışanları olarak ifade edilebilecek çalışanlarının kariyerlerini anlamamıza yardımcı olan bir kavramdır (Direnzo, Greenhaus ve Weer, 2015: 538). Değişken kariyer tutumuna sahip olan bireyler, örgütsel değerler yerine kendi değerlerini, kendi kariyerleri için bir rehber olarak belirlerler ve mesleki gelişimlerinin yönetimini bağımsız bir şekilde gerçekleştirirler. Değişken kariyer tutumuna sahip olmayan bireyler, kendi içsel standartları yerine dışsal standartları kabul etme eğiliminde olurlar ve kariyer gelişimlerinde dışsal bir yönlendirmeye ihtiyaç duyarlar. Oysaki değişken kariyer tutumuna sahip olan bireyler, kariyerlerinin yönetiminde daha proaktif ve bağımsız olurlar (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30-31).

1.5.1.2. Değişken Kariyerin Boyutları

Hall, bireyin değişken kariyer potansiyelini gerçekleştirmek için, kendi kariyerini yönetme ve kariyer yönetimine ilişkin yeni yetkinlikler geliştirmesi gerektiğini, değişken kariyerin, giderek artan şekilde sürekli bir öğrenme süreci olacağından bahsetmiştir. Öğrenme iki boyutta düşünülebilir; ilki öğrenmenin zaman sürecini (kısa veya uzun-dönem) tanımlayan, ikincisi de öğrenmenin ne hakkında olduğunu (görev esaslı öğrenme veya kişisel öğrenme) tanımlayan boyutlardır. Öğrenmenin bu iki boyutu birleştirildiğinde dördü bir matris elde edilmektedir (Hall, 1996: 11).

Tablo 3: Değişken Kariyerde Öğrenme Matrisi

	Öğrenmenin Amacı	
	<u>Görev</u>	<u>Kişi</u>
<u>Kısa Dönem</u>	Performans artışı	Değişen tutumlar
<u>Uzun Dönem</u>	Uyumluluk artışı	Kimlik/kişisel farkındalık gelişimi

Bir göreve dair kısa dönemli öğrenme, performans öğrenimi veya beceri öğrenimi olarak adlandırılmakta, bireyin kendisine dair kısa dönemli öğrenme ise, kişisel tutumları öğrenmeyi (örneğin bir ekip oluşturma faaliyetinde bir takıma bağlılık geliştirmek) içerir. Hem değişen performanslar hem de tutumlar işteki güncel deneyimi etkilemektedir. Öte yandan, görev performansını uzun bir periyotta iyileştirmeyi öğrenmek, değişen görev koşullarına zamanla nasıl uyum sağlayacağınızı öğrenmeyi gerektirir. Zaman içerisinde bireyin kendine dair uzun vadeli bir bakış açısı kazanması, kişinin kimliğini öğrenmesi ve kişisel farkındalığın artması anlamına gelir. Kişi, değişen görev koşullarına uyum sağlamayı ve dünya değiştikçe kendine dair yeni imajlar oluşturmayı ne kadar iyi öğrenirse, o kişi aslında öğrenmeyi de o kadar iyi öğrenir (Hall, 1996: 11).

Öğrenmeyi öğrenmek içinse Hall iki “çoklu-yetkinliğin” gerekli olduğunu ileri sürmüştür. *Uyum yeteneği* (adaptability) ve *kişisel farkındalık* (identity or self-awareness) (Hall, 1996: 11-12; Hall ve Moss, 1998: 31; Hall, 2004: 6). Hall bu çoklu-yetkinlikleri “kişinin diğer yetkinlikleri elde etme kabiliyetini etkileyecek kadar güçlü yetkinlik” olarak tanımlamıştır (Hall, 2002: 160). Uyum yeteneği, kişinin örgütünden formel bir eğitim ve geliştirme faaliyeti beklemeden kendi ihtiyaçları ve değişen çevre koşullarına göre kendini ayarlaması olarak tanımlanırken, kişisel farkındalık kişinin kendi kimliğinin/kişiliğinin, kendi değerlerinin farkında olması şeklinde ifade edilir (Hall ve Moss, 1998: 31). Birey otonomi, kendini yönlendirme ve proaktif davranışın giderek daha önemli olduğu düşünülen bir ortamda başarılı olmak için yeni durumlara uyum sağlayabilmeli ve uyum sağlamaya istekli olmalıdır. Ancak uyum yeteneği tek

başına yeterli değildir (Gubler, Arnold ve Coombs, 2014: 25). Bir değişken kariyerin başarıyla sürdürülmesi için bu iki çoklu-yetkinliğin bir arada olması gerekmektedir.

Tablo 4: Kişisel Farkındalık ve Uyum Yeteneği Yetkinliklerinin Etkileşimi

Kişisel Farkındalık	Uyum Yeteneği		
		<u>Yüksek</u>	<u>Düşük</u>
	<u>Yüksek</u>	Proaktiflik; Güçlü performans	Durdurulma; Engellenme; Kaçınma
	<u>Düşük</u>	Reaktiflik; Bukalemun davranışı	Değişmezlik(katılık); Emirlere göre performans sergileme

Kaynak: Douglas T. Hall, “The protean career: A quarter century-journey” Journal of Vocational Behavior, Vol: 65, 2004, s.7.

Bireyin uyum yeteneği ve kişisel farkındalık yetkinliklerinin ikisine birden sahip olması önem arz etmekte olup, yetkinliklerden birisinin eksikliği değişken kariyer davranışı sergilemede sorun oluşturabilir. Eğer kişi yüksek uyum yeteneği ve düşük kişisel farkındalığa sahipse reaktif davranış veya bukalemun davranışı gösterecek yani birey kendi kişisel yolunu değil, uyum yeteneği ne kadar yüksek olursa olsun pasif bir şekilde başkalarının çizdiği yolu takip edecektir. Bunun tam tersi olarak, bireyin kişisel farkındalığı yüksek ancak uyum yeteneği düşük ise birey kendi değerlerinin farkında olmasına rağmen uyum yeteneği düşük olduğundan harekete geçmekten kaçınma davranışı sergileyecektir. Her iki yetkinliğinde düşük olduğu durumda kişi hem değişikliğe uyum sağlayamadığı hem de kendi kimliğinin farkında olmadığından sadece emirlere yerine getiren katı bir durumun içerisinde yer alacaktır. Birey ancak her iki yetkinliğin de yüksek olduğu durumda proaktif davranış göstererek güçlü ve akılcı bir performans sergileyecektir (Hall, 2004: 6-7).

Hall’ın değişken kariyer tanımının üzerinden uzun bir zaman geçmesine rağmen, değişken kariyer kavramının özü değişmemiş, tek bir kavramsal düzeltme ile kavramın iki boyutta tasvir edilmesine yönelik 2006 yılında Briscoe ve Hall tarafından yapılmış

ve değişken kariyerin çoklu-yetkinliklerine dayandırılmıştır. Briscoe ve Hall "değer odaklılık" ve "kendi kariyerini yönetme" olarak adlandırdıkları iki boyutla değişken kariyer yönelimini yeniden tanımlamışlardır (Gubler, Arnold ve Coombs, 2014: 25; Segers vd., 2008: 213). Briscoe ve Hall, "uyum yeteneği" yerine "kendi kariyerini yönetme/öz yönetim (self-directed)", "kişisel farkındalık" yerine ise "değer odaklılık (values driven)" kavramlarını kullanmaya başlamışlardır (Briscoe ve Hall, 2006: 8).

Değişken kariyer özelliklerini sergileyen bireylerin sahip olduğu tutumlardan değer odaklı olmak; bireyin kariyerini yönlendirmek ve kariyerinin başarı düzeyini belirlemek için kullandığı içsel değerleridir ve para, statü, promosyon gibi dışsal unsurlardan ziyade kişisel ideallerini, prensiplerini ön planda tutup sürdürmekle ilgilidir (Briscoe ve Hall, 2006: 8; Segers vd., 2008: 213-215). Kendi kariyerini yönetme tutumu ise; bireyin kariyer gelişimindeki kontrolü eline alması ile ilgilidir. Kendi kariyerini yönetme, bireyin performans gösterme ve öğrenmeye karşı istekli olma bakımından uyumlu olması ile ilgili olup, kendi kariyerini yönetme eğilimde olan bireyler sürekli olarak öğrenmeye ve karşılarına çıkan zorluklara göğüs germeye hazırdırlar (Direnzo, Greenhaus ve Weer, 2015: 538). Kendi kariyerini yönetme tutumu iş güvencesinden ziyade, başarı ve kişisel gelişim kavramları tarafından yönlendirilir (Briscoe ve Hall, 2006: 8; Segers vd., 2008: 213-215). Değişken kariyer sürenler esnektirler, özgürlüğe değer verirler, sürekli öğrenime inanırlar ve işten içsel ödüller beklerler (Sullivan ve Baruch, 2009: 1544).

Değişken kariyer kavramının geleneksel kariyer anlayışına çeşitli katkıları vardır. İlk olarak kariyerle ilgili zamanın ötesinde düşünülmesi gerektiğini ifade eder. Geleneksel kariyerde çalışma hayatı süresince bireylerin kariyerlerinin, kariyere giriş aşamasından orta kariyer aşamasına kadar gelişim göstereceği daha sonra kariyer platosuyla karşılaşılacağı veya düşüş aşamasına geçileceği düşünülür. Oysa değişken kariyer kavramında kariyer, tepe ve vadi noktaları, kariyere giriş veya geç kariyer aşamasında gelişim, bir işten diğer bir işe geçiş ile birlikte ele alınır. İkinci olarak, bu kavram kariyer alanını daha geniş kapsamlı ele almaktadır. Geleneksel kariyerde insanların iş ve iş dışı yaşamları arasında keskin bir ayrım varken değişken kariyer kavramı daha esnektir. İş ve iş dışı rollerin bireyin kimliği ve benlik duygusunu birlikte

şekillendirdiğini kabul eder. Son olarak değişken kariyer kavramı, çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkiler hakkında tekrar düşünülmesi konusunu vurgulayarak, özellikle yetenekli ve hırslı bireylerin çalıştıkları örgütün kariyer gelişim fırsatlarını takip etmek dışında kendi kariyerlerinin sorumluluğunu almaları üzerinde durmaktadır (Mirvis ve Hall, 1994: 369-370). Çünkü bu yaklaşımda, bireyler kendi kariyer, gelişim ve mesleki kaderlerinin mimarlarıdır (Kale ve Özer, 2012: 174). Değişken kariyer tutumu sadece iş değişikliği gibi belirli bir davranışı ima etmeyip, daha ziyade kariyer hakkında bir anlayış, özgürlük, öz-yönetim ve kişisel değerlere dayalı seçimler yapmayı yansıtan kariyere yönelik bir tutumdur (Briscoe ve Hall, 2006: 6).

1.5.2.Sınırsız Kariyer

1.5.2.1.Sınırsız Kariyer Kavramı

Sınırsız kariyer kavramı ilk olarak 1993 yılında Academy of Management Konferansının “sınırsız örgüt” teması doğrultusunda, Journal of Organizational Behavior’ın özel bir sayısında Michael B. Arthur (1994) tarafından tanıtılmıştır (Inkson, 2006: 57; Sullivan ve Baruch, 2009: 1551). 1996 yılında editörlüğünü Arthur ve Rousseau’nun yaptığı “The Boundaryless Career: A New Employment Principle For A New Organizational Area” isimli kitapla birlikte de kavram oldukça popüler hale gelmiş, kariyerin geleceğiyle ilgili belirsizliğin ortaya çıkması nedeniyle teorisyenler ve uygulamacılar açısından yankı uyandırmıştır (Pringle ve Mallon, 2003: 839).

Çalışma ve kariyer hakkındaki geleneksel kavramlar, günümüzde meydana gelen değişim ve gelişmelerin anlaşılabilmesi için yeterince katkı sunamamaktadırlar. Günümüz ekonomisi fırsatlar, güvensizlik, esneklik ve belirsizliği içerir. Böylelikle hem çalışanların hem de işverenlerin zihinlerinin karışmasına neden olur. Bu nedenle, bu gelişmeleri anlamamızı sağlayacak, hayatta ve iş yaşamında başarıyı açıklayabilecek, yeni kavram ve modellere ihtiyaç duyulmaktadır. Sınırsız kariyer kavramı, bahsi geçen karmaşıklığı anlamamıza yardımcı olabilecek yeni bir kavramdır (Arthur ve Rousseau, 1996: 3). Sınırsız kariyer kavramı gerçek anlamıyla ele alındığında genişleyebileceği “bölge anlamında hiçbir sınırı olmayan” ya da “bu

sınırları gösteren kesin çizgi ve bariyerlerin olmadığı” bir kariyer olarak karşımıza çıkar. Sınırsızlık kavramı, değişken kariyer kavramında olduğu şekliyle, Proteus gibi doğrudan mitolojik bir isim babasına sahip olmamakla birlikte sembolik anlamı bakımından kısıtlamalar olmadan gerçekleşen kariyer anlamını akla getirebilir (Inkson 2006: 53-54).

En basit anlamıyla sınırsız kariyerin örgütsel kariyer veya sınırlı kariyerin zıt anlamı olduğu vurgulanmakta olup (Arthur, 1994: 296; Arthur ve Rousseau, 1996: 5), bu kariyer iş ile ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı durumu ifade etmektedir. (Erdoğan, 2003: 162). Bu kavram, insanların genellikle büyük işletmelerdeki dikey ilerleme aracılığı ile başarıya ulaştığı ve bir düzen dahilinde faaliyetlerin sürdürüldüğü çalışma düzenlemeleri olarak görülen “sınırlı” ya da “örgütsel” kariyer yaklaşımından ayrılmaktadır (Arthur ve Rousseau, 1996:3). Örgütsel/geleneksel/sınırlı kariyer; “bir ya da iki firma içerisindeki mesleki ilerleme” olarak tanımlanırken sınırsız kariyer; “tek bir istihdam yeri dışında, sınırların ötesine geçen bir dizi iş fırsatı” olarak tanımlanmaktadır (Sullivan, 1999: 458). Sınırsız kariyerin vurguladığı temel husus, tek bir organizasyona bağlılığın ortadan kalkmış olmasıdır. Sınırsız kariyer, örgütsel üyelik kavramının ötesinde bir anlama sahiptir ve farklı örgütlerde, farklı işlerde, farklı tecrübelerin elde edilmesi ile ilgilidir (Eby, Butts ve Lockwood, 2003: 689).

Geleneksel kariyer ve sınırsız kariyer kavramı arasındaki farklılıklar tablo 5’te belirtilmektedir (Sullivan, 1999: 458).

Tablo 5: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Sınırsız Kariyer
İstihdam İlişkisi	Sadakat için iş güvencesi	Performans ve esneklik için istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir veya iki işletme	Çok sayıda işletme
Beceriler	Firmaya özgü	Transfer edilebilir
Başarı Ölçütü	Ücret, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı iş
Kariyer Yönetimi İçin Sorumluluk	Örgüt	Birey

Eğitim	Biçimsel programlar	İş üzerinde
Dönüm Noktası	Yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

Kaynak: Shery E. Sullivan, “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, Journal of Management, Vol: 25(3), 1999, s.458.

Sullivan’a göre geleneksel kariyer yapısı sadakat için iş güvencesi sağlarken, firmalar ve çalışanlar arasındaki psikolojik iş sözleşmesinin değişmesiyle yeni sözleşme kapsamında, sınırsız kariyer yapısında sürekli öğrenme, performans ve esneklik için çalışanların istihdamı sağlanmaktadır (Sullivan, 1999: 458). Sınırsız kariyer taşınabilir beceriler sayesinde pek çok firmada sürdürülebilirken, geleneksel kariyer bireylerin kariyerleri boyunca bir veya iki örgütte doğrusal ve hiyerarşik olarak yükseldikleri bir tanımlayama sahip olup firmaya özgü beceriler gerektirmektedir (Eby, Butts ve Lockwood, 2003: 689). Başarı ölçütünün ücret artışı, terfi ve statü olarak görüldüğü geleneksel kariyer anlayışında kariyer sorumluluğu örgüte aittir. Sınırsız kariyer örgütten bağımsız olunması, çalışma esnekliği sağlayan teknik bilgiye sahip olunması, çalışılan örgütten bağımsız olarak iş ilişkileri geliştirilmesi, kariyerin çalışanın kendi kontrolünde olması gibi özelliklerle ifade edilmektedir. Sınırsız kariyer doğrultusunda artık, çalışanlar kendi kariyerlerinin sorumluluğunu üstlenirler. Kendi kariyerlerini yönetmelerine, eğitilmelerine ve gelişmelerine imkan sağlayan işleri araştırırlar, mesleki gelişimleri doğrultusunda birçok farklı örgütte çalışmış olmayı normal bir durum olarak kabul ederler ve kariyer başarısını psikolojik başarı bağlamında değerlendirirler (Banai ve Harry, 2004: 98). Dönüm noktası olarak öğrenme düzeyinin ele alındığı sınırsız kariyer anlayışında eğitim programları iş üzerinde, uygulayarak öğrenme şeklinde gerçekleşmekte, dönüm noktasının yaşa odaklandığı geleneksel kariyer anlayışında ise eğitim genellikle biçimsel programlar şeklinde gerçekleşmektedir (Seçer ve Çınar 2011: 51-52).

Dowd ve Kaplan da Sullivan’ın geleneksel kariyer ve sınırsız kariyer karşılaştırma tablosuna benzer bir tablo oluşturmuşlardır (Dowd ve Kaplan, 2005: 703). Akademik kariyerlerin sınırlı mı yoksa sınırsız mı olduğu sorusuna yanıt aradıkları çalışmalarında akademik kariyerlerin ne tamamiyle sınırlı ne de tamamiyle sınırsız olduğunu belirtmişlerdir. Kendilerini bağlı bulundukları üniversite ile tanımlayan ve ilişkilerini

kendi bağılı bulundukları üniversitenin kapsamında geliştiren akademisyenleri yerel olarak nitelendirerek sınırlı kariyere sahip olduklarını, kendilerini akademik uzmanlık alanları ile tanımlayan ve ilişkilerini genellikle kendi bağılı bulundukları üniversitelerinin dışında geliştiren akademisyenleri kozmopolit olarak nitelendirerek sınırsız kariyere sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Dowd ve Kaplan, 2005: 699-702). Arthur ve Rousseau (1996) ile Hall ve arkadaşlarının (1996) çalışmalarından yararlanarak oluşturulan bu tabloda da sınırsız kariyer ölçütlerinin öznel nitelikte olduğu görülmektedir (Dowd ve Kaplan, 2005: 703).

Tablo 6: Sınırlı Kariyer ve Sınırsız Kariyeri Ayrıştıran Özellikler

Sınırlı Kariyer	Sınırsız Kariyer
Birey kimliğini işverenden sağlar	Birey kimliğini herhangi bir işverenden değil, kendi bireysel özelliklerinden veya uzmanlık alanından sağlar
Kariyeri tek bir örgütte gerçekleştirilen bir yapı olarak görür	Kariyeri birçok örgütte gerçekleştirilen bir yapı olarak görür
Kariyeri yönetme sorumluluğu işverende ve örgüttedir	Kariyeri yönetme sorumluluğu bireyin kendisindedir
Öğrenmeyi öğrenme ve kendini tanıma, kişisel farkındalık becerisi göstermez	Öğrenmeyi öğrenme ve kendini tanıma, kişisel farkındalık becerisine sahiptir
İşverene ve örgüte sadıktır	Herhangi bir işverene ve örgüte sadık değildir
Riskten kaçınır	Riski almayı sever
Para kazanabilmek en önemli önceliktir	Başarma ve keyif alma önceliklidir
Birey kendini hareketli olarak algılamaz	Birey kendini hareketli olarak algılar
Mevcut işveren ile başarı sağlamaya çok bağlıdır	Mevcut işveren ile başarı sağlamaya fazla bağımlı değildir

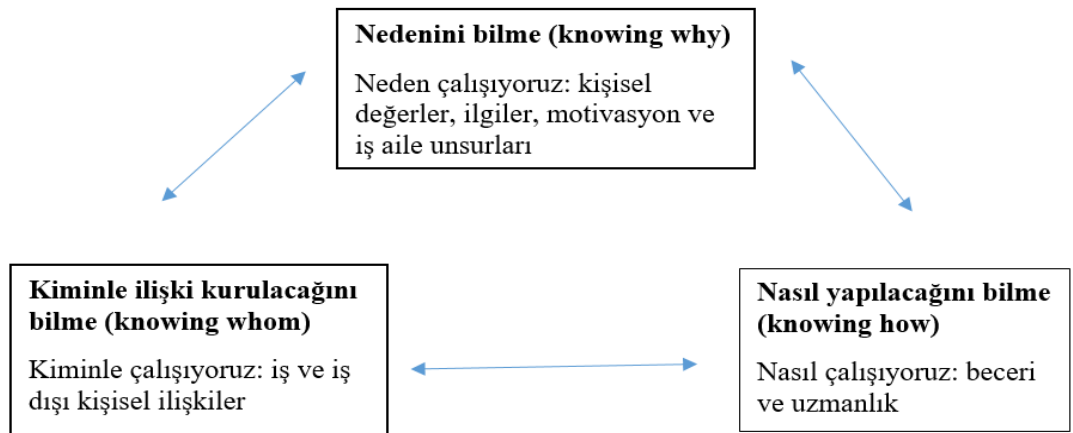
Kaynak: Karen O. Dowd, David M. Kaplan, “The career life of academics: Boundaried or boundaryless?”, Human Relations, Vol: 58 (6), 2005, s.703.

Sınırsız kariyer anlayışında, bireylerin kariyerlerini başarılı bir şekilde yönlendirmek için farklı bir yetkinlik kümesi edinmeleri gerektiği savunulmaktadır (Colakoglu, 2011: 48). DeFilippi ve Arthur kariyer ortamındaki karmaşıklık ve değişim ile başa çıkabilmek için “knowing why (nedenini bilmek), knowing how (nasıl yapılacağını bilmek), knowing whom (kiminle ilişki kuracağını bilmek) olmak üzere üç kariyer yetkinliği tanımlamışlardır (DeFilippi ve Arthur, 1994: 308; Eby, Butts ve Lockwood,

2003: 690; Colakoglu, 2005: 62-67; Parker, Khapova ve Arthur, 2009: 292-293; Colakoglu, 2011: 48).

Nedenini bilme (knowing why) yetkinliği; bireylerin temel amaçları, ilgi alanları ve değerleri ile ilgili olup, bireylerin hızla değişen çevrelerini anlamalarına ve özbenlikleriyle uyumlu kariyer kararları almalarına yardımcı olur. *Nasıl yapılacağını bilme (knowing how) yetkinliği*; taşınabilir bilgi, beceri ve yeteneklerle ilgilidir. Bu bilgi, beceri ve yeteneklerin aktarılabilirliği yetkinliklerin ne kadar taşınabilir veya örgüte ait olduğuyla ilgili olup, yüksek düzeyde aktarılabilir yetkinliğe sahip bireylerin daha düşük örgütsel bağlılık göstererek bunun yerine pazarlanabilir nitelik taşımakta olduğunu ifade etmektedir. *Kiminle ilişki kuracağını bilme (knowing whom) yetkinliği* ise; örgüt içi ve dışında geniş bir ilişki ağı geliştirebilmek ve sürdürebilmek ile ilgilidir. Meslektaşlar, arkadaşlar ve diğer ortaklarla geliştirilen bu ilişki ağları bireye, bilgi, iletişim, destek ve rehberlik sağlayarak bireyin kariyer hareketliliği ve gelişimini kolaylaştırmaktadır (DeFilippi ve Arthur, 1994: 317-319; Colakoglu, 2005: 49). Bu üç kariyer yetkinliğine yatırım yapan bireylerin istihdam edilebilirlikleri artmakta ve öngörülemeyen bir değişim karşısında daha az kariyer güvensizliği yaşamaktadırlar (Colakoglu, 2005: 56-57). Ayrıca bu yetkinlikler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi karşılıklı etkileşim halindedirler (Parker, Khapova ve Arthur, 2009: 293).

Şekil 1: Yetkinliklerin Etkileşimi



Kaynak: Polly Parker, Svetlana N. Khapova, Michael B. Arthur, “The Intelligent

Career Framework as a Basis for Interdisciplinary Inquiry”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 75, 2009, s. 293.

Sınırsız kariyer herhangi tek bir kariyer formunu karakterize etmez. Bunun aksine, geleneksel çalışma varsayımlarına meydan okur bir şekilde, birçok olası kariyer formunu içerebilir. Arthur ve Rousseau sınırsız kariyerin önemli özelliklerini kısaca aşağıdaki gibi özetlemişlerdir. Tüm bu özelliklerin ortak noktası geleneksel örgütsel kariyer varsayımlarından bağımsız olunmasıdır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Arthur, 1994: 296; Arthur ve Rousseau, 1996: 6);

- ✓ Kariyerin farklı işverenlerin bünyesinde sürdürülebilmesi (Silikon vadisindeki firmalar arasında sık sık geçişler yapan endüstri çalışanları ya da örgütlerini çok sık değiştiren film endüstrisi çalışanları (Inkson 2006: 55)),
- ✓ Kariyerin mevcut işverenin dışında başka işveren ve işlerde de sürdürülebilmesi, çalışanın mevcut işi dışında başka bir işte de çalışabilmesi (akademisyenlerin kariyeri, marangozların kariyeri gibi),
- ✓ Örgüt dışı ilişki ağları ve bilgiler yardımıyla sürdürülebilmesi (emlakçılarda olduğu gibi), çalışanın işini dışsal iş ve bilgiler yardımıyla gerçekleştirebilmesi,
- ✓ Hiyerarşi ve ilerleme gibi örgütsel kariyer sınırlarının ortadan kaldırılması (iş başında öğrenmeye izin veren yatay transferlerin kabul edilmesi (Sullivan ve Arthur, 2006: 21))
- ✓ Kişisel ya da ailesel gerekçelerle mevcut kariyer fırsatlarının reddedilmesi (Eskiden mevcut şirketi içerisinde ilerleme arayışında olan bir çalışanın, şimdi ailesi ve çocuklarıyla daha fazla vakit geçirebilmek için terfi etmeyi reddetmesi (Sullivan ve Arthur, 2006: 21))
- ✓ Örgütsel ve yapısal sınırlamalardan bağımsız olarak bireyin sınırsız bir gelecek algılaması (mevcut organizasyonunda başkaları tarafından kariyer platosunda olduğu düşünülen orta kademedeki bir yöneticinin, henüz fiziksel sınırları aşmamış olmakla birlikte kendi beceri ve yeteneklerini pazarlanabilir olarak görmesi ve sınırsız bir gelecek beklentisi içinde olması (Sullivan ve Arthur, 2006: 22))

Sullivan, Arthur ve Rousseau'nun (1996) sınırsız kariyer tanımının sonucu olarak sınırsız kariyeri, “mesleki sınırları aşma, örgüt sınırlarını aşma, istihdam ilişkilerinin anlamındaki değişiklikler, ilişki ağları, roller arasındaki sınırları aşma ve roller içindeki sınırları aşma” gibi sınırsızlığı ifade eden kariyer deneyimlerinden oluştuğunu ifade etmektedir(Sullivan, 1999: 464-465).

1.5.2.2. Sınırsız Kariyerin Boyutları

Sınırsız kariyer anlayışının temel dinamiklerinden bir tanesi, kariyer hareketliliğidir. Kariyer hareketleri, bir örgüt içerisinde hiyerarşik kademelerde ilerleme, meslek değiştirmeden farklı örgütler arasında gerçekleşen hareket, hem örgütün hem de mesleğin değiştirildiği hareket olarak ortaya çıkabilmektedir (Erdoğan ve Aytekin, 2012: 2523). Sınırsız kariyer yönelimindeki bireyler, örgüt basamaklarında ilerlemekten ziyade yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisi sergilemektedirler. Bu hareketler bireylere öğrenme ve gelişim fırsatları sunarken, yeni beceri ve iş deneyimlerine açık olmasını sağlayarak bireyin istihdam edilebilirliğini kolaylaştırmaktadır (Kale ve Özer, 2012: 176).

Sınırsız kariyer özelliklerini sergileyen bireylerin en temel iki özelliği; fiziksel hareketlilik (physical mobility) ve psikolojik hareketlilik (psychological mobility) sergilemeleridir (Sullivan ve Arthur, 2006: 21). Literatürde “fiziksel hareketlilik-örgütsel hareketlilik tercihi, psikolojik hareketlilik-sınırsız düşünce yapısı” ile aynı anlamda kullanılmıştır (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30-47; Briscoe ve Hall, 2006:4-18). Bu bireyler, iş dünyasının değişken yapısını, farklı düzeylerdeki fiziksel ve psikolojik hareketliliklere başvurarak yönlendirmeye çalıştıkları bir kariyer yapısı sergilerler (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30). Fiziksel hareketlilik; kariyer bağlamında işler, firmalar, meslekler, ülkeler arasındaki gerçek geçişler olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca fiziksel hareketlilik içsel başarı kriterleri yanı sıra dışsal başarı kriterleri olan daha fazla maaş, statü ya da terfi gibi unsurlarla da ilişkilendirilebilmektedir (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30-31; Segers vd., 2008: 214-215). Bireyler maaşları ya da statülerinin, kendilerine referans aldıkları grubun maaş ya da statüsünün altında olduğunu algıladıklarında, maaşlarını ya da statülerini

arttırabilmek için kariyer ya da iş değişikliğini düşünebilmektedirler. Psikolojik hareketlilik ise, bireyin zihninde sahip olduğu ve kariyerinde gerçekleştirebileceğine inandığı farklı hareketler hakkındaki kapasitesi olup, psikolojik hareketlilikte birey sınırsız olma bakış açısına sahiptir. Psikolojik hareketlilik bağımsız olma isteği, iş ilişkisi kurma isteği ve iş ile ilgili çeşitlilik ve yeniliklere ilgi duymak ile ilgilidir. Bağımsız olma isteği, bireyleri mevcut örgütsel vb. sınırları aşmaya ve böylece iş bağlamında pozitif ve tatmin edici bireysel ilişkiler kurmaya yönlendirebilir. Böylelikle bireyin, kariyer bağlamında diğer bireylerle iş ilişkisi kurma isteği karşılanmış olur. Ayrıca bireyi geleneksel sınırları aşarak iş ilişkileri kurmaya ve çalışmaya yönlendiren bir diğer sebep ise, işi ile ilgili çeşitlilik ve yeniliklere duyduğu ilgidir (Segers vd., 2008: 215).

“The Boundaryless Career: A New Employment Principle For A New Organizational Area” isimli çalışmanın yayınlanmasından itibaren araştırmacılar genellikle Arthur ve Rousseau’nun (1996) sınırsız kariyer tanımlamasının “Farklı işverenler arası hareketliliği içeren kariyer” ve “Hiyerarşi ve kariyer ilerlemesi ile ilgili geleneksel örgütsel varsayımların kırılmasıyla ortaya çıkan kariyer” anlamlarına atıfta bulunarak fiziksel hareketlilik üzerine odaklanmışlardır. Sınırsız kariyer anlayışında sınırların ötesine geçiş (fiziksel hareketlilik) ve sınırlar arasında geçiş yapabilme kapasitesi (psikolojik hareketlilik) gibi iki tür hareketlilik olmasına rağmen araştırmacılar, psikolojik hareketlilik ve psikolojik hareketliliğin fiziksel hareketlilikle ilişkisini göz ardı ederek meslekler, işverenler ve endüstriler arasındaki fiziksel hareketliliğe yoğunlaşmışlardır (Sullivan ve Arthur, 2006: 21).

Fiziksel hareketliliği tanımlamak, psikolojik hareketliliği tanımlamaya kıyasla daha kolaydır. Sullivan ve Arthur ayrıca fiziksel hareketlilik üzerindeki odaklanmanın nedenini, araştırmacıların fiziksel hareketlilik ölçümünü (kişi kaç iş, işveren ve meslek değiştirdi) psikolojik hareketlilik algısını ölçmeden daha kolay bulmaları olarak belirtmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006: 21; Sullivan ve Baruch, 2009: 1552). Dolayısıyla yapılan çalışmaların çoğunda sınırsız kariyerin fiziksel hareketlilik yönünün ele alınması çok da şaşırtıcı değildir.

Psikolojik hareketlilik çeşitlilik arz eden bir yapıya sahiptir. Yüksek psikolojik hareketlilik düzeyine sahip olan bireyler; kendi istihdam edilebilirlikleri hakkında yüksek beklentiler içerisinde olabilir, kendi işyerleri dışındaki farklı yerlerde kendilerini geliştirme fırsatı arayabilir ya da kariyer başarısını etraflarında yer alan işverenlerinden, iş arkadaşlarından, akraba veya dostlarından daha farklı tanımlayabilirler. Ayrıca kendini değerlendirmek ve kendini yenilemek için, daha az çalışmalarını gerektiren iş çizelgeleri talep edebilir ya da daha düzenli bir iş-yaşam dengesi kurabilmek için düşük ücret sunan işlerde çalışmayı kabul edebilirler. Bu bakımdan herhangi bir fiziksel hareketlilik sonucu, bireyden bireye değişen farklı psikolojik hareketlilik davranışlarının ortaya çıkabileceği ve farklı bireylerin, aynı kariyer deneyimi (işsiz kalma vb.) ile karşı karşıya kalmış olsalar bile, aynı kariyer deneyimine gösterecekleri tepkinin farklı olabileceği ifade edilebilir (Forret, Sullivan, Mainiero, 2010: 648-649).

Sullivan ve Arthur kariyer hareketliliğini sadece fiziksel hareketlilik veya sadece psikolojik hareketlilik olarak görmenin eksikliğine dikkat çekerek, sınırsız kariyerlerin fiziksel hareketlilik kadar psikolojik hareketlilik tarafından da karakterize edildiğini vurgulamaktadır (Sullivan ve Arthur, 2006: 22; Inkson, 2006: 55). Araştırmacılar çalışmalarında sınırsız kariyerin fiziki ve psikolojik boyutlarını birlikte ele alan bir model geliştirmişlerdir. Şekil 2 de gösterilen modelde dikey ekseninde psikolojik hareketlilik, yatay ekseninde ise fiziksel hareketlilik boyutlarının bir kombinasyonu şeklinde dört farklı sınırsız kariyer tipinden bahsedilmektedir. (Sullivan ve Arthur, 2006: 22).

Şekil 2: Sınırsız Kariyerin İki Boyutu

Psikolojik Hareketlilik	Yüksek	3. Alan	4. Alan
	Düşük	1. Alan	2. Alan

Fiziksel Hareketlilik

Kaynak: Sherry E. Sullivan, M. B. Arthur, “The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility”, Journal of Vocational Behavior, Vol: 69, 2006, s.22.

Bu modelde birinci kariyer alanı hem düşük fiziksel hareketliliği hem de düşük psikolojik hareketliliği yansıtmaktadır. Örneğin Nasa’da çalışan yüksek düzeyde eğitim görmüş ve son derece uzmanlaşmış bilgi birikimine sahip olan bir mühendisin transfer edilebilirliği düşük olabilmektedir. Çünkü bu bilgi ve yeteneklerini kullanabileceği tek kurum Nasa’dır. Ayrıca iş güvenliği ve işin birtakım benzersiz güçlükleri gibi gerekçelerden dolayı bu mühendis işveren değişikliği konusunda pek de istekli olmayacaktır. Bu gibi durumlarda bu kariyer alanı (düşük fiziksel ve psikolojik hareketlilik) iş sözleşmesinin iki tarafı için de cazip olabilir. Bununla beraber temel eğitim ve becerilerde eksikleri olanlarla kronik işsizler de bu kariyer grubuna girebilir. İkinci alandaki kariyerlerin fiziksel hareketlilikleri yüksek iken psikolojik hareketlilikleri düşüktür. Gezip dünyayı görmek isteyen genç bir kişiye garsonluk veya barmenlik gibi bir takım geçici işlerin bu seyahat fırsatını sağlaması, ya da bir öğretmenin, eşinin iş değişikliği nedeniyle farklı bir coğrafi bölgeye giderek iş değiştirmek durumunda kalması bu kariyer alanına örnek olarak verilebilir. Bu durumda fiziksel sınırlar aşılmakta ancak psikolojik sınırlar olduğu gibi yerini korumaktadır. Üçüncü alandaki kariyerler ise düşük fiziksel hareketlilikle birlikte yüksek psikolojik hareketliliğe sahiptir. Saygın akademisyenler, tecrübeli yönetim danışmanları ve kendi eğitim ve yeteneklerine güvenenler bu gruba örnek verilebilir. Dördüncü alandaki kariyerler ise yüksek psikolojik hareketlilik ve yüksek fiziksel hareketlilik içerir. Bu kariyer alanında yer alan bireyler sık sık iş değiştirme gibi fiziksel değişiklikler yaparken psikolojik kariyer yönelimlerinde de değişiklik yapmaktadırlar. Örneğin farklı restoranlar için çalışan bir şefe, çalıştığı her yeni iş, mutfakın içinde ya da dışında yeni uzmanlıklar ve öz-güven kazandırır, böylece bu şef işiyle ilgili deneyim kazanarak ve uzmanlığını arttırarak zamanla kendi restoranını açabilir. Ya da kendi başına çalışan bağımsız bir yönetim danışmanı, öncesinde

kendini güvenceye alabilmek için oldukça farklı ve çeşitli endüstrilerde çalışarak tecrübe kazanır. Görüldüğü gibi bu sınırsız kariyer alanında hem fiziksel hareketlilik hem de psikolojik hareketlilik oldukça yüksektir (Sullivan ve Arthur, 2006: 22-24).

Genel olarak sınırsız kariyerin hem çalışanlar hem de örgütler için avantajlı bir durum olduğundan bahsedilse de sınırsız kariyerin bazı olumsuz yönleri de vurgulanmaktadır. Pringle ve Mallon, sınırsız kariyer kavramının teorik ve amprik olarak çok gelişme kaydetmediğini, ulusal bağlam, cinsiyet, etnik köken gibi sosyal yapıların sınırsız kariyerin gelişiminde göz ardı edildiğini ifade etmişlerdir. Bu gibi gerekçeler nedeniyle de sınırsız kariyerin, dar bir kariyer teorisi olarak kalabileceğini ve/veya sadece belirli bir azınlığa uygulanabilecek bir teori olabileceğini vurgulamışlardır. (Pringle ve Mallon, 2003: 839-853). Sınırsız kariyere yönelik araştırmaların Silikon Vadisi gibi bilgi ve teknoloji ağırlıklı endüstrilerde, film endüstrisi ve biyoteknoloji endüstrisi gibi dar iş ortamlarında, bilgi ve beceri ile donatılmış sınırlı insan örneğini ele alarak yapılması da bu görüşü desteklemektedir (Pringle ve Mallon, 2003: 842). Dolayısıyla sınırsız kariyer yaklaşımı, eğitim seviyesi yüksek, yetenekli, nitelikli çalışanlar için geçerli olduğu, önemsiz işlerde çalışan düşük kapasiteli kişiler içinse zararlı uygulamalara yol açabileceği konusunda eleştirilmektedir (Van Buren III, 2003: 133; Pringle ve Mallon, 2003: 850). Van Buren III, sınırsız kariyer yaklaşımının etik olmadığı yönünde bir eleştiride bulunarak, bu yaklaşımın işveren-çalışan ilişkisinde istikrarsızlığa sebep olduğu, örgütlerin bu yaklaşım doğrultusunda çalışanlarla kısa süreli istihdam ilişkisi kurarak maliyetleri azalttığını ifade etmiş, bu durumun da örgütlere avantaj sağlayabileceğini ancak çalışanlar açısından aynı şekilde avantajlı olmadığını belirtmiştir (Van Buren III, 2003: 131-139). Ayrıca sınırsız kariyer anlayışında bireyler bir örgütten diğer örgüte geçiş yaptıklarında statü, sorumluluk, özerklik ve ödül kayıplarıyla karşılaşabilmektedirler (Eby, 2001:344).

Rodrigues ve Guest ise sınırsız kariyer ile ilgili yapılan eleştirileri; “sınırsız kariyer fikrinin kesinlikten yoksun olması”, “bireyin kendi kariyerini yönlendirmesi ve yönetmesine örgütlerin ötesinde aşırı vurgu yapması”, “aslında örgütsel kariyer modelinde olduğu gibi sınırsız kariyer modelinin de örgütsel sınırlara öncelik verdiği ve bu bağlamda örgütlerin, bireylerin kariyerlerinin yapılandırılmasında halen önemli

olduğu” “sınırsız kariyerin baskın olarak ortaya çıkan “örgütlerarası hareketlilik” özelliği için ampirik desteğin az olması” şeklinde dört başlıkta gruplandırmışlardır Rodrigues ve Guest, 2010: 1160).

Rodrigues ve Guest, sınırsız kariyer kavramının kesinlikten yoksun olmasını, aslında bu kavramın kendini ayırttığı kavramları da içermesi ile ilgili olduğu şeklinde açıklamışlardır. Çünkü hem sınırsız kariyer hem de örgütsel kariyer kavramları, kariyer hareketliliğinin (örgütiçi/örgütlerarası hareketlilik) farklı yönlerini vurgulayarak güncel kariyer yaklaşımlarının açıklanmasına katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan, kariyer hareketliliği bağlamında sınırsız kariyerde vurgulanan sınırsızlık ve örgütsel kariyerde vurgulanan yerleşiklik kavramlarının, birlikte var olan ve birbirlerini tamamlayan kariyer boyutları olarak ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir (Rodrigues ve Guest, 2010: 1160).

Sınırsız kariyerde bireyin kendi kariyerini örgütlerden bağımsız yönlendirmesine vurgu yapılmaktadır. Ancak, bireylerin kendi kariyerlerini yönetme konusunda çok da proaktif davranmadıkları ifade edilmektedir. Çalışanlar, kariyerin birey tarafından yönetilmesini, örgütsel kariyer yönetiminin tamamlayıcısı olarak görmektedirler. Bu durum, hem örgütlerin hem de çalışanların halen geleneksel kariyere önem verdiğinin ve göz ardı etmediğinin göstergesidir. Ayrıca sınırsız kariyer, aynı iş yerinde uzun süre çalışmanın hem örgüt hem de çalışan açısından önemini göz ardı etmektedir (Rodrigues ve Guest, 2010: 1161).

Sınırsız kariyerde, örgütsel sınırların ortadan kalktığı ifade edilse de; aslında sınırsız kariyerin de örgütlere önem verdiği, her iki kariyer türünün de kariyer sınırları ile ilgilendiği, sınırsız kariyer kavramının, kariyer sınırlarının çeşitliliğini ve niteliğini yoğun bir şekilde irdelediği belirtilmektedir (Rodrigues ve Guest, 2010: 1161).

Sınırsız kariyerin temel varsayımlarını doğrulayacak ampirik çalışmaların az olduğu ifade edilmektedir. Sınırsız kariyer de örgütsel sınırların daha geçirgen hale geldiğini ve bu nedenle geleneksel kariyerin zayıfladığını belirtilmektedir. Ancak ifade edilen bu durumu destekleyen kanıta dayalı sistematik çalışmaların az olduğu ifade edilmektedir (Rodrigues ve Guest, 2010: 1161).

1.6. Güncel Kariyer Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri

Son yıllarda kariyere bakış açısı değişmiş, geleneksel örgütsel kariyer önemini yitirerek geçen yüzyılla ilgili bir olgu olarak görülmeye başlanmıştır. Sınırsız kariyer ve değişken kariyer gibi güncel kariyer yaklaşımlarının esnek iş sözleşmeleri, yatay iş hareketleri, birçok işveren değiştirme ve kariyer değişiklikleri gibi durumlarla karakterize edilen günümüzdeki ve gelecekteki çalışma hayatı için daha uygun modeller olduğu ifade edilmektedir. Bu güncel kariyer modellerinin altında yatan temel neden bireylerin iş güvencesinin giderek, “belirli bir örgüte değil, kendi taşınabilir becerileri ve istihdam edilebilirliklerine” bağlı oluşudur. Böylece bireyler kariyer öz-yönetimini benimseme ve kariyer başarısını örgütün hiyerarşik kademelerinde ilerlemek gibi objektif ölçütlerden ziyade ve psikolojik/içsel başarı olarak tanımlama eğilimine girmişlerdir (Clarke, 2009: 8-9). Bu bağlamda güncel kariyer yaklaşımlarının ortak özellikleri, “kariyer hareketliliği”, “istihdam edilebilirlik”, “kariyer özyönetimi” ve “sübjektif kariyer başarısı” olmak üzere dört başlık altında ele alınacaktır.

1.6.1. Kariyer Hareketliliği

Geleneksel kariyerde, kariyerin bir veya en fazla iki örgüt içerisinde kariyer basamaklarında ilerleme şeklinde gerçekleştirilmesi anlayışına karşın güncel kariyer yaklaşımlarında bireylerin iş hayatları boyunca pek çok örgüt değiştirerek kariyerlerini gerçekleştirebilecekleri öngörülmektedir. Bireyler hala geleneksel anlamda bir mesleğe sahip olmalarına rağmen geleneksel kariyer kavramı değişime uğramış, güncel kariyer anlayışı taşınabilir olarak ifade edilmiştir. Çünkü bireyin başarısı örgütten örgüte transfer edilebilir becerilere bağlıdır. (Sturges, Guest, Mackenzie Davey, 2000: 352-353). Kariyer hareketliliği güncel kariyer yaklaşımlarında vurgulanan temel olgulardan birisidir. Kişinin çalışma hayatı boyunca gerçekleştirdiği iş değişiklikleri olarak tanımlanan kariyer hareketliliği, analiz birimi olarak kişiyi ele alır ve kişinin bütün kariyerini kapsar (Hegedus ve Hartman, 1992: 82).

Kariyerin değişen doğası ile birlikte ortaya çıkan sınırsız kariyer ve değişken kariyer kavramlarının önem kazanmasıyla kariyer hareketliliği kavramının da önemi artmış

geleneksel kariyerde örgüt içerisinde hiyerarşik ilerlemeler olarak ele alınan hareketlilik örgütler arası hareketlilik boyutuyla ele alınmaya başlanmıştır. Günümüzde kariyerler sınırsızdır çünkü artık sadece bir örgütün sınırları içinde tanımlanamaz, kariyerler değişkendir çünkü kişinin bireysel değerlerine ve çalışma şartlarına uyacak biçimde şekil değiştirir (Sturges, Guest, Mackenzie Davey, 2000: 353). Sınırsız ve değişken kariyer kavramları birey üzerine odaklanmakta, özellikle hareketli bireyler üzerine odaklanarak, bu bireylerin kendi beceri ve yeteneklerini kullanarak kendi istekleriyle kendi kariyerlerini fiziksel ve psikolojik sınırlar çerçevesinde oluşturduklarını belirtmektedirler (Forrier, Sels ve Stynen, 2009: 739-740). Güncel kariyer yaklaşımlarında (özellikle sınırsız kariyer) kariyer hareketliliği, fiziksel hareketlilik ve psikolojik hareketlilik olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Fiziksel hareketlilik örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere iki boyutta incelenerek (Hegedus ve Hartman, 1992: 83; Valcour ve Tolbert, 2003: 769-772) bireyin bir meslekten başka bir mesleğe, bir iş yerinden başka bir iş yerine, bir endüstriden başka bir endüstriye geçişi, bir örgüt içerisinde hiyerarşik olarak ilerlemesi veya yatay geçişler şeklindeki gerçek fiziksel geçişleri ifade etmektedir. Psikolojik hareketlilik ise, bireyin alternatif kariyer fırsatlarına geçiş yapmak için gerekli olan kapasitesi hakkındaki bireysel algılamalarıdır (Forret, Sullivan, Mainiero, 2010: 648).

Güncel kariyer yaklaşımlarında kariyer hareketliliği, kişinin kendi kariyerini belirlemesini sağlayan nitelikleri üzerine odaklanmaktadır. Forrier, Sels ve Stynen (2009) tarafından “bireyin hareket sermayesi (individual’s movement capital) olarak ifade edilen bu nitelikler bireyin sahip olduğu ve bireyin kariyer hareketliliği fırsatlarını etkileyen bireysel yetenekleri, bilgisi, yetkinlikleri ve tutumlarını kapsamaktadır (Forrier, Sels ve Stynen, 2009: 742).

1.6.2. İstihdam Edilebilirlik

Geleneksel olarak insanların kariyerlerinin bir ya da çok az sayıda örgütte geçirilerek tamamlandığı varsayılmaktaydı. Günümüzde ise insanlar birçok farklı örgütte yer alan birçok farklı pozisyonda çalışabilmekte ve kendilerinin yönettiği kariyerlere sahip olabilmektedirler. Dünyadaki hızlı değişimler insanların iş ve yaşam dengeleri

arasındaki sınırları belirsizleştirerek, daha fazla ve çeşitli rolleri üstlenmesine ve bunları yönetmeye çalışmasına neden olmuştur. Meydana gelen bu hızlı değişimler insanların çalkantılı bir kariyer (işsiz kalma vb.) yaşamalarına neden olmuştur. Böyle bir ortamda çalışanların iş yaşamlarını sürdürebilmesi, hem bireysel olarak hem de bulundukları iş ortamı bağlamında değişimi yönetebilmelerini, kendilerinin ve işlerinin gelişimi için proaktif olmalarını gerekli kılmaktadır (Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004: 15). Artık dünyada, hemen hemen hiçbir ülkede yaşam boyu iş garantisi kalmamış bunun yerine “istihdam edilebilirlik” kavramı geçerlilik kazanmaya başlamıştır (Akoğlan-Kozak ve Dalkıranoglu, 2013: 42). Yaşanan değişimler ve gelişmeler, çalışanlarına yaşam boyu istihdam sağlamasıyla tanınan Japon şirketlerinin bile yaşam boyu istihdamı terketmelerine neden olmuştur (Yamashita ve Uenoyama, 2006: 231).

Örgütlerin geleneksel kariyer yaklaşımları bağlamında çalışanlarına sundukları sürekli ve uzun dönemli istihdamın yerine, günümüzde ortaya çıkan farklı kariyer yapıları ve iş güvencesinin gittikçe azalması ile birlikte istihdam edilebilirlik kavramının yerleştiği ifade edilebilir (Baruch, 2001: 544). Çok çeşitli istihdam edilebilirlik tanımlamaları ve yaklaşımları var olmakla birlikte bu çalışmada istihdam edilebilirlik bireysel düzeyde ve kariyer çerçevesinde ele alınacaktır.

Kariyer bağlamındaki yeni psikolojik sözleşmenin ve güncel kariyer yaklaşımlarının bir yansıması olarak kabul edilen istihdam edilebilirliği Clarke ve Patrickson bireyin iş bulabilmesi, bulduğu işte kalabilmesi ve gerektiğinde işler veya sektörler arası geçiş yapabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Clarke ve Patrickson, 2008: 121-122). Fugate, Kinicki ve Ashforth’e göre istihdam edilebilirlik çalışanların kariyer fırsatlarını tanımlamasına ve gerçeğe dönüştürmesine imkan veren, iş odaklı aktif uyumu gerekli kılan bir kavramdır. Böylelikle istihdam edilebilirliğin, işler veya örgüt içi ya da örgütler arası geçişleri kolaylaştırdığı, fiili istihdamı garanti etmemekle birlikte, çalışanın iş bulma olasılığını arttırdığı ifade edilebilir. (Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004: 16). Guo, Niu ve Yang istihdam edilebilirlik kavramını; bireylerin yeni iş fırsatları elde etme, mevcut iş pozisyonlarını değiştirme ve sürdürme,

çalıştıkları iş yerlerini dönüştürme gibi yeteneklerinin bir özeti olarak tanımlamışlardır (Guo, Niu ve Yang, 2009).

İstihdam edilebilirlik; günümüz ekonomisinde işle ilgili meydana gelen sayısız değişikliklere çalışanların etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi ile ilgili olup, birey odaklı birçok farklı unsurun birbiri ile uyumlu ve sinerjik bir şekilde bir araya getirilmesini gerektirir. İstihdam edilebilirliğin birey odaklı bu yapısı, günümüzdeki kariyer yönetiminin ve gelişiminin sorumluluğunun işvereniden çalışana geçmesi olgusu ile örtüşmekte, mevcut ya da gelecekteki işverenler tarafından değer verilen bilgilerin, becerilerin, yeteneklerin ve diğer vasıfların kazanılması sorumluluğunun çalışanların üzerinde olduğunu göstermektedir. İstihdam edilebilirlik, çalışanların kendi durumlarını proaktif bir şekilde geliştirmelerini ve zamanın akışına bağlı olarak değişen çevrenin taleplerini karşılayabilmek için değişime kolaylıkla uyum sağlayabilecek bir yapıya sahip olmalarını sağlar (Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004: 15-16).

İstihdam edilebilirliği birey odaklı ve kariyer açısından ele alan Fugate, Kinicki ve Ashforth istihdam edilebilirliğin; kariyer kimliği (career identity), bireysel uyum yeteneği (personal adaptability) ve sosyal ve beşeri sermaye (social and human capital) olarak adlandırılan üç boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Fugate, Kinicki ve Ashforth, 2004: 17-25).

- ✓ Kariyer kimliği, kariyer bağlamında bireyin kendini tanımlaması “ben kimim?” ya da “ben kim olmak istiyorum?” sorularının açıklanması ile ilgili bir kavramdır. Kariyer kimliği, çalışanın çeşitli kariyer deneyimleri ve arzularını belli bir tutarlılık ve bütünlük çerçevesinde temsil eden bir yapıya sahip olup; amaçlar, umutlar, korkular, kişisel özellikler, değerler, inançlar, normlar, etkileşim tarzı vb. birçok hususu bünyesinde barındırır. Güncel kariyer yaklaşımları bağlamında, potansiyel kariyer fırsatlarının neredeyse sınırsız olduğu ifade edilmekte olup, böyle bir iş ortamında kariyer kimliği bireylere, kariyerlerinde hangi yöne doğru gidecekleri konusunda yol gösterici olmakta ve bireyin istihdam edilebilirliğine de katkı sağlamaktadır. İş alanında sorulan “ben kimim ya da kim olmak istiyorum?” sorusu doğrultusunda kariyer

kimliği, iş alanında sahip olunan olası fırsatları ortaya koyar ve bu fırsatlar birey için kariyer amacı ya da arzusu haline dönüşebilir. Böylece bireyin istihdam edilebilirliğine katkı sağlayabilir (örneğin bir çalışan belirli bir yüksek teknoloji şirketinde yönetici olmayı arzularsa, gerekli teknik bilgi dışında işletme alanında bir yüksek lisans derecesine sahip olmaya çalışabilir).

- ✓ Bireysel uyum yeteneği, sürekli değişen iş çevresinde insanların verimli birer çalışan olarak kalmalarını ve böylece işverenler için de çekici bir alternatif olmalarını sağlayarak, hem örgütsel performansa hem de bireyin kariyer başarısına katkı sağlar. Kişisel uyum yeteneğine sahip insanlar bilgiler, beceriler, yetenekler gibi kişisel faktörlerini, eğilimlerini, davranışlarını vb. özelliklerini değiştirme yeteneğine ve isteğine sahiptirler. Bu bakımdan, kişisel uyum yeteneğinin bireylerin istihdam edilebilirlik özelliklerini geliştirdiği ifade edilebilir.

Fugate, Kinicki ve Ashforth bireysel uyum yeteneği ile ilgili “iyimserlik (optimism), öğrenme eğilimi (propensity to learn), açık olma (openness), içsel kontrol odağı (internal locus of control) ve genelleştirilmiş öz-yeterlik (generalized self-efficacy)” olarak ifade edilen beş değişken olduğunu belirtmişlerdir. *İyimserlik*; iş ortamında meydana gelen değişikliklerin çalışanlar tarafından, bir meydan okumanın yanında çok değerli bir öğrenme fırsatı olarak görülmesine neden olur. *Öğrenme eğilimi*; yüksek istihdam edilebilirlik düzeyine sahip çalışanlar, öğrenme eğilimleri doğrultusunda iş çevrelerini sürekli araştırarak hangi işlerin mevcut olduğunu ve bu işlerin hangi deneyim ve yetenekleri gerektirdiğini tespit ederek, iş çevresinde yer alan fırsatları kendi profilleri ve ilgi alanları ile kıyaslarlar. *Açık olma* özelliği; çalışanların sürekli öğrenmesini destekler, çalışanların kariyer fırsatlarını tanımlamasına ve gerçekleştirmesine yardımcı olur, çalışanlar iş çevresinde meydana gelen çeşitli değişimleri pozitif olarak değerlendirirler. Değişimi tehdit olarak değil üstesinden gelinmesi gereken bir durum olarak algırlar. Yeni teknolojileri ya da süreçleri kabul etme eğiliminde olurlar. *İçsel kontrol odağı*, çalışanların çevrelerinde gerçekleşen olayları etkileyebileceklerine dair genel inançları ile ilgilidir. Bu bakımdan içsel kontrol odağına sahip çalışanların değişiklikler karşısındaki adaptasyon düzeyleri daha yüksektir. İçsel kontrol odağına sahip çalışanlar, iş çevresinde meydana gelen

değişimler konusunda proaktif olarak davranmaya ve yaşamlarındaki durumlarını geliştirmek için çaba göstermeye eğilimli olurlar. *Genelleştirilmiş öz-yeterlik*, çalışanların birçok farklı durum karşısında sergileyebileceği yetenekleri ile ilgili bireysel algılamalarıdır ve bireylerin hayatlarında ortaya çıkan zorlukları başarılı bir şekilde aşmalarını sağlayan yetenekleri hakkında kişisel değerlendirmeleri kapsamaktadır.

- ✓ Sosyal ve beşeri sermaye, istihdam edilebilirlik ile önemli bir ilişkiye sahiptir. Bireyler ve örgütler, gelecekte elde edecekleri olası gelirlere ulaşabilmek için sosyal ve beşeri sermayeye yatırım yaparlar. Sosyal sermaye, sosyal ve kişilerarası ilişkiler bakımından istihdam edilebilirliğe katkı sağlar ve sosyal sermaye yardımıyla kurulan ağlar vasıtası ile diğer insanlar, işverenler vb. unsurlara bilgi aktarır, bu unsurlar üzerinde etkiye bulunulabilir. İş çevresine aktarılan bilgi ve bu bilgi yardımıyla oluşturulan etki, bireylere çeşitli kariyer fırsatlarına ya da arzularına ulaşma olanağı sunar. Beşeri sermaye, bir kişinin belirli bir mesleğin performans beklentilerini karşılayabilecek bireysel yeteneklerini temsil etmektedir. Beşeri sermaye, bireyin kariyer gelişimini etkileyen yaş, eğitim, iş deneyimi, iş performansı, görev süresi, duygusal zeka, bilişsel yetenek, bilgiler, beceriler, yetenekler gibi kişisel faktörlerine atıfta bulunur. Beşeri sermaye faktörlerinin, kariyer gelişiminin önemli belirleyicileri oldukları ifade edilmektedir. Kişinin kariyeri bağlamında beşeri sermayeye yapılan yatırımlar uyum sağlamaya, sürekli öğrenmeye ve nihayetinde istihdam edilebilirliğe katkı sağlar.

İstihdam edilebilirliğin tanımı ve kapsamı ile ilgili çeşitli tartışmalar olmakla birlikte; istihdam edilebilirlik ideal olarak hem örgütlerin hem de çalışanların ortak sorumluluğunda olmalıdır. Örgütler çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatları sunarak, onları bundan sonraki olası işlerine hazır hale getirmelidirler. Ancak uygulamalar, istihdam edilebilirlik ile ilgili sorumluluğun büyük oranda çalışanlarda olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışanlar, mevcut ya da gelecekte çalışacakları işler için istihdam edilebilirlik özelliklerini koruyacak şekilde, kendilerini hazırlamalıdır (Clarke, 2009: 10). Çünkü çalışanlardan kendi kariyerleri ile ilgili sorumlulukları üstlenmeleri ve istihdam edilebilirlik özelliklerini artırma sorumluluklarını almaları beklenmektedir. Geçmişte olduğu gibi sadece kendi

çalıştıkları örgütleri ilgilendiren yeteneklerini değil, genel olarak iş ile ilgili tüm yeteneklerini geliştirmelidirler. Bir örgütte çalışıyor olsalar dahi, kendi işlerini yapıyormuş gibi düşünerek kendilerini geliştirme sorumluluğunu her zaman yerine getirmelidirler (Clarke ve Patrickson, 2008: 121).

Güncel kariyer yaklaşımlarına göre istihdam edilebilirlik; sürekli öğrenme, uzmanlık alanı ile ilgili ortaya çıkan yeni gelişmelere uyum sağlama, geleneksel yaklaşımlardaki yukarı yönlü yükselmenin aksine yatay hareketler gerçekleştirerek uzmanlık alanı ile ilgili yeteneklerini arttırma gibi özellikleri gerekli kılmaktadır. Ayrıca istihdam edilebilirliğin gittikçe azalan iş güvencesinin yerini alması ve işsiz kalma gibi durumlarda güvence sağlaması nedeniyle, işverenlere çalışanların bu özellikleri kazanmaları konusunda yardımcı olmaları önerilmektedir (Scholarios vd., 2008: 1035). Örgütler çalışanlarının istihdam edilebilirlik düzeylerini arttırıcı imkanları çalışanlarına sunmayı, bu imkanların çalışanların başka firmalara geçebilme olasılığını arttırmasına rağmen, kendi sorumlulukları olarak görmelidirler. Bireylerin istihdam edilebilirlik özellikleri örgütlerin iç ve dış çevreleri üzerinde etkili olmakta, istihdam edilebilirlik düzeyleri yüksek olan çalışanlar da kariyer esnekliğine sahip olan ve kendilerine güvenen bireyler olarak örgütlerine katkıda bulunmaktadır. Çalışanların bu özellikleri, iş çevresinin sürekli değiştiği ve örgütlerin rekabetçi özelliklerini koruması gerektiği bir ortamda, örgütlerin gelişimine ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmelerine katkı sağlayacak, kendisine yatırım yapılan çalışanlar kendilerini geliştirerek, mevcut işyerlerinden ayrılmaları durumunda diğer işverenler için cazip bir alternatif olarak kolaylıkla iş bulabileceklerdir. Bu durumun da, istihdam edilebilirliğin çalışanlara sunduğu önemli bir kazanç olduğu ifade edilebilir (Baruch, 2001: 545-546).

1.6.3. Kariyer Özyönetimi

Son yıllarda kariyer alanında yapılan araştırmalarda güncel kariyer anlayışı ile ilgili çalışmaların önemli bir yeri vardır. Bu olgunun temel nedenlerinden birisi örgütlerin bireylere yaşam boyu istihdamı garanti edememeleridir. Bunun neticesinde kariyeri yönetme konusundaki sorumluluk örgütlerden bireylere geçmiştir (Sturges, Conway,

Liefooghe, 2008: 752). Bireylerin kariyerleri ile ilgili sahip oldukları potansiyeli gerçekleştirebilmeleri, kendilerini ve kariyerlerini yönetme konusunda yeni yetkinlikler geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Ayrıca kariyer ile ilgili kararlar verirken de kendi kimliklerini ve önem verdikleri değerleri iyi tanımları gerekmektedir (De Vos ve Soens, 2008: 450).

Kariyer öz-yönetimi, çalışanların kendi kişisel kariyer amaçlarını tanımlamak ve gerçekleştirmek için gösterdikleri çaba ile ilgili olup (De Vos ve Soens, 2008: 450), çalışanların kendi kariyerlerini yönetme konusunda sahip oldukları proaktifliğe vurgu yapmaktadır (De Vos ve Soens, 2008: 450; Kossek vd., 1998: 935). Kariyer öz-yönetimi, kariyer kararları verilmesi ve kariyerde karşılaşılan sorunların çözülebilmesi için düzenli olarak bilgi toplanması ve bu bilgiler ışığında planlar yapılmasıdır (Kossek vd., 1998: 938). Kariyer öz-yönetimi literatürüne göz atıldığında kavramın proaktif kariyer davranışı, bireysel kariyer yönetimi, kariyer yetkinlikleri gibi terimlerle aynı anlamda da kullanıldığı görülebilir (De Vos ve Soens, 2008: 450).

Kariyer öz-yönetimi iki temel davranışı içermektedir. İlki mevcut işinde sürekli gelişme ilgili olup mesleki gelişimlerini etkileyebilecek insanları tanıma, kariyer tavsiyesi isteme, başarılarına dikkat çekme gibi davranışlarla örgüt içerisinde kariyerin ilerlemesini amaçlar. Çalışanların kendi kariyerleri ile ilgili farkındalıklarını ifade ederek güçlü ve zayıf yönlerini, gelişim ihtiyaçlarını, mevcut performanslarını anlamaları gerekliliğini vurgular. İkincisi ise kurum çalışanına kariyer fırsatları sunmadığında işten ayrılmayı planlama, farklı iş alternatiflerini tek tek araştırma gibi örgüt dışındaki kariyeri ilerletmeye yönelik neler yapılabileceği üzerine odaklanan davranışlardır (Sturges vd., 2002:736; Sturges, Conway ve Liefooghe, 2008:755; Kossek, Roberts, Fisher ve Demar, 1998:938-939).

King, kariyer öz-yönetiminin birlikte gerçekleşen bir dizi davranışı içeren dinamik bir süreç olduğunu ifade etmiş, bu davranışların konumlandırma (positioning), etkileme (influence) ve sınır yönetimi (boundary management) değişkenlerinden oluştuğunu belirtmiştir (King, 2004: 119-121).

- ✓ Konumlandırma davranışları, kişinin ulaşmak istediği kariyer hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacak bağlantılara, yeteneklere ve deneyime sahip olması ile ilgili davranışlardır. Konumlandırma davranışlarının ilk türü yer değiştirme fırsatının stratejik seçimi olarak ifade edilmekte ve iş değişikliklerinin başlatılması, teklif edilen iş fırsatlarının kabul edilmesi gibi konularla ilişkilendirilmektedir. Konumlandırma davranışlarının ikinci türü insan sermayesine stratejik yatırım olarak ifade edilmektedir ve eğitim ya da eğitim niteliklerine yatırım yapılması ile ilgilidir. Üçüncü konumlandırma davranışı türü aktif şekilde şebeke geliştirmedir. Şebekeler bilgi sağlama, kariyer rehberliği sunma, terfi ya da iş konularında destek sunma gibi yararları bireylere sunarlar. Dördüncü ve son konumlandırma davranışı türü ise iş içeriğini yenilemedir ve işin yapılış şekli ile ilgili olan metod ve yöntemlerde önemli değişikliklerin geliştirilmesi, böylelikle kişinin iş ortamının etkili bir şekilde iyileştirilmesi ile ilgilidir.
- ✓ Etkileme davranışları, kariyer hedeflerine ulaşabilmek adına, kişinin kariyeri üzerinde etkili olabilecek kritik kişilerin (yöneticiler vb.) kararlarını etkileyebilmek için aktif bir şekilde girişimlerde bulunulması ile ilgili davranışlardır. Etkileme davranışlarının ilk türü kendini tanıtmadır ve kişinin performansı hakkında diğer insanların sahip olduğu algılamaların etkilenebilmesi ile ilgilidir. Etkileme davranışlarının ikinci türü kendini kabul ettirmedir ve insanların kendilerini diğer insanlar tarafından daha çekici algılanmasını sağlamak için gerçekleştirdikleri davranışlar ile ilgilidir. Üçüncü ve son etkileme davranışı türü ise yukarı yönlü etkidir ve kişinin kariyeri ile ilgili karar verici durumunda olanları, kişinin kariyer hedefleri konusunda bilgilendirmek ve bu hedefleri gerçekleştirecek imkanları sunma konusunda karar vericileri etkileyebilmek ile ilgilidir.
- ✓ Sınır yönetimi ise, iş ve iş dışı alanlar arasında denge kurabilmek ile ilgilidir. Sınır yönetimi ile ilgili ilk davranış türü sınır korumadır ve iş ve iş dışı alanlar arasındaki sınırın belirlenmesi ile ilgilidir. Sınır yönetimi ile ilgili ikinci davranış türü ise roller arası geçiştir ve iş ve iş dışı alanlar arasındaki geçişin yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile ilgilidir.

Sturges'in yapmış olduğu çalışma da da kariyer öz-yönetiminin; sırası ile “kariyer keşfi, kariyer hedefi belirlemek ve kariyer stratejileri ile meşgul olmak” olarak ifade edilen üç aşamalı bir süreçten oluştuğu ifade edilmektedir. Kariyer keşfi, çalışanların kendilerinin önem verdikleri değerleri, ilgi alanları ve sahip oldukları yeteneklerin gücü ya da zayıflığı hakkında bilgi toplamaları ile ilgilidir. Bireyler ilk aşamada topladıkları bu bilgilerle kariyer hedeflerini belirleyerek, kariyer hedeflerine ulaşma olasılığını arttıran stratejileri uyguladılar. Çalışanlar, kariyer stratejilerini uygulayabilmek adına çeşitli kariyer öz-yönetimi davranışlarında bulunurlar. Bu davranışlar arasında: etkili kişilerle tanışıp ve ilişki kurarak şebeke oluşturma, işteki başarılarına dikkati çekerek görünür olma, değerli iş fırsatlarını takip ederek kendini konumlandırma, eğitim vb. aracılığı ile insan sermayesi kurma ve geliştirme gibi çeşitli davranışlar yer almaktadır (Sturges, 2008: 119).

Kariyer öz-yönetimin hem çalışma yaşamında hem de bilimsel ve akademik olarak önemli hale gelmesinin çeşitli gerekçeleri vardır. Bunlardan ilki, insanların kariyerlerinin kendilerinin mülkiyetinde olduğuna inanmak istemeleri ve yaşamlarını yönlendirecek bir araç olacak şekilde kariyerlerini yönlendirmeye çaba göstermeleridir. İkincisi, kariyer öz-yönetiminin insanların çalışma yaşamlarının tüm dönemlerinde gerçekleştirdikleri bir mesleki davranış türü olmasıdır. Kariyer öz-yönetiminin insanların kariyerinde süreklilik arz eden bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Üçüncü gerekçe ise, kariyer öz-yönetiminin farklı kariyer modelleri ya da kariyer yolları gibi birçok farklı konu için katkı sunabilmesi ve bilgi sağlayabilmesidir. Özellikle sınırsız kariyer veya güncel kariyer yaklaşımlarında insanlar uzun dönem bir örgüte bağlı olarak çalışmak yerine; çalışma yaşamları boyunca yeni fırsatlar aramaya, yeteneklerini geliştirmeye ve kendilerini pazarlanabilir halde tutmaya gayret etmektedirler. Bu farklı kariyer modellerinin kariyer öz-yönetimi ile bağlantılı olarak daha kolay açıklanabileceği ifade edilebilir (King, 2004: 113-114).

1.6.4. Sübjektif Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı objektif ve sübjektif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşin başarılı olması nedeni ile kariyer başarısının objektif yönü, bireyin işi ile ilgili şahsen

arzuladığı bir şeyin başarılmış olması nedeni ile kariyer başarısının sübjektif yönü vurgulanır. (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 179). Kariyer başarısının objektif boyutu; maaş, terfi, mesleki statü gibi gözlemlenebilen, ölçülebilen, doğrulanabilen ve toplum tarafından kabul gören başarılar ile ilişkili olup, sübjektif boyutu ise; kariyer ve yaşam memnuniyeti ile ilişkili olarak ifade edilir ve genel olarak bireyin kariyerindeki başarılar ya da kariyeri ile ilgili beklentileri hakkındaki bireysel algılamaları olarak tanımlanır. (Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012: 1074-1075)

Geleneksel kariyer anlayışında kariyerin objektif yönü vurgulanırken, güncel kariyer anlayışında kariyerin sübjektif yönü öne çıkmaktadır. Bireyin kariyerinin dışarıdan nasıl algılandığının veya başkalarının bireyin kariyerini nasıl değerlendirdiğinin önemi azalmakta buna karşılık kişinin kendi kariyerini nasıl algıladığı daha önemli hale gelmektedir (Erdoğan, 2002: 529). Güncel kariyer yaklaşımlarında bireylerin kendi kariyerlerini, kendi bireysel değerleri doğrultusunda proaktif bir şekilde kendilerinin yönlendirdiklerine ve kariyer başarısının sübjektif başarı kriterleri ile değerlendirildiğine vurgu yapılmaktadır (De Vos ve Soens, 2008: 449). Güncel kariyer yaklaşımları, kariyerin bireyin kendisi tarafından yönlendirilmesine odaklanmakta, sübjektif kariyer başarısı da, toplum tarafından genel kabul gören yüksek gelir, terfi, statü gibi kriterlerden ziyade, bireyin kimliği ve kariyer amaçları doğrultusunda belirlemiş olduğu kendi kişisel başarı değerlendirmelerine dayanmaktadır (Valcour ve Ladge, 2008: 301).

Sübjektif kariyer başarısı, bireyin kariyer ile ilgili önem verdiği tüm boyutları göz önünde bulundurarak bireyin kariyeri hakkında sahip olduğu içsel değerlendirmeleri ifade eder. İnsanlar birbirinden farklı olan kariyer arzularına sahiptirler ve gelir, iş güvencesi, statü, iş-yaşam dengesi, öğrenmeye erişim, farklı işlerde çalışarak ilerleme gibi değişkenlere atfettikleri önem de birbirlerinden farklıdır. Aynı iş, pozisyon, sosyal kategori vb. içerisinde yer alan tüm insanların aynı sübjektif kariyer yönelimlerine sahip olacağını varsaymamak gerekir (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 179).

Sübjektif kariyer başarısının incelenmesi, özellikle sınırsız kariyer ve değişken yaklaşımlarının ön plana çıkması ile daha da önem kazanmıştır. Çünkü günümüzde

kariyerin kişiye göre değişebilen heterojen (her birey kendine has bir kariyer yolu izleyebilir) yapısı nedeniyle bireylerin sadece kendi belirledikleri standartlar, ihtiyaçlar, değerler, kariyer aşamaları, kariyer hedefleri doğrultusunda, kendilerinin kariyer başarılarını anlamlı bir şekilde tanımlayıp değerlendirebileceklerine inanılmaktadır (Colakoglu, 2011: 47). Bu çalışmanın ikinci bölümünde kariyer başarısı ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.7. Sınırsız Kariyer ve Değişken Kariyer Yaklaşımlarının Farklılıkları

Sınırsız kariyer ve değişken kariyer yaklaşımları her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılıyor olsa da, bu iki kavram birbirleri ile ilişkili olan ancak birbirlerinden bağımsız kavramlardır (Briscoe ve Hall^a, 2006: 1; Segers vd., 2008: 214; Briscoe and Finkelstein, 2009: 244). Değişken ve sınırsız kariyer kavramları önemli ölçüde örtüşmekle birlikte değişken kariyer kavramı genellikle bir kişinin belli bir kariyer yolunu izlemeye yönelik güdülerine odaklanırken, sınırsız kariyer kavramı esas olarak hareketlilik ve hareketliliğin farklı şekilleri ile alakalıdır. Her iki yaklaşım da önemli ve etkileyici olarak görülmesine rağmen, sınırsız kariyer kavramı daha fazla ilgi toplamıştır (Gubler, Arnold ve Coombs, 2014: 23).

Değişken ve sınırsız kariyer kavramlarının zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılmasının gerekçesi, değişken kariyer özelliklerine sahip bireylerin, birden çok örgütte çalışabileceklerini ve kariyer sınırlarını aşabileceklerini düşünmeleridir. Birden çok örgütte çalışma fiziksel hareketlilik olarak değerlendirildiğinde ve kariyer sınırlarının aşılması ise psikolojik hareketlilik olarak değerlendirildiğinde, değişken ve sınırsız kariyerlerin birbirine yakın anlamlara sahip olacağı ifade edilebilir (Segers vd., 2008: 214). Ayrıca Baruch'un (1998) ifade ettiği gibi değişken kariyer anlayışı sınırsız kariyer ortamında iyi işleyecek olup, bununla birlikte bireyler sınırlı bir çevrede de değişken kariyer özellikleri sergileyebilirler (Briscoe and Finkelstein, 2009: 244).

Sınırsız kariyer, birey çeşitli fırsatların farkına vardıkça modern kariyerde birçok potansiyel sınırların olabileceğini ve bu sınırların aşılabileceğini ileri süren kariyerdir. Değişken kariyer ise dış etmenlerden bağımsızlık anlamına gelen, bireyin kendi

değerleri tarafından yönlendirilen, birey yönetimindeki kariyere vurgu yapmaktadır (Briscoe ve Hall^b, 2006: 5; Briscoe and Finkelstein, 2009: 243-244). Sınırsız kariyer, kariyerin objektif ve sübjektif boyutlarının tamamına odaklanmakta; hareketlilik, esneklik, iş çevresi, gelişim fırsatları gibi hususların yanında örgütsel terfi ve kariyer yoluna güven duyulmasına da vurgu yapabilmektedir (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 31). Değişken kariyer ise, bağımsız olmaya ve kariyerin birey tarafından yönlendirilmesine vurgu yapar. Değişken kariyerde, bireyin kendi kariyeri hakkındaki sübjektif değerlendirmeleri ön plandadır ve bireyin kendisinin yönlendirdiği kariyer gelişimi, kendi sübjektif değerlendirmeleri ile ilişkilidir (Briscoe ve Hall^a, 2006: 1; Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30-31).

Briscoe ve Hall sınırsız kariyer ve değişken kariyer metaforlarının kavramsal netliğinin bu metaforlara ilişkin teori ve araştırmaların geliştirilmesi açısından yararlı olacağını ifade etmişlerdir (Briscoe ve Hall, 2006: 5). Bu doğrultuda da Briscoe ve arkadaşları (2006) değişken ve sınırsız kariyer literatürüne dayanarak, araştırmacıların bu iki kariyer modeli hakkındaki hipotezlerini test etmeleri amacıyla bu kariyer tutumlarıyla ilgili iki farklı ölçek oluşturmuşlardır (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 32). Sınırsız kariyer ölçeği, sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutlarından, değişken kariyer ölçeği ise, değer odaklılık ve kişinin kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt boyutlarından oluşmaktadır (Briscoe ve Hall, 2006: 33). Sınırsız kariyer ölçeğinin sınırsız düşünce yapısı boyutu kişinin kendi örgütsel sınırları çerçevesinde diğer kişi ve örgütlerle çalışma eğilimi ve tercihini, örgütsel hareketlilik boyutu kişinin sadece mevcut işvereni için değil, birden fazla örgüt için çalışma arzusu ölçmektedir. Değişken kariyer ölçeğinin değer odaklılık boyutu başkalarının standartlarına karşı kişinin içsel değerlerine dayanarak kariyer hedefleri yaratması ve değerlendirmesini, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi boyutu ise bireylerin kendi kariyerlerini örgütlerinden ve başkalarından bağımsız olarak kendi belirledikleri kariyer stratejeleri yoluyla sürdürmelerini ölçmektedir. Briscoe ve arkadaşları faktör analizi yoluyla değişken ve sınırsız kariyer ölçeklerinin birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte birbirlerinden farklı yapılar olduklarını bulmuşlardır (Briscoe and Finkelstein, 2009: 244).

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER BAŞARISI VE İŞ-YAŞAM DENGESİ

2.1. Kariyer Başarısı

Geleneksel kariyer anlayışında kişilerin tüm kariyerleri boyunca bir veya iki firmada çalıştıkları, örgüt hiyerarşisinde yükselerek bunun sonucunda gelir artışı elde ettikleri, statü kazandıkları ve kariyer yönetim sorumluluğundan birincil derecede örgütün sorumlu olduğu bir yapı görülmektedir. Ancak iş dünyası ve kariyerdeki yeni gelişmeler doğrultusunda bireyler daha heterojen kariyer yollarına sahip olmakta, iş ve iş dışı dengeyi sağlamak ve işi psikolojik olarak anlamlandırabilmek için yatay hatta aşağı yönlü kariyer değişiklikleri gerçekleştirebilmektedir. Böyle bir ortamda, kariyer başarısının sadece bir hiyerarşideki başarılar ile değerlendirilmesinden uzaklaşması muhtemeldir. Bu bakımdan, kariyer başarısının değerlendirilmesinin bireyin kendisi tarafından ve kendi bakış açısıyla yapılması ön plana çıkmaktadır. Sınırsız kariyer yaklaşımı ve değişken kariyer yaklaşımı gibi günümüz yeni kariyer yaklaşımlarında, bireyin kariyer başarısını tanımlarken, psikolojik ve birey tarafından geliştirilen rehberlerin kullanılabileceğine vurgu yapılmaktadır (Enache vd., 2011: 235-236). Bu güncel kariyer yaklaşımlarının ön plana çıkardığı ortak nokta; bireylerin kariyerlerini stratejik bir şekilde düzenlemelerine ihtiyaç olduğu varsayımdır. Bireyin kariyerini proaktif bir şekilde yönetmesi gerekliliği, tüm kariyer aşamaları için geçerli ve gereklidir. Bu bakımdan, bireysel kariyer yönetiminin kendi kendini düzenleyen-otokontrollü (self-regulatory) bir bakış açısıyla ele alınması önem arz etmektedir. (Abele ve Wiese, 2008: 733-734). Abele ve Wiese (2008) bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlarını aktif bir şekilde belirleyerek bu amaçlar doğrultusunda kariyerini kapsamlı bir şekilde planlaması ve sürdürmesinin kariyer başarısını etkileyeceğini ifade etmişlerdir (Abele ve Wiese, 2008: 734-735).

2.1.1. Kariyer Başarısı Kavramı

Küresel ekonominin tarımdan sanayiye, sanayiden sanayi sonrası topluma evrimi hiç kuşkusuz kariyer ve kariyer başarısının günümüzde ne ifade ettiği konusuna katkıda bulunmuştur. Baskın sosyal sınıfın aile olduğu tarım toplumunda gençler kariyerlerini ailelerinden miras almaktaydılar. O günlerde kariyer başarısı fiziksel hayatta kalma ve güvenlik ile sıkı çalışma ve etik davranış normuna uygunlukla ifade edilen karakter gelişimi olgularıyla belirlenmekteydi. Sanayi ekonomisi ve beraberinde yaşam boyu kariyer sunan büyük örgütlerin ortaya çıkmasıyla kariyer başarısı, kurumsal merdivenlerde yukarı doğru ilerlemeye ilişkin kazanımlarla ilişkilendirilmiştir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren küreselleşme, bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler, örgüt yapılarındaki değişiklikler gibi nedenler doğrultusunda kariyer başarısı tanımı da değişime uğramış, kişisel hedefleri içerecek şekilde genişlemiştir (Dries, 2011: 365).

Kariyer başarısı hem bireyleri hem de örgütleri ilgilendiren önemli bir konudur. Çünkü bireylerin başarısı nihayetinde örgütlerin de başarısına katkı sağlayacaktır (Ng. vd., 2005: 367). Bu nedenle kariyer başarısı, bireyin kariyeri ile ilgili elde ettiği kritik sonuçlardan birisi olarak araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

Seibert ve Kraimer kariyer başarısını “bireyin, iş deneyimlerinin bir sonucu olarak, psikolojik açıdan ve işle ilgili elde ettiği olumlu sonuçlar” şeklinde tanımlamışlardır (Seibert ve Kraimer, 2001: 2). Kariyer başarısı tanımı, bireyin mesleki deneyimleri sonucunda birikmiş olan mesleki ve psikolojik sonuçlara vurgu yapmakta, bireylerin mesleki tecrübeleri sonucunda ortaya çıkan, birikmiş olan, gerçek ya da algılanan başarılar ile ilgili bir olgu olarak görülmektedir (Judge vd., 1999: 622; Poon, 2004: 375; Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 179; Abele ve Wiese, 2008: 735; Poon vd., 2015: 22). Tanımda belirtilen “bireyin psikolojik açıdan elde ettiği olumlu sonuçlar” subjektif başarıyı, “bireyin işle ilgili elde ettiği olumlu sonuçlar” ise objektif başarıyı vurgulamaktadır.

Sturges (1999)’ın kariyer başarısının tanımlanmasına ilişkin farklı yaşlardaki kadın ve erkek yöneticilerle gerçekleştirdiği yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda

kişilerin kariyer başarılarından bahsederken ücret, terfi ve statü gibi unsurların yanında kariyer başarılarına yönelik olarak sübjektif değerlendirmelerde de bulundukları tespit edilmiştir. Bu görüşmeler neticesinde çalışmaya katılan yöneticilerin kariyer başarısının kendileri için ne anlama geldiğini tanımlamaları sonucu “tırmananlar, uzmanlar, etkileyenler ve kendini gerçekleştirenler” olmak üzere dört ana kategori belirlenmiştir (Sturges, 1999: 242-247). Sturges tırmananların kariyer başarısı algısını, kariyer başarısının objektif yönüyle örtüşen bir şekilde gelir artışı, ve hiyerarşik yükselmeler olarak belirtmiştir. Uzmanların kariyer başarısı algısını işinde üst düzey becerilere sahip olma, iyi performans sergileme, başkalarınca uzman olarak değerlendirilme şeklinde, etkilenenlerin kariyer başarısı algısını örgüt ve diğer çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakabilme olarak ifade etmiştir. Kendini gerçekleştirenlerin kariyer başarısı algısını ise büyük ölçüde kariyer başarısının sübjektif yönünü vurgulayacak şekilde bireysel olarak kendilerini başarılı hissetmek olarak ifade etmiştir (Sturges, 1999: 245-247).

Dries (2011) ise kariyer tanımında; kişinin iş hayatı boyunca yaptığı her şeyin kariyer kapsamına dahil edildiğini, bu kadar geniş ve kapsamlı bir kariyer tanımının da, kariyer başarısının farklı şekillerde yorumlanmasına imkan vereceğini, ancak bu durumun aynı zamanda kariyer başarısı hakkında bir belirsizliğe ve kariyer başarısı çalışmalarının sorgulanmasına neden olacağını ifade etmiştir (Dries, 2011: 373). Dries (2011) kariyer başarısını anlamlandırmak ve değerlendirmek için kullanılabilecek farklı kriterleri temsil eden ikili çiftlerden oluşan üç unsurdan bahsetmiştir. İlki objektif kriterlere karşın sübjektif kriterlerdir (objective versus subjective). Buradaki objektif kariyer başarısı kriterleri ücret, promosyonlar, pozisyon gibi somut, gözlemlenebilir ve ölçülebilir kriterlere dayanmaktayken, sübjektif kariyer başarısı kriterleri kişinin kendi kariyeri hakkında kendine özgü algılamaları ve bu algılamalar doğrultusunda oluşan memnuniyet veya tatmin duygularıyla ilgilidir. İkinci unsur kendini referans almaya karşı, diğerlerini referans alma-akran kıyaslamasıdır (self-referent versus other-referent). Kendini referans alma kriterleri bireyin kişisel standartlarını ve isteklerini yansıtırken, diğerlerini referans alma kriterleri ise bireyin kendini meslektaşları ve benzeri kişilerle karşılaştırmasını içermektedir. Üçüncü ve son unsur ise gerçeklere dayanan kriterlere karşı kendi kendini raporlamaya dayanan

kriterlerdir (factual versus self-report). Gerçeklere dayanan kriterlere dair veriler, işletmelerin arşivinden veya personel kayıtlarından toplanırken, kendi kendini raporlamaya dayanan kriterler hakkındaki veriler ise kişinin kendisinden elde edilen verilerdir (Dries, 2011: 373-374). Bahsi geçen ikililerden oluşan üç unsur göz önünde bulundurulduğunda kariyer başarısını tanımlamak ve değerlendirmek için farklı yollar olduğu ifade edilebilir (Dries, 2011: 374).

Literatürde kariyer başarısı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kariyer başarısının genellikle objektif kariyer başarısı ve sübjektif kariyer başarısı olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmekte olup (Judge vd., 1999: 622; Nabi, 1999: 212; Sturges, 1999: 240; Seibert ve Kraimer, 2001: 2; Ng vd., 2005: 367; Heslin, 2003: 264-265; Heslin, 2005: 114; Hall ve Chandler, 2005: 155; Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 177; Kuijpers, Schyns ve Scheerens, 2006: 169-170; Abele ve Wiese, 2008: 735; Ballout, 2009: 657; Park, 2010: 2; Dries, 2011: 374; Herrbach ve Mignonac, 2012: 27; Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012: 1074; Sammara, Profili ve Innocenti, 2013: 2493; Biemann ve Braakmann, 2013: 3440; Çakmak-Otluoğlu, 2014: 351; Poon vd., 2015: 22), bireyin mesleki yaşamı boyunca gösterdiği gelişime ve gelişim sürecindeki başarının objektif ve sübjektif yönlerine vurgu yapan bir kavram olduğu ifade edilebilir.

Objektif ve Sübjektif kariyer başarısı kavramları ilk kez Hughes (1958) tarafından bahsedilen objektif ve sübjektif kariyer kavramlarına dayanmaktadır. Hughes (1958) sübjektif kariyerin kişinin, objektif kariyerin ise toplumun bakış açısıyla şekillendirildiğini belirtmiştir (Hall ve Chandler, 2005: 155). Objektif kariyer, tarafsız üçüncü kişiler tarafından da gözlemlenebilen, ölçülebilen ya da doğrulanabilen kariyerdir. Sübjektif kariyer ise daha birey odaklı bir yaklaşıma sahiptir ve mesleki kariyerini devam ettirmekte olan bireyin sadece kendisinin doğrudan tecrübe ettiği kariyerdir (Poon, 2004: 375; Heslin, 2005: 114). Bu bakımdan objektif kariyer başarısı genellikle gelir-ücret, terfi, mesleki statü gibi toplum tarafından kariyer başarısının göstergeleri olarak kabul edilen somut kriterlerle değerlendirilmektedir. Sübjektif kariyer başarısı ise, bireyin kendisini geliştiren kariyer deneyimleri karşısında gösterdiği tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Heslin, 2005: 114). Kariyer başarısı,

dışsal bir bakış açısıyla örgütler tarafından değerlendirilebileceği gibi, içsel bir bakış açısıyla bireyin kendisi tarafından değerlendirilebilecektir. (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley: 1990: 69; Abele ve Wiese, 2008: 735).

2.1.1.1. Objektif Kariyer Başarısı

Objektif kariyer başarısı, bireyin kariyerindeki durumu ile ilgili daha somut olan belirleyicileri ön plana çıkaran dışsal bir bakış açısı olarak tanımlanabilir. Literatürde dışsal kariyer başarısı ve nesnel kariyer başarısı gibi kavramlarla da ifade edilen objektif kariyer başarısı toplum tarafından yapılan değerlendirmeye açıktır. Objektif kariyer başarısında, bireyin kariyer durumu ile ilgili diğer insanlar tarafından aynı şekilde anlaşılan ve kabul gören bir sosyal anlayış vardır (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 179). Objektif kariyer başarısı, icra edilen mesleğin ya da işin maddi çıktıları olarak ifade edilebilecek olan ve objektif bir şekilde gözlemlenebilen unsurlarla değerlendirilmektedir (Seibert ve Kraimer, 2001: 2; Sammarra, Profili ve Innocenti, 2013: 2493). Park (2010) objektif kariyer başarısının ücret, ücret artışı, üst kademelere yakınlık, terfi sayısı, hiyerarşik statü gibi unsurlarla ilişkilendirildiğini belirtirken (Park, 2010: 2), Biemann ve Braakmann (2013) gelir, hiyerarşik düzey, ast sayısı gibi toplumsal ya da sosyal olarak kabul gören başarı ölçütleri doğrultusunda değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

Kariyer başarısı konusunda yapılan geçmiş araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların çoğunluğunda objektif kariyer odaklanıldığı görülmektedir (Ng. vd., 2005: 374). Arthur ve Rousseau yaptıkları bir inceleme çalışmasında 1980-1994 yılları arasında yayımlanan araştırmaların % 75'inden fazlasında objektif kariyer odaklanıldığını tespit etmişlerdir (Arthur ve Rousseau, 1996: 8; Heslin, 2005: 114). Objektif kariyer başarısı unsurları, birçok toplumda kariyer başarısının temel göstergeleri olarak kabul gördüklerinden, kariyer başarısı ile ilgili gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda genellikle bu belirleyicilere odaklanılmıştır (Park, 2010: 2).

Literatür incelendiğinde üzerinde durulan objektif kariyer başarısı unsurlarının genellikle ücret (gelir-maaş), terfi (pozisyon ilerlemesi) ve statü (ünvan-pozisyon) olarak ele alındığı görülmektedir (Gattiker ve Larwood, 1987: 5; Turban ve

Dougherty, 1994: 691; Judge vd., 1999: 622; Nabi, 1999: 212; Seibert ve Kraimer, 2001: 2; Ng vd., 2005: 368; Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 179; Heslin, 2003: 262; Hall ve Chandler, 2005: 155; Heslin, 2005: 114; Kirchmeyer, 2006: 323; Kuijpers, Schyns ve Scheerens, 2006: 170; Abele ve Wiese, 2008: 735; De Vos ve Soens, 2008: 449; Ballout, 2009: 657; Park, 2010: 2; Volmer ve Spurk, 2010: 208; Herrbach ve Mignonac, 2012: 27; Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012: 1074; Sammarra, Profili, Innocent, 2013: 2493; Poon vd., 2015: 22). Aşağıda objektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde kullanılan unsurlar kısaca açıklanacaktır.

2.1.1.1.1. Ücret

Ücret en genel tanımıyla, “emeğin bedeli” veya “çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar” olarak ifade edilebilir (Acar, 2007: 5).

Ücret ekonomik ve sosyal yaşamda etkileri olan çok boyutlu bir konudur. Çalışanlar açısından ücret, emekleri karşılığında gelirlerini ve yaşam kalitelerini belirleyici bir unsur olması bakımından önem arz etmektedir (Yıldız ve Balaban, 2006: 132-133). Çalışanın elde ettiği ücret bireyin temel gelir kaynağı olup, ekonomik gücünü belirlemektedir. Çalışan bireylerin ve geçiminden sorumlu oldukları kişilerin ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri elde etmeleri bu gelire bağlı olduğundan ekonomik önemi fazladır (Benligiray, 2007: 8; Yıldız ve Balaban, 2006: 133). Ücret çalışanlara statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Kişilerin sosyal hayattaki yer alışları genellikle sosyal aktiviteleriyle belirlenmekte, bunun kaynağı da çalışanların gelirleri olmaktadır. Dolayısıyla, saygınlık kazanma, güven duygusu elde etme, statü, toplumsal kabul görme gibi ihtiyaçların karşılanmasında da ücret önemli bir araçtır (Benligiray, 2007: 8-9; Yıldız ve Balaban, 2006: 133). Ayrıca ücret geliri, başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar. Örneğin bir çalışan ücret artışını performansının bir göstergesi olarak görebilir ve başarı duygusuna ulaşabilir (Bingöl, 2006: 368). Çalışanların yerine getirdikleri görevlerinin karşılığı olarak aldıkları her türlü ödeme çalışanların iş tatminleri ve örgütsel performansları üzerinde etkilidir (Barutçugil, 2004: 444; Yıldız ve Balaban, 2006: 133; Acar, 2007: 18). Elde ettikleri ücret gelirinden tatmin olmayan bireyler için ise iş, cazibesini yitirmeye

başlamaktadır. Bunun neticesinde çalışanlarda performans düşüşleri ve devamsızlıklar görülmekte hatta tatminsizlik sonucu çalışanlar işten ayrılma kararı bile verebilmektedir (Ergeneli ve diğerleri, 2014: 299).

Ücretin çalışanlar açısından öneminin yanında örgütler açısından da önemi büyüktür. Ücret işletmeler açısından bakıldığında çok önemli bir maliyet unsurudur. Ancak buna karşın verimliliği doğrudan etkilediği de göz önünde bulundurulmalıdır. Yüksek nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve bu çalışanların işletmede sürekliliklerinin sağlanması amacıyla yeterli ve adil düzeyde ücret verilmesi işletmeler açısından önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 200; Bingöl, 2006: 369; Ataay ve Acar, 2013: 360).

Ücret çalışanlar ve örgütler açısından olduğu kadar devlet ve toplum açısından da önemlidir. Kamu maliyesi yönünden ele alındığında ücretler önemli bir vergi kaynağı, devletin işverenlik rolü açısından ele alındığında ise işçi ve memur ücretleri diğer işletmelerde olduğu gibi önemli bir maliyet unsurudur (Acar, 2007: 19). Ücret toplumun yaşam ve refah düzeyini belirlemeye yardım eder. Yüksek ücretler hastaneler, okullar gibi kamu hizmetlerini finanse edebilmek için daha yüksek vergi geliri elde edilmesine olanak tanır. Bununla birlikte çalışanların satın alım gücünü arttırarak refah düzeyine katkıda bulunur (Yıldız ve Balaban, 2006:134-135).

Bu doğrultuda ücretlemede gözetilecek temel amaçlar şu şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 202; Bingöl, 2006: 370-371; Yıldız ve Balaban, 2006: 142-143; Okakın, 2008: 82; Ataay ve Acar, 2013: 370) ;

- ✓ Mevcut çalışanların işletmede sürekliliğini sağlayabilmek,
- ✓ Örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışanları işletmeye çekebilmek,
- ✓ Çalışanların motivasyonlarını sağlayarak performanslarını arttırmak,
- ✓ Çalışanların verimliliğini arttırarak örgütün başarısına ve rekabet avantajı kazanmasına katkı sağlamak.

Objektif kariyer başarısı göstergelerinden ücret konusunda; ücret, maaş, gelir gibi kavramlar zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılarak birbirleriyle karıştırılan kavramlardır. Özellikle ücret ve maaş kavramları bazen eş anlamlı, bazen de farklı

olgular olarak kullanılmaktadır. Her iki kavram da çalışanların emekleri karşılıklarında elde ettikleri geliri tanımlamaktadır (Yıldız ve Balaban, 2006:136). Ancak niteliği itibariyle aslında bir ücret olan maaş belirli aralıklarla ödenen bir para toplamıdır. Daha uzun bir devreyi kapsar (aylık, yıllık gibi). Genellikle yönetsel ve profesyonel işlerde çalışanların elde ettikleri ücret, maaş olarak adlandırılır (Acar, 2007: 27).

Kariyer başarısının değerlendirilmesinde ücret olgusu sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Özellikle geleneksel kariyer anlayışı çerçevesinde çalışanların elde ettikleri ücret artışları önemli bir başarı ölçütü olarak görülmektedir. Bu çalışmada objektif kariyer başarısı göstergesi olarak çalışanların aylık olarak elde ettikleri parasal değer esas alınacaktır.

2.1.1.1.2. Terfi

Terfi, bir çalışanın bulunduğu görevden daha fazla ücret, yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve yükseltilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 72). Tanımından da anlaşılacağı gibi bu süreçte ücret ve yetkilerde bir artışın olması beklenmektedir. Terfi kararı; bir üst yöneticinin, bir üst pozisyona yükselmeye aday olan çalışanın söz konusu pozisyon için ne kadar hazır olup olmadığına dair yaptığı değerlendirme olarak tanımlanabilir (Bingöl, Gürbüz ve Habiboğlu, 2015: 429). Terfi, işletmede istifa, emeklilik, sağlık problemleri ve ölüm gibi nedenlerle boşalan veya yeni açılan pozisyonların doldurulması için yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. İç kaynaklardan yararlanarak terfi planlamasının yapılması işletme çalışanlarının motivasyonunu ve güven duygusunu artırır (Sabuncuoğlu, 2000: 72). Ayrıca işletme içindeki boş pozisyonların, işletmeyi ve işletme kültürünü tanıyan bir çalışanın terfi ettirilerek doldurulması işletmeye zaman ve para tasarrufu sağlayacaktır (Ergeneli ve diğerleri, 2014: 107).

Formel açıdan değerlendirildiğinde terfi kararları adayın kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilmektedir. İformel açıdan değerlendirildiğinde ise, terfi kararlarında adayın kişiliği ve kişilerarası ilişkileri önem taşımaktadır (Acar, 2013: 119). Terfi yöntemleri genellikle “eskilik (kıdem) durumuna

göre terfi” ve “başarı durumuna (performansa) göre terfi” olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010: 73). Kıdemin esas alındığı yöntemde kişilerin çalışma sürelerine göre terfi ettirilmesi esastır. Başarı durumuna göre terfi yönteminde ise çalışanların işlerinde göstermiş oldukları performansları doğrultusunda yükselmeleri esas alınmıştır. Ancak farklı görevlerin farklı nitelikler gerektirmesinden dolayı, işinde başarılı bir çalışan her görevde aynı başarıyı göstermeyebilecektir. Bu nedenle terfi kararlarında görevde yükseltilecek kişinin nitelikleri ile boş pozisyonun nitelikleri arasındaki uyum dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli, adayın geçmişteki performansı ve yetkinlikleri başlıca ölçütler olarak kullanılmalıdır. Ancak bu yöntemlerin ayrı ayrı kullanılmalarından ziyade iki yöntemin karma olarak kullanılarak adayların kıdem, başarı ve potansiyellerinin birlikte değerlendirilmesinin daha uygun olacağı söylenebilir (Acar, 2013: 119-120).

2.1.1.1.3. Statü

Statü kelimesinin kökeni, Latince “ayakta duruş” anlamına gelen “statum” ifadesinden gelmektedir. İfadenin İngilizce karşılığı olan status de standing (duruş) sözcüğünden gelmekte ve bireylerin vücutlarının duruşlarını ya da pozisyonlarını tanımlamakta kullanılmaktadır (Gökalliler, Sabuncuoğlu-Aybar ve Gülay, 2011: 37). Mevki, makam, konum, anlamına gelen statü, “bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumu”, “kadro bakımından bağlı olduğu durum, pozisyon” olarak tanımlanabilir (TDK-Güncel Türkçe Sözlük).

Kavram sosyolojik açıdan ele alındığında ise statü, “bireylerin bir toplumsal hiyerarşi düzeninde belirli kriterler bağlamında derecelenmesidir” (Odabaşı ve Barış 2007: 296). Statü, kişinin kendi hakkındaki düşüncelerini değil, içinde yaşadığı toplumun diğer üyelerinin kişi hakkındaki düşüncelerini belirtir (Ceylan, 2011: 93). Statüler arasında hiyerarşik bir yapı olduğundan her statü aynı değerde kabul edilmeyecek ve kişiye aynı düzeyde saygınlık sağlamayacaktır. Yüksek statü biçimsel olarak itibar ve güç unsuru olarak görülmekte bir kişi veya bir gruba, toplumun diğer üyeleri tarafından yüklenen saygınlık olarak ifade edilmektedir (Ceylan, 2011: 93).

Objektif kariyer başarısı; ücret ve gerçekleşen terfi sayısı ile değerlendirilmesinin yanında mesleki statü ile de tanımlanabilmektedir. Mesleki statü, icra edilen meslek sonucunda oluşan toplumsal güç ve otorite algılamaları ile ilgilidir. Bu bakımdan mesleki statü, iş ile bağlantılı artan sorumluluklar ve gelirler sunmasının yanında, sağladığı daha yüksek iş tatmini nedeniyle pozitif bir kariyer çıktısı olarak değerlendirilmektedir (Judge vd., 1999: 622-623).

Son yıllarda örgütlerde görülen kademe azaltma, küçülme, dış kaynak kullanma gibi uygulamalar bireylerin terfi yoluyla örgütsel hiyerarşide yükselmeleri imkanını azaltmıştır. Örgütlerde yaşanan bu ve benzeri değişimler, objektif kariyer başarısının belirleyicileri arasında yer alan birçok unsurun önemini ve dolayısıyla objektif kariyer başarısının önemini azaltmıştır. Hatta kamu hizmetleri ya da askerlik gibi maaşların ve terfilerin kurumsallaştırılmış olduğu mesleklerde bile, kariyer başarısı ile ilgili belirlenmiş objektif kriterler çok da anlamlı değildir. Ayrıca insanların kendi kariyerleri ile bağlantılı olarak ilgilendikleri objektif kariyer kriterleri maaş artışı, terfi, statü gibi gelenekselleşmiş objektif kariyer başarısı kriterleri ile sınırlı değildir. Örneğin taksi ya da otobüs şoförleri kaza yapmadan uzun dönemler araç kullanmayı bir objektif kariyer başarısı kriteri olarak belirleyebilecekken, doktorlar acil serviste hayatlarını kurtardıkları hastaların sayısını objektif kariyer başarısı kriteri olarak belirleyebilirler (Heslin 2005: 114-115). Bu bakımdan gelenekselleşmiş objektif başarı kriterlerinin, kariyer başarısını açıklamakta yetersiz kaldığı ifade edilebilir. Dışsal sonuçlar açısından başarıya odaklanmış olan geleneksel kariyer teorisinin aksine, kariyerin değişen doğası ile birlikte kariyer başarısı tanımlamalarının bireylerin kariyerleriyle ilgili tutumlarını içeren öznel kariyer değerlendirmelerini de kapsadığı görülmektedir (Tu, Forret, Sullivan, 2006: 580-581). Her ne kadar objektif kriterler kariyer başarısı literatürünün çoğuna hükmediyor gibi görünsede (Arthur ve Rousseau, 1996:8), son yirmi yıldır kariyer başarısı araştırmalarında subjektif kriterler giderek daha fazla kabul görmeye başlamıştır (Heslin, 2005: 114).

2.1.1.2. Sübjektif Kariyer Başarısı

Sübjektif kariyer başarısı bireyin kendi kariyerine verdiği tepkilerdir (Hughes 1958’ den aktaran Heslin, 2003: 265). Kişinin kendi kariyeri hakkındaki başarı duygusu gibi içsel unsurlar sübjektif kariyer başarısı olarak değerlendirilebilir (Judge vd., 1999: 622; Poon vd., 2015: 22). Literatürde içsel kariyer başarısı, öznel kariyer başarısı, psikolojik başarı gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılabilen sübjektif kariyer başarısını Mirvis ve Hall (1994) aile, akranlar, örgüt veya toplum tarafından belirlenenlerden ziyade, birey için kişisel olarak anlamlı hedeflere ulaşma deneyimi olarak ifade etmişlerdir (Mirvis ve Hall, 1994: 266). Sübjektif kariyer başarısında, bireyin önemli gördüğü tüm kariyer boyutlarına göre kendi kariyerini değerlendirmesi söz konusu olup, sadece bireylerin kendileri, kendi belirledikleri kariyer standartları, değerleri, ihtiyaçları, arzuları doğrultusunda kendi kariyerlerini tanımlayıp değerlendirebileceklerdir (Herrbach ve Mignonac, 2012: 25).

Sübjektif kariyer başarısı çalışanın başarı, iç huzur ve aile mutluluğu gibi yaşamdaki çeşitli hedeflere ulaşması sonucunda hissettiği kişisel başarı ve gurur duygusundan kaynaklanan psikolojik başarı olarak tanımlanabilir (Ballout, 2009: 657). Sübjektif kariyer başarısının bireylere yaşam tatmini, refah, amaçların gerçekleştirilmesi gibi yararlar sağladığı, örgütlere ise iş performansı, çalışan bağlılığı, meslekte ve örgütte uzun süre çalışma gibi katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Sübjektif kariyer başarısının hem çalışanlar hem de işverenler için önem arz etmesi araştırmacıların konuyla ilgili çalışmalar yapmasına neden olmaktadır (Herrbach ve Mignonac, 2012: 26).

Nabi (1999), sübjektif kariyer başarısının, bireyin kişisel standartları, yaşı, istekleri, kendisini, kendisine referans kabul ettiği diğer kişiler ile kıyaslaması gibi unsurlar doğrultusunda bireyin kendi başarısını kendisinin değerlendirdiği bir yapı olduğunu vurgulamıştır. Bu bakımdan da yüksek sübjektif kariyer başarısına sahip olduğuna inanan bireylerin, kendi içsel standartları doğrultusunda, kariyerleri hakkında daha mutlu ve daha başarılı hissedeceklerini belirtmiştir (Nabi, 1999: 212).

Judge ve arkadaşları (1999) ise sübjektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde kullanılabilecek en önemli unsurun, iş tatmini olabileceği ifade etmişlerdir. Yerine getirdikleri mevcut işlerinden tatmin olmayan bireylerin, genellikle kariyerlerini başarılı olarak değerlendirmeyeceklerini bu nedenle de, iş tatmininin sübjektif kariyer başarısının en önemli göstergesi olduğunu söylemişlerdir (Judge vd., 1999: 623).

Ng ve arkadaşları (2005) sübjektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde, bireyin kariyerindeki gelişmelerle ilgili sahip olduğu bireysel yargıları içeren, iş ve kariyer tatmini gibi değişkenlerin kullanılabileceğini belirtmişlerdir (Ng vd., 2005: 368-369). Park (2010), sübjektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde kariyer tatmini, akran kıyaslaması, yaşam tatmini, iş tatmini ve bireyin istihdam edilebilirliği hakkındaki inançlar gibi unsurların kullanılabileceğini belirtmiş, çalışmasında değerlendirme aracı olarak kariyer tatminini ele almıştır (Park, 2010: 2-3).

Sübjektif başarı ile ilgili olarak Heslin bireyin kendi kendisini değerlendirmesi (self-referent) ve bireyin başka bireylere göre kendini değerlendirdiği (other-referent-akran kıyaslaması, başkalarını referans alma) şeklinde iki ayrım olduğundan bahsetmiştir. Sübjektif kariyer başarısının, çeşitli açılardan sosyal karşılaştırma teorisi (social comparison theory) ve eşitlik teorisi (equity theory) ile ilişkili olduğu ifade edilebilir. Genel olarak her iki teoride de, insanların kendilerini diğer insanlarla kıyaslayarak kendileri hakkında çeşitli yargılara ulaştıkları belirtilmektedir (Heslin, 2003: 266-267). Sosyal karşılaştırma teorisinde, özellikle “sosyal” gerçekliğin değerlendirilmesi gereken alanlarda, insanların eylemlerini ve sonuçlarını diğerlerinininkilerle karşılaştırdığı belirtilmiştir (Heslin, 2003: 266; Abele ve Wiese, 2008: 736). Eşitlik teorisinde ise, insanların işleri sonucunda elde ettikleri kazanımları diğer insanların kazanımları ile kıyaslayabilmek adına, diğer insanların kazanımlarını referans noktası olarak kabul ettikleri ifade edilmektedir (Heslin, 2005: 119). Bu teorilerden yola çıkarak Heslin (2003), sübjektif kariyer başarısının belirlenmesinde bireyin kişisel standartları doğrultusunda içsel olarak kendi kendini değerlendirmesinin yanı sıra, bireyin kendisini kendisine referans kabul ettiği diğer kişiler ile kıyaslaması gerektiğini de vurgulamıştır. (Heslin, 2003: 268-269; Heslin, 2005: 118; Abele ve Wiese, 2008: 736). Kendi kendini değerlendirme şeklinde gerçekleştirilen sübjektif kariyer başarısında kariyer tatminin referans alındığını, bireyin başka bireylere göre

kendini değerlendirdiği sübjektif kariyer başarısında ise bireyin kendisini, kendisine referans kabul ettiği bir diğer kişi ile karşılaştırdığını belirtmiştir (Heslin, 2003: 268). Çünkü insanlar kariyer başarılarını sadece kişisel standartlarına ve özlemlerine göre değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda kendilerini başkalarıyla karşılaştırır. Heslin (2003), Abele ve Wiese (2008) ve Abele ve Spurr (2009) da sübjektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde kariyer tatmini ve akran kıyaslamasını kullanmışlardır.

Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch (2012) ise kariyer başarısının sübjektif boyutunun kariyer ve yaşam memnuniyeti ile ilişkili olduğunu, genel olarak bireyin kariyerindeki başarılar ya da kariyeri ile ilgili beklentileri hakkındaki bireysel algılamalarını ifade ettiğini belirtmişlerdir. (Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012: 1074-1075).

Geleneksel kariyer anlayışı çerçevesinde kariyer başarısını değerlendirmek için objektif kariyer başarısı kriterlerine odaklanılmaktadır. Ancak teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi unsurlar sonucu günümüzün değişken iş dünyasında bireyler, örgütsel kariyer düzenlemelerine daha az bağımlıdırlar. Hem kariyer gelişimi sorumluluğu hem de kariyer başarısının yorumlanması sorumluluğu daha fazla bireyin kendisine dayanmaktadır (Herrbach ve Mignonac, 2012: 25). Kısacası güncel kariyer yaklaşımlarında bireyler kariyerlerinde daha fazla değişikliğe gitmekte, kariyerleri ile ilgili konularda daha zgr bir şekilde kendileri karar vermekte, uyum gösterme ve iş yapabilme düzeyi yüksek bireyler olmaktadır (Hall ve Chandler, 2005: 156). Dolayısıyla bireylerin kariyerlerini değerlendirirken şahsi görüşleri doğrultusunda kendi kariyer başarılarını değerlendirmesi ön plana çıkmaktadır. (De Vos ve Soens, 2008: 449).

Bireyler işin kendilerine sunduğu somut beklentiler yerine, daha az somut olan iş-yaşam dengesi, işin bir anlam ifade etmesi, işin bir amacının olması, işin bir üstünlük sağlaması, işin bir katkı sağlaması gibi daha sübjektif beklentilere sahip olabilmektedir. Bireylerin objektif kariyer başarısı kriterleri yerine, kendine zaman ayırma, meydan okuma, güvenlik ve sosyal olma gibi sübjektif kriterleri kariyer başarısının birer göstergesi olarak kabul ettikleri ifade edilmektedir. (Heslin, 2005: 116). Bu doğrultuda günümüz iş dünyasında kariyer tatmini, öz-farkındalık, uyum

gösterme ve öğrenme gibi bireysel düzeydeki unsurların, örgütsel düzeydeki unsurlara göre daha fazla ön plana çıktığı belirtilmektedir (Hall ve Chandler, 2005: 156).

Literatür incelendiğinde sübjektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde genel olarak kariyer tatmininin ele alındığı görülmektedir (Greenhaus vd., 1990; Seibert ve Kraimer, 2001; Heslin, 2003; Ng vd., 2005; Armstrong-Stassen ve Cameron, 2005; Tu, Forret, Sullivan, 2006; Abele ve Wiese, 2008; Valcour ve Ladge, 2008; Mayrhofer vd., 2008; De Vos ve Soens 2008; Valcour ve Ladge 2008; Ballout 2009; Park, 2010; Volmer ve Spurk, 2010; Enache vd., 2011; Colakoglu 2011; Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012; Van den Born ve Van Wittellosstuijn, 2013; Biemann ve Braakmann, 2013; Cingöz, 2013; Çakmak-Otluoğlu, 2014; Gerçek, Elmas-Atay ve Dündar, 2015).

Bu çalışmada sübjektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde ilgili literatür doğrultusunda kariyer tatmini ele alınacaktır.

2.1.1.2.1. Kariyer tatmini

Kariyer başarısı, iş performansı, iş tatmini ve kariyer tatmini birbirlerinden farklı kavramlardır. İş performansı, belirli bir meslek göz önünde bulundurularak ölçülür ve bireyin bir mesleği icra ederken sergilediği verimlilik düzeyi ile ilgilidir. Oysa objektif kariyer başarısı, bireyin işini gerçekleştirmesi sonucu elde ettiği maddi ödüller ile ilgilidir. Benzer şekilde iş tatmini, kişinin işini değerlendirmesi sonucu eriştiği pozitif duygusal durum ile ilgilidir. Sübjektif kariyer başarısı ise genellikle kariyer tatmini ile ölçülür ve kariyer tatmini, iş tatmininden farklı bir kavramdır. Kariyer tatmini, bireyin tüm kariyeri boyunca ulaştığı kariyer gelişimini değerlendirmesi ve kariyerindeki gelişmeden tatmin olup olmaması ile ilgilidir. Çeşitli çalışmalarda da, iş tatmini ile kariyer tatmini kavramlarının ampirik olarak birbirlerinden farklı olduğu ifade edilmekle birlikte (Seibert ve Kraimer, 2001: 2), literatürde kariyer tatmininin iş tatmininden ayırtılamayacağına ve bu iki kavramın aynı özelliği ölçtüğüne ilişkin bazı görüşler de mevcuttur (Heslin, 2005: 114). Oysa kariyer tatminin iş tatmininden farklı olarak bireyin kendi kariyerine yönelik kendi değerlendirmesini, örgüt tarafından bireye sunulan gelişim fırsatlarını, maddi kazanç ve terfi gibi objektif unsurları da içeren kapsamlı bir değerlendirme neticesinde ortaya çıkan bir sonuç

olduğunu savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (Judge vd.,1995: 487; Gerçek, Elmas-Atay ve Dündar, 2015: 73). Kendi kariyerinden tatmin olmakla birlikte, işle ilgili diğer unsurlardan (mesai saatleri, çalışma koşulları, fiziksel imkanlar gibi) tatminsizlik duyabilir. Dolayısıyla kariyer tatmininin iş tatminini bütünüyle yansıtmadığı, iş tatmininin alt faktörlerinden biri olduğu söylenebilir (Gattiker ve Larwood, 1988: 573'ten aktaran Gerçek, Elmas-Atay ve Dündar, 2015: 73). Kariyer tatmini, bireylerin güncel kariyer başarılarına ilişkin algılarını ve gelecekteki kariyer ilerlemelerine yönelik gelişim umutlarını ifade eder (Nauta vd., 2009: 236). Diğer bir ifadeyle kariyer tatmini bireylerin kendi kariyerlerinde belirledikleri hedeflere ne ölçüde ulaşıp ulaşmadıklarına ilişkin duydukları memnuniyet düzeyini belirtmektedir (Conley, Muncey ve You, 2005: 50). Greenhaus ve arkadaşları (1990) bireylerin kariyer tatmini sağlamaları bakımından mesleki başarılar, kariyer hedefleri, gelire ilişkin hedefler, ilerleme hedefleri ve yeni beceriler geliştirmeye yönelik hedefler olmak üzere beş temel hedefe ulaşmadaki başarının önemli olduğunu savunmaktadır (Greenhaus vd.,1990: 86).

Tatmin yönetim literatüründe yoğun olarak çalışılan bir konudur. Sübjektif bir konu olması nedeniyle objektif olarak değerlendirilmesi zor olsa da tatmin düzeyinin genellikle çeşitli davranışlarla ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin; daha düşük memnuniyet düzeyine sahip çalışanların işe gelmeme, işten ayrılma ya da kariyerlerini değiştirme gibi davranışlar sergileme olasılıkları daha fazladır. Ayrıca memnuniyetsiz çalışanlar daha yüksek stres düzeyine sahiptirler ve daha olumsuz sonuçlarla karşılaşır (Punnet vd., 2007: 372).

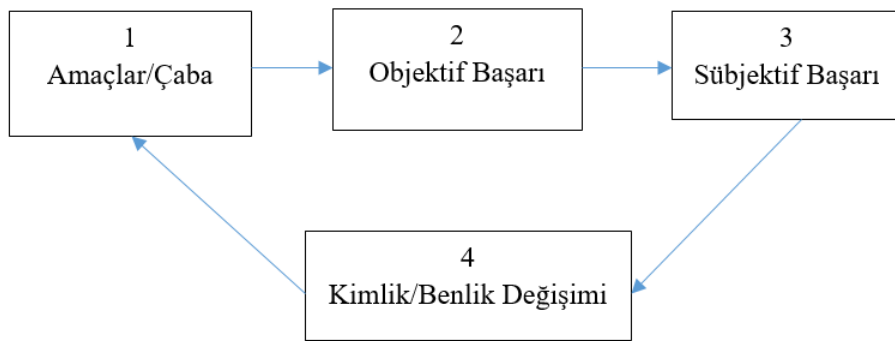
2.1.1.3. Objektif Kariyer Başarısı ve Sübjektif Kariyer Başarısı Arasındaki İlişki

Objektif ve sübjektif kariyer başarısı birbirleri ile ilişkili ve bağlantılı kavramlardır (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 177; Ng vd., 2005: 374; Dries, 2011: 374; Herrbach ve Mignonac, 2012: 27; Poon vd., 2015: 22). Ancak bu ilişkinin yönünün nasıl olduğu ile ilgili tartışmalar devam etmektedir. Literatürde objektif kariyer başarısının sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu, sübjektif kariyer

başarısının objektif kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu ya da kariyer başarısının sübjektif ve objektif özelliklerinin birbirine karşılıklı olarak bağımlı olduğu yönünde çeşitli görüşler bulunmaktadır (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 177-178; Abele ve Spurk, 2009: 803; Dries, 2011: 376; Poon vd., 2015: 22).

Hall (2002) sübjektif başarının, zorlu hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşılmasını içeren bir başarı döngüsü şeklinde gerçekleştiği ifade etmektedir. Bireyler, bağımsız bir şekilde, kendileri için anlamlı olan bir hedef belirleyip bu hedefi gerçekleştirmek amacıyla çaba sarf ettiklerinde ve bu çaba sonucunda hedefe ulaştıklarında psikolojik başarı duygusunu hissederler (Hall ve Chandler, 2005: 158). Bu döngü bir model olarak ifade edildiğinde; ilk aşamada bireyler kendileri için anlamlı olan amaçlar belirleyerek bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedirler. İkinci aşamada sarf ettikleri çaba sonucunda objektif başarıyı elde ederler, üçüncü aşamada kendileri için anlamlı olan amaçları gerçekleştirmiş olmanın hissettirdiği başarı duygusu sübjektif başarıdır. Son aşamada ise birey bu başarılar doğrultusunda kendi kimliğini yeniden tanımlayarak ilk aşamaya dönüp döngüyü başa alacaktır (Hall ve Chandler, 2005: 158). Konuya ilişkin model aşağıda şekil 3’te gösterilmektedir.

Şekil 3: Objektif Kariyer Başarısı ve Sübjektif Kariyer Başarısı İlişkisi



Kaynak: Hall, D.T., D.E. Chandler, “Psychological Success: When the Career Is a Calling”, Journal of Organizational Behavior, Vol: 25, 2004, s.4, (Hall, 2002, s.74’den uyarlanmıştır).

Farklı bir bakış açısı ise; bireylerin kariyer başarısı tanımlarının yaşamları boyunca sürekli olarak şekillendiği ve değiştiğidir. Bireylerin kişisel yaşamlarındaki

değişiklikler önceliklerini etkileyebilmekte ve bu durum da kariyer başarısı tanımlarını değiştirebilmektedir. Örneğin ebeveyn olmanın sınırlı bir süre için de olsa iş rolünün merkezîyetinde bir azalmaya neden olabileceği ya da hırslı olmayan bir bireyin önceden farkında olmadığı gizli bir yeteneğini keşfetmesiyle ilk defa iş hakkında heyecan duyması gibi. Her iki örnekte de, objektif (yani somut, gözlemlenebilir) bir kariyer durumu veya olayı meydana gelir ve bu durum, kariyer başarısının sübjektif tanımının değişmesine veya en azından gelişmesine neden olur (Dries, 2011: 376).

Hall ve Chandler (2005) psikolojik başarı döngüsünün içinde yer alan objektif başarının, sübjektif kariyer başarısı için bir temel oluşturduğu ifade etmekle birlikte objektif başarının, her zaman sübjektif başarıyı getirmeyebileceğini belirtmişlerdir. Kendisini objektif anlamda başarılı bulan bir birey, sübjektif anlamda kendini başarılı bulmuyor olabilir. Yüksek maaşa ve yüksek pozisyona sahip birçok başarılı bireyin, sahip oldukları bu unsurlara rağmen kendilerini başarılı hissetmedikleri gözlemlenebilmektedir (Nabi, 1999: 212; Heslin, 2003: 264-265; Park, 2010: 3). Bu bakımdan, aynı düzeyde ya da statüde bulunan tüm bireylerin, aynı sübjektif kariyer oryantasyonuna sahip olacağının varsayılması doğru olmayabilir. Bireylerin kendi kariyerleri hakkındaki öznel başarı algılamaları, objektif kariyer başarısı ölçütleri ile benzer ya da paralel olmayabilecektir (Turban ve Dougherty, 1994: 691; Park, 2010: 3). Sübjektif kariyer başarısı kriterleri bireyin kişisel standartlarını temsil etmektedir. Bireyin belirlediği kariyer başarısı kriterleri, bireyin kendine belirli bir düzeyde maaş alma hedefi-kriteri koyması gibi bir durumda, objektif kriterlerle de ilgili olabilecek, diğer insanların ne başardığından bağımsız olarak, bireylerin kendileri için anlam ifade eden kariyer kriterlerini gerçekleştirmiş ya da gerçekleştirmemiş olması, bireylerin kariyer bağlamında kendilerini başarılı ya da başarısız hissetmelerine neden olacaktır. (Heslin, 2005: 119).

Psikolojik başarısızlığa neden olabilecek çeşitli başarı unsurları Hall ve Chandler (2005: 159) tarafından tartışılmıştır. Bunlardan ilki; iş ile aile yaşamı arasında çıkabilecek dengesizlik ve bunun getirdiği kişisel başarısızlıkla ilgilidir. İş hayatında çok başarılı olan bir insan, kendini ve hayatının büyük bir bölümünü iş hayatına adanmış olması nedeniyle ailesini ihmal edebilir ve bu durumda ailedeki görevlerin yerine getirilmemesinden kaynaklanan bir başarısızlık söz konusu olacaktır. İkinci unsur ise;

bireyin bir işi başarması sonucunda elde edeceği yeni görevleri içselleştirememesinden kaynaklanan başarısızlıktır. Kişi bu yeni görevleri içselleştiremediği için kendini mutsuz hissedebilir. Üçüncü bir unsur; kişinin kimliğinin değişip/gelişip birçok farklı ve beklenmedik işi başarmasına rağmen, referans kabul ettiği diğer insanların onu hala aynı insan olarak görmelerinin getirdiği mutsuzluk ve başarısızlık hissiyatıdır. Son unsur ise; bireyin kariyerinin bir aşamasında elde ettiği objektif başarının onu yeni bir kariyer döngüsüne yönlendirdiğinde hissedilen başarısızlık duygusudur. Birey bir başarı elde etmesine rağmen, yeniden kariyer döngüsünün başına dönmek zorunda kaldığından, bu yeni döngüde kendisini yetersiz ve mutsuz hissedebilecektir. Kişi bu yeni kariyer döneminde kendini eksik ve bu nedenle yeni şeyler öğrenmesi gereken bir birey olarak göreceğinden, diğer insanlar onu başarılı olarak görürken, birey kendini yetersiz hissedeceğinden objektif başarının tadını çıkaramayacak ve psikolojik başarısızlık hissedebilecektir (Hall ve Chandler, 2005: 159-160).

Abele ve Spurk (2009), objektif ve sübjektif kariyerin birbirleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla 10 yıla yayılan boylamsal bir çalışma gerçekleştirmişler, çalışmanın sonucunda objektif kariyer başarısı ve sübjektif kariyer başarısı değişkenlerinin birbirlerini karşılıklı olarak etkilediklerini bulmuşlardır. Sübjektif kariyer başarısının objektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin sanılandan daha fazla, ancak objektif kariyer başarısının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin ise sanılandan daha az olabileceğini ifade etmişlerdir (Abele ve Spurk, 2009: 803).

Birçok araştırmada, sübjektif başarının temelini objektif başarının oluşturduğu ifade edilmekte olup, gelir, statü ve terfilerin iş tatmini ve kariyer tatmininin tahminleyicisi olabileceği belirtilmektedir (Abele ve Spurk, 2009: 804; Dries, 2011: 376). Bazı diğer çalışmalarda ise objektif kariyer başarısı kriterleri olan gelir, terfi, statü ile sübjektif kariyer başarısı arasında pozitif ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur (Abele ve Spurk, 2009: 804). Objektif ve sübjektif kariyer başarısı arasındaki etkisel ilişkiler, sübjektif başarının objektif başarıya yol açması gibi, farklı bir şekilde de düşünülebilir. Sübjektif başarı duygusunu hisseden bir birey kendine daha fazla güvenecektir. Bu güven duygusu bireyin hedefe ulaşma isteğini ve motivasyonunu arttırabilecek ve böylelikle kişi zamanla objektif başarıya ulaşabilecektir (Abele ve Spurk, 2009: 805).

Objektif kariyer başarısı ve sübjektif kariyer başarısı kavramlarının birbirleriyle ilişkili unsurlar olmakla birlikte kavramsal ve ampirik olarak farklı yapılar olmaları nedeniyle birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmeleri mümkündür (Judge vd., 1999: 622; Seibert ve Kraimer, 2001: 2; Ng vd., 2005: 368; Mayrhofer vd., 2008: 295; Ballout, 2009: 657; Herrbach ve Mignonac, 2012: 27; Poon vd., 2015: 22). Ancak kariyerin bu iki unsuru barındıran çift yönlü bir yapıya sahip olması kariyer kavramının doğasında yer alan iki taraflılığın göstergesi olup (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 180; Mayrhofer vd., 2008: 295), kariyer başarısının bu iki unsur bir arada olacak şekilde değerlendirildiğinde daha iyi anlaşılabilirliğini söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü kariyerin bu iki boyutu birbirleri ile karşılıklı bağımlılık ve dayanışma içerisindedir (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 180). Dolayısıyla kariyer başarısını anlamaya yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda, hem objektif kariyer başarısı hem de sübjektif kariyer başarısının birlikte ve/veya birbirleriyle bağlantılı olarak ele alınmasının daha faydalı olacağı belirtilebilir. (Turban ve Daugherty, 1994: 691; Seibert ve Kraimer, 2001: 2; Hall ve Chandler, 2005: 156; Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005: 180; Dries, 2011: 374; Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012: 1074; Poon vd., 2015: 22).

2.1.2. Kariyer Başarısını Belirleyen Faktörler

Kariyer başarısı literatürü incelendiğinde kariyer başarısının öncüllerinin belirlenmesi konusunda çeşitli çalışmalar yapıldığı göze çarpmaktadır (Judge vd., 1995; Kirchmeyer, 1998; Judge vd., 1999; Nabi, 1999; Seibert ve Kraimer, 2001; Eddleston, Baldrige ve Veiga, 2004; Ng ve diğ. 2005). Kariyer başarısı sadece bireyleri değil aynı zamanda örgütleri de ilgilendiren bir konudur. Çünkü bireyin başarısı, örgütün başarısına da katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, kariyer başarısının öncüllerinin genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında ele alınabileceği söylenebilir (Ng vd., 2005: 367; Çakmak-Otluoğlu, 2014: 353). Bu çalışmada da ilgili literatür doğrultusunda kariyer başarısının öncülleri bireysel ve örgütsel faktörler altında ele alınacaktır. Aşağıda kariyer başarısının öncülleri konusunda yapılan çalışmalara yer verilerek, en çok kullanılan değişkenler bireysel ve örgütsel faktörler altında kısaca açıklanacaktır.

Gattiker ve Larwood (1987), kariyer başarısı, kariyer hareketliliği ve kariyer tatmini değişkenlerinin ilişkilerini inceledikleri çalışmalarında, kariyer başarısının belirleyicilerini demografik faktörler, iş özellikleri ve kişisel tutumlar ve çalışılan sektör olarak tanımlamışlar ancak çalışma sonucunda kariyer başarısının en önemli belirleyicisinin demografik faktörler olduğunu belirtmişlerdir (Gattiker ve Larwood, 1987: 7-8).

Judge ve arkadaşları (1995) demografik özellikler, insan sermayesi, motivasyonel unsurlar ve örgütsel özellikleri, kariyer başarısının belirleyicileri olarak incelemişlerdir. Benzer şekilde Kirchmeyer (1998) durum ve birey temelli bir çerçeve kullanarak kariyer başarısının belirleyicilerini insan sermayesi, bireysel özellikler, kişilerarası ilişkiler ve aile olmak üzere dört kategoride incelemiş, daha önceki bulgulara dayanarak, erkeklerin ve kadınların kariyerlerini farklı şekilde etkileyebileceklerini öne süren bu dört değişken grubuna odaklanmıştır (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004: 362).

Judge ve arkadaşları (1999) ve Seibert ve Kraimer (2001) kariyer başarısını etkileyen unsurları belirlemek için yapılan çalışmalarda genellikle; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışması, etnik köken, sosyo-ekonomik durum gibi demografik değişkenlerin; eğitim düzeyi, iş tecrübesi, kaç defa ve ne kadar süre işsiz kaldığı, mesleki özgeçmiş gibi insan sermayesi değişkenlerinin (Judge vd., 1999: 621; Seibert ve Kraimer, 2001: 1-3); çalışılan endüstri, çalışılan örgütün büyüklüğü, çalışılan kentsel bölge gibi endüstriyel ve örgütsel değişkenlerin (Seibert ve Kraimer, 2001: 1-3) incelendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca az sayıda çalışmanın kişilik özelliklerinin ve davranış tarzlarının kariyer başarısı üzerindeki etkilerini araştırdıklarını, oysa kişiliğin kariyer başarısı üzerinde etkili olacağını vurgulamışlardır.

Nabi (1999), objektif kariyer başarısı ve sübjektif kariyer başarısının belirleyicilerini incelediği çalışmasında; kariyer başarısına yönelik bireysel, durumsal ve davranışsal olmak üzere üç kavramsal yaklaşımdan bahsetmiştir (Nabi, 1999: 212). Bireysel yaklaşım büyük ölçüde insan sermayesi ve bireysel özelliklere (eğitim seviyesi, zihinsel yetenek, iş merkezli olma, hırs), durumsal yaklaşım örgüt büyüklüğü, örgüt içi gelişim fırsatları gibi örgütsel unsurlara, davranışsal yaklaşım ise gelecekte

karşılaşılabilecek durumlar için beceri geliştirme, ağ kurma, danışmanlık hizmeti alma ve kendini geliştirme gibi kariyer stratejilerine dayanmaktadır (Nabi, 1999: 212-213).

Eby, Butts ve Lockwood (2003), kariyer başarısının öncüllerini incelerken, konuyu sınırsız kariyer bağlamında ele almışlardır. Bu bağlamda, “nedenini bilme-knowing why, nasıl yapılacağını bilme-knowing how, kiminle ilişki kuracağını bilme-knowing whom” olarak ifade edilen sınırsız kariyer yetkinliklerine kariyer başarısının öncülleri olarak çalışmalarında yer vermişlerdir. “Nedenini bilme” unsurunun göstergeleri olarak proaktif kişilik, deneyime açıklık ve kariyer anlayışı değişkenlerini kullanırlarken; “kiminle ilişki kurulacağını bilme” unsurunun göstergeleri olarak bir mentorlük ve ağ kurma değişkenlerini, “nasıl yapılacağını bilme” unsurunun göstergeleri olarak ise: kariyerle / işle ilgili beceriler ve kariyer kimliği değişkenlerini kullanmışlardır. Kariyer başarısının göstergeleri olarak ise algılanan kariyer başarısı (kariyer tatmini), iç pazarlanabilirlik ve dış pazarlanabilirlik unsurlarına yer vermişlerdir (Eby, Butts ve Lockwood, 2003: 690-692).

Eddleston, Baldridge ve Veiga (2004) ise bireysel ve durumsal faktörlerin kariyer başarısını nasıl etkilediğini sorguladıkları çalışmalarında bireysel farklılıklar, kariyerle ilgili inançlar, kariyer geliştirici sonuçlar ve yönetsel kariyer başarısı arasındaki ilişkileri bir model çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Bireysel farklılıklar değişkeninin alt unsurları olarak: eğitim, kariyer sabırsızlığı (career impatience), sahip olunan çocuk sayısı ve çalışan eşe sahip olma değişkenlerini kullanmışlardır. Kariyerle ilgili inançlar değişkeninin alt unsurları olarak mentorlük, pazarlanabilirlik, yerini değiştirme isteği (willingness to relocate) değişkenlerine yer vermişlerdir. Kariyer geliştirici sonuçlar değişkeninin alt unsurları olarak ise güçlü ağlara maruz kalma ve teklif edilen terfi unsurlarını kullanmışlardır. Son olarak kariyer başarısı düzeyi değişkeninin alt unsurları olarak gelir düzeyi ve yönetim düzeyi alt değişkenlerini kullanmışlardır (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004: 363-366). Eddleston, Baldridge ve Veiga (2004) çalışmalarının sonucunda bireysel farklılıklardan eğitim ve kariyer sabırsızlığı değişkenlerinin, kariyerle ilgili inançlardan yerini değiştirme isteği ve pazarlanabilirlik değişkenlerini etkilediğini; bu değişkenlerin de kariyer geliştirici sonuçlar olan daha fazla terfi teklifi alma ile güçlü ağlara daha fazla maruz kalınmasını sağladığını ifade etmişlerdir. Sunulan terfi sayısının da başarı göstergesi olan yönetim

düzeyi ve maaş (ücret) düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir (Eddleston, Baldrige ve Veiga, 2004: 375-377).

Ng ve arkadaşları (2005), çalışmalarında kariyer başarısının öncülü olarak yirmi altı değişken belirlemişler ve bu değişkenleri sosyo-demografik durum, insan sermayesi, bireysel farklılıklar ve örgütün sunduğu gelişim imkanları olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Çalışmalarında bu kariyer başarısı belirleyicilerinin objektif ve subjektif kariyer başarısı ile ilişkilerini incelemişlerdir. Ücret ve terfi objektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde kullanılırken, subjektif kariyer başarısının değerlendirilmesinde ise kariyer tatminini kullanmışlardır. Kadınların ve erkeklerin kariyer deneyimlerinin çoğunlukla birbirlerinden farklı olması nedeniyle, cinsiyetin sorgulanmasının önemli olduğunu belirterek cinsiyet değişkenini moderatör değişken olarak kullanmışlardır. Çalışmanın sonucunda; insan sermayesi ve sosyo-demografik durumun genellikle objektif kariyer başarısı ile daha güçlü ilişkiye sahip oldukları, örgütün sunduğu gelişim imkanlarının ve bireysel farklılıkların ise genellikle subjektif kariyer başarısı ile daha güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca cinsiyetin de, kariyer başarısı ile ilişkili çeşitli unsurlar üzerinde moderatör bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Ng vd., 2005: 367-376).

Armstrong-Stassen ve Cameron (2005) elli yaş ve üzerindeki yönetici ve profesyonel meslek sahibi kadınların kariyer tatmini ile ilgili faktörleri sorguladıkları çalışmalarında, kariyer tatminini etkileyen faktörleri “bireysel faktörler” ve “örgütsel faktörler” olarak ikiye ayırarak incelemişlerdir. Bireysel faktörler olarak organizasyondaki görev süresi, işteki görev süresi ve sağlık durumunu incelemişlerdir. Örgütsel faktörler olarak ise örgütün yaşlı yönetici ve profesyonel çalışanlarını elde tutma çabaları, algılanan örgütsel destek, eğitim olanakları ve kariyer platosu algısını incelemişlerdir. Çalışmaları sonucunda, yönetici kadınlar için en önemli kariyer tatmini göstergesinin örgütsel destek, kariyer platosu algısı ve sağlık durumu olduğunu tespit etmişlerdir. Profesyonel meslek sahibi kadınlar için ise en önemli kariyer tatmini göstergesinin örgütün yaşlı yönetici ve profesyonel çalışanlarını elde tutma çabası ile kariyer platosu algısı olduğunu ifade etmişlerdir (Armstrong-Stassen ve Cameron, 2005: 203- 204).

Tu, Forret ve Sullivan (2006), Batı'da kariyer başarısının belirleyicileri olarak tespit edilen demografik faktörler, insan sermayesi, motivasyonel ve örgütsel özellikler değişkenlerinin Çin'deki Çinli yöneticilerin kariyer başarılarını belirleyip belirlemediğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda, Batı'daki kariyer başarısı modellerinin Batı ülkeleri dışındaki ülkelerde geçerli olamayabileceği, bu nedenle kariyer başarısı ile ilgili çalışmaları gerçekleştirirken çalışmanın nerede gerçekleştirildiğine ve gerçekleştirildiği yerdeki kültürel yapıya dikkat edilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir (Tu, Forret, Sullivan, 2006: 580).

Park (2010) ise kariyer başarısının sadece subjektif yönünü dikkate alarak, çalışmada subjektif kariyer başarısının öncüllerini incelemiştir. Bu doğrultuda: iş yönelimi (calling work orientation), bireyin kariyer geliştirme stratejisi ve örgütsel öğrenme ortamı değişkenlerinin subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkilerini sorgulamıştır. Çalışmanın sonucunda: “fırsat yaratma (bireyin kariyer geliştirme stratejisi kapsamındaki bir unsur), iş yönelimi ve sürekli öğrenme” kavramları subjektif kariyer başarısının öncülleri olarak belirlenmiştir.

Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch (2012) ise, kariyer başarısının öncüllerini, konu ile ilgili daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda yer alan değişkenlerin yanında, bu çalışmalarda çok yer verilmeyen değişkenleri de modellerine katarak daha geniş bir bakış açısıyla ele almaya çalışmışlardır. Kariyer başarısının öncülleri olarak sosyal sermaye, örgütsel politika ve değişken kariyer tutumunu incelemiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ve çalışanın beklentilerinin karşılanması değişkenlerinin sosyal sermaye, örgütsel politika ve değişken kariyer tutumu ile kariyer başarısı ilişkisindeki aracı rolünü, şans unsurunun da, sosyal sermaye, örgütsel politika ve değişken kariyer tutumu ile kariyer başarısı ilişkisindeki düzenleyici rolünü incelemiştir. Çalışmaları sonucunda pozitif sosyal sermayenin subjektif kariyer başarısının, değişken kariyer tutumunun ise subjektif kariyer başarısı ve objektif kariyer başarısının yordayıcısı olduğunu ifade etmişlerdir (Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012: 1075-1089).

Poon ve arkadaşları (2015) ise Malezyalı çalışanlarla yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Katılımcıların kariyer başarısını etkileyen faktörler

olarak neyi tanımladıklarına ilişkin gerçekleştirdikleri içerik analizi sonucunda kariyer başarısını etkileyen faktörler içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak iki ana grupta toplanmıştır. İçsel faktörler olarak; disiplin, beceri, eğitim geçmişi, sürekli öğrenme, bireysel kariyer planlama ve uygulama, dışsal faktörler olarak ise aile desteği, ilişki ağları ve etnik köken unsurlarını belirlemişlerdir (Poon vd., 2015: 25-27).

Kariyer başarısının belirleyen faktörler ilgili literatür doğrultusunda bireysel ve örgütsel faktörler altında ele alınacaktır.

2.1.2.1. Bireysel Faktörler

2.1.2.1.1. Sosyo-demografik Faktörler

Sosyo-demografik belirleyiciler bireylerin demografik ve sosyal geçmişlerini yansıtır. Kariyer başarısı literatüründe genel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eşin çalışması, çocuk sayısı ve etnik köken gibi değişkenler sosyo-demografik değişkenler içerisinde yer almaktadır (Seibert ve Kraimer, 2001: 3; Ng vd., 2005: 371). Aile sorumluluklarının işle ilgili etkileri bakımından kariyer başarısı üzerinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Medeni durum ve çocukların varlığı gibi faktörler, bireylerin kariyer deneyimleri üzerinde etkili olabilmektedir (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004: 362; Mayrhofer vd., 2008: 295). Örneğin çocukların varlığı ve eşin çalışması (çift kariyerlilik) bireylerin iş değiştirme kararları üzerinde özellikle coğrafi yer değişiklikleri konusunda yapacakları seçimleri önemli ölçüde etkileyecektir (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004: 362). Ayrıca Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı, 16 Avrupa ülkesinde ortalama olarak erkeklerin bir haftada otuz altı buçuk saat, kadınların ise otuz saat çalışmayı tercih ettiklerini göstermiştir. Mayrhofer ve arkadaşları fiili çalışma saatlerini azaltmadaki bu ilginin ana nedeninin aile sorumlulukları olduğu; aile sorumlulukları ve diğer çalışma süresi düzenlemeleri ihtiyaçlarının, algılanan iş alternatiflerini azalttığı belirtmişlerdir.

Cinsiyetin de bireylerin kariyer başarıları üzerinde etkileri olduğu söylemek yanlış olmayacaktır. Evli ve çocuklu kadınların hem iş hem de aile talepleri nedeniyle zorluklarla karşılaştıkları, bunun sonucunda ortaya çıkan stresin sübjektif kariyer

başarısını negatif yönde etkileyebileceği (Punnet vd., 2007: 374), kadınların iş ve kariyer tatminlerinin aile üyelerinin ruh hali ile ilişkili olduğu ve kariyer tatminlerinin belirleyicilerinin özellikle çocuk sahibi olduktan sonra değişebileceği ifade edilebilir. (Mayrhofer vd., 2008:295). Ayrıca Eddleston, Baldrige ve Veiga (2004), çalışmalarında elde ettikleri sonuçları cinsiyet bakımından incelediklerinde kadınlar açısından mentorlüğün, pazarlanabilirlik ve güçlü ağlara maruz kalma değişkenlerini, erkekler açısında ise mentorlüğün güçlü ağlara maruz kalma değişkenini olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak güçlü ağlara maruz kalmanın, erkeklerden farklı olarak, kadınlara sunulan terfilerin sayısını etkilemediğini ifade etmişlerdir (Eddleston, Baldrige ve Veiga, 2004: 375-377).

Araştırmalar yetersiz sosyal sermayeye sahip olma eğiliminde olmalarından dolayı kadınların, etnik kökeni farklı olanların ve yabancı uyrukluların kariyer kazanımlarında, erkeklere, beyazlara ve yerlilere göre daha fazla zorlanacaklarını göstermektedir. Özellikle de pek çok pozisyon ağızdan ağıza (word of mouth) doldurulduğunda örgütsel üyelik, cinsiyetler arası farklar ve etnik köken, kritik hale gelebilir (Greenhaus ve Callanan, 2006: 122-123). Greenhaus ve arkadaşları etnik köken unsurunun kariyer başarısı üzerinde etkili olabileceğini ifade ettikleri çalışmalarında, etnik kökenin terfi üzerinde dolaylı bir etkisinin, kariyer platosuyla karşılaşma ve kariyer tatmini üzerinde ise direkt etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Etnik kökeni farklı olan çalışanların, etnik kökeni aynı olan çalışanlara göre yöneticilerinden daha düşük performans puanları alabilecekleri dolayısıyla sınırlı terfi imkanlarıyla karşılaşabilecekleri söylenebilir. Bu durum da etnik kökeni farklı olan çalışanların kariyer platosuyla karşılaşma ihtimalini artırmakta ve bu durum kariyer memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990: 79-81).

Demografik faktörlerden yaş da kariyer başarısı ile ilişkilendirilen bir olgudur. Çünkü kişiler yaş itibarıyla farklı kariyer evrelerinde bulunabilirler ve her kariyer evresinde iş hayatına yönelik farklı bakış açıları benimseyebilirler. Araştırmacılar yaşın objektif kariyer başarısı üzerinde etkili olduğunu ifade ederek, genç çalışanlara göre daha fazla deneyime sahip olduklarından yaşlı çalışanların genellikle organizasyonlarda daha yüksek statüye sahip olacaklarını dolayısıyla gelirin yaşla birlikte artacağını,

belirtmişlerdir (Kuijpers, Schyns ve Scheerens, 2006: 171; Sammarra, Profili ve Innocenti, 2013: 2503). Benzer şekilde yaşla birlikte zaman içerisinde kazanılan beceri ve yetkinliklerin terfi ve beraberinde yüksek ücret getireceği ifade edilmiştir. Ayrıca yaş fiziksel ve zihinsel performansı etkileyerek kişilerin kariyerlerine yönelik tutumlarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 69). Örneğin genç çalışanlara göre nispeten kaybedecek daha fazla şeyleri olduğundan yaşlı çalışanların kariyerlerini değiştirmelerini daha zor olacak ya da yine genç çalışanlara göre verebilecekleri daha çok şey olduğundan yaşlı çalışanlar kariyer değişikliklerine daha açık olacaklardır (Kuijpers, Schyns ve Scheerens, 2006: 171). Sturges (1999) ise kariyer başarısı için maddi kriterlerin öneminin yaşla birlikte azaldığını, yaş aldıkça çoğunlukla özerkliğe vurgu yapıldığını belirtmektedir (Sturges, 1999: 248).

2.1.2.1.2. İnsan Sermayesi

İnsan (beşeri) sermayesi, bireylerin kariyer kazanımlarını artırabilen ve sıklıkla kariyer başarısının belirleyicisi olarak incelenen eğitsel, kişisel ve profesyonel deneyimlerini belirtmektedir (Ng vd., 2005: 370-371). İnsan sermayesi modellerine göre, üretkenliği artıran faktörler kariyer kazanımlarında anahtar belirleyicilerdir dolayısıyla bireylerin üretkenlikleri ile insan sermayesi donanımları arasında pozitif bir korelasyon olmalıdır (Greenhaus ve Callanan, 2006: 122).

İnsanlar kendi insan sermayelerini ellerinde tutarlar ve bu sermayelerini karşılığında bir fayda sağlamak üzere kiraya verirler (Kaya ve Kesen 2014: 30). İnsan sermayesi kiralanabilir ancak satın alınamaz, örgütler ancak çalışanlarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanabilirler, insanın tabiatında olan insan sermayesi “çalışan örgütte olduğunca” örgütte kalacaktır (Karacaer ve Aygün, 2009: 130; Görmüş, 2009: 63; Şerbetçi, 2003 :6-7). Eğer çalışan örgütünden ayrılırsa, sahip olduğu insan sermayesi de onunla birlikte gitme özelliğini taşıyacaktır. Dolayısıyla örgütlerin insan sermayesi kendi bünyelerinde bulunduğu sürece azami ölçüde fayda sağlayabilmek için çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin farkında olmaları gerekmektedir.

İnsan sermayesi; bireylerin eğitim, geliştirme veya diğer etkinlikler aracılığıyla kendilerine yatırım yapmaları ve böylelikle hayat boyu kazançlarını artırarak gelecekteki gelirlerini yükseltme gerçeğine dayanmakta olup, insana yapılan yatırım düzeyi arttıkça bireylerin daha fazla gelir elde etme olanağına sahip olmalarıdır (Tunç, 1998: 85-86). İnsan sermayesine yapılan bu yatırımların da kariyer başarısını beraberinde getirebileceği söylenebilir (Greenhaus ve Callanan, 2006: 146). Özellikle eğitim yatırımları önem arz etmektedir (Tunç, 1998: 85-86). İnsan sermayesi teorisine göre, eğitim seviyesi yüksek çalışanların, insan sermayesi yatırımlarını arttırdıkları için daha fazla seçeneğe sahip oldukları düşünülmektedir. Eğitim yoluyla elde edilen bilgi ve beceriler, kişinin işyerinde daha değerli olduğuna inanmasına neden olabilmekte, eğitimin kişinin istihdam edilebilirliğine ilişkin inançlarıyla olumlu yönde ilişkili olması beklenmektedir (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004: 362).

2.1.2.1.3. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye “en az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim imkanı” olarak biraz daha geniş bir ifadeyle, “toplumu oluşturan fertler, sivil toplum örgütleri ve kurumlar arasındaki koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırarak toplumun üretkenliğini arttıran, güven, norm ve iletişim ağı özellikleri” şeklinde tanımlanabilir (Temple, 2000: 23’ten aktaran Karagül ve Masca, 2005: 38-39).

İnsan sermayesinin temeli, daha donanımlı bireylerin daha başarılı olacağı yönündedir. Sosyal sermayenin insan sermayesinden farkı ise, daha başarılı bireylerin daha güçlü ağlara sahip bireyler olduklarını vurgulamasıdır (Başak ve Öztaş, 2010: 31-32). Güçlü ağlara maruz kalma, bireylerin kariyerleri için gerekli olan gelişimsel kaynaklara ve deneyimlere ulaşmasını sağlayacak başka insanlarla (ağlarla) iletişim kurması ve böylelikle kariyerlerini geliştirmeleri ve olası fırsatlar hakkında bilgi sahibi olmaları ile ilgilidir (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004: 365). İnsan sermayesinin sosyal bağlantılarla şekilleneceği, sosyal ilişkiler kurabilme ve kurum içerisinde ilişki ağlarını kullanabilmenin, profesyonel ilerlemeler yoluyla kariyer başarısı elde etmede önemli bir unsur olduğu söylenebilir (Başak ve Öztaş, 2010: 32; Alan, 2017: 28-29). Başarılı insanlar önemli ve uzun süreli ilişkiler kurma becerisine sahip olma eğilimindedirler. İlişkiler ağının bir parçası olmak için cesur ve stratejik eylemlerde

bulunurlar. Çünkü kariyer hamlelerinde "kimi tanıdığının" genellikle "neyi bildiğinden" daha önemli olduğu, yaygın olarak kabul edilmektedir (Greenhaus ve Callanan, 2006: 122). Sosyal sermaye, örgüt içerisinde bireylerin başarı seviyelerini arttırarak ilerlemeyi kolaylaştırmaktayken, örgüt dışında da yeni bir iş bulma sürecinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla sosyal sermayenin, özellikle objektif kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir.

2.1.2.1.4. Kişilik

Kişilik, bireyi diğerlerinden farklı kılan doğuştan gelen ve sonradan kazanılan, tutarlı olarak sergilenen değişmez özelliklerin tamamı olup, bireyin “zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel” özelliklerinin süreklilik gösteren yönlerini içerir (Özdemir vd., 2012: 567). Bireylerin kendilerine has olan kişilik özelliklerinin objektif ve sübjektif kariyer başarısı kavramlarının yordayıcısı olarak incelendiği görülmektedir (Judge, 1999; Seibert ve Kraimer, 2001; Sutin vd., 2009).

Bireyler kariyerlerini gerçekleştirirken farklı ortam ve durumların içerisinde yer almaktadırlar. İşle ilgili beklentiler, talepler, çalışma arkadaşları, örgütsel sistem, yaşamdaki çeşitli roller ve diğer tüm durumsal faktörler çalışanların davranışlarını etkilemekte olup, yapılan araştırmalar çalışanların kişisel özelliklerinin de bu davranışlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Yelboğa, 2006: 203). Bireylerin farklı davranışlarının temelinde hangi olguların yer aldığına yönelik çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar arasında en çok kabul gören ve çalışılan kuram beş faktör kişilik kuramıdır (Yavuz, Sağlam ve Ülgen, 2018: 459).

Kişilik ve kariyer başarısı ile ilgili çalışmalarda da genellikle beş faktör kişilik özelliklerinin ele alındığı görülmektedir (Judge, 1999; Seibert ve Kraimer, 2001; Sutin vd., 2009). Bu kişilik özellikleri; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, gelişime açıklık ve nevrotiklik (Judge vd., 1999: 623-624; Seibert ve Kraimer, 2001: 3; Yelboğa, 2006: 199; Sutin vd., 2009: 72; Yavuz, Sağlam ve Ülgen, 2018: 460; Gökdeniz ve Merdan, 2011: 25). Dışadönüklük; sosyal, aktif, neşeli, kendini ifade edebilen, toplum içinde olmayı seven, sosyal çevreleri geniş olan bireyleri tanımlar. Uyumluluk; duyarlı, esnek, hoşgörülü farklı görüşlere ve işbirliğine açık olan, çevresi

tarafından sevilen bireyleri tanımlar. Sorumluluk; başarıma duygusu yüksek, çalışkan, azimli planlı hareket eden, titiz ve güvenilir bireyleri tanımlar. Gelişime açıklık; yenilikçi, meraklı, maceracı ve deneyime açık bireyleri işaret eder ve bu bireyler farklı kültür ve yenilikleri kısa sürede benimserler. Nevrotiklik; Ruh halleri değişken, kaygılı, olayların olumsuz tarafına odaklanan kötümser bireyleri tanımlar.

Judge ve arkadaşları (1999) ve Seibert ve Kraimer (2001) çalışmalarında beş faktör kişilik özellikleri ile kariyer başarısı arasındaki ilişkileri incelemiştir (Judge ve diğ. 1999; Seibert ve Kraimer 2001). Judge ve arkadaşları (1999) çalışmaları sonucunda nevroitiklik kişilik özelliği ile objektif kariyer başarısı arasında negatif yönde, dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özelliklerinin ise objektif kariyer başarısıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca nevroitiklik kişilik özelliğinin sübjektif kariyer başarısı ile negatif yönde, gelişime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin de sübjektif kariyer başarısı ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Judge vd., 1999: 639-640). Seibert ve Kraimer (2001) ise çalışmaları sonucunda, dışadönüklük kişilik özelliğinin maaş, terfi ve kariyer tatmini ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu, uyumsuzluk halinin ve nevroitikliğin kariyer tatmini ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu ve yeniliğe açıklığın ücret düzeyi ile negatif yönlü ilişkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Seibert ve Kraimer, 2001: 1).

2.1.2.1.5. Motivasyonel Unsurlar

Bireylerin başarılı olmaları ve yüksek performans sergilemelerinin arkasında yer alan faktörlerden biri motivasyondur. Motivasyon “kişilerin belirli bir amaç gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2010: 465). Bireylerin davranışlarını önemli ölçüde etkileyen motivasyon kavramı örgütsel davranış alanında önemli bir yeri olan ve üzerinde çokça çalışılan bir konu olup, kavramın ortaya çıkışından bugüne kadar kavramla ilgili çok fazla tanımlama yapılmıştır (Özdevecioğlu vd., 2003: 128; Alkış ve Öztürk, 2009: 215). Motivasyon konusundaki farklı tanımlamaların tümü, bireylerin harekete geçmesini sağlama, davranışlarını şekillendirme ve davranışlarını sürdürme unsurları üzerinde durmaktadır (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 107; Ögüt, Akgemici ve Demirsel, 286; Örücu ve Kambur, 2008: 86; Alkış ve Öztürk, 2009: 215; Saracel, Taşseven ve

Kaynak, 2016: 56). Motivasyonun iki temel özelliği bulunmaktadır. İlki motivasyonun kişiye özel olmasıdır. Bir kişiyi motive eden bir durum veya olay başka birisini aynı ölçüde motive etmeyebilir. İkincisi ise kişilerin davranışlarında gözlemlenebilir oluşudur. Davranışlar değerlendirilip yorumlanarak motivasyonu sağlayacak unsurlar geliştirilmelidir (Özdevecioğlu vd., 2003: 130; Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016: 56). Bireylerin motivasyonlarının yüksek olması performanslarını pozitif yönde etkileyecek, yaptıkları işten tatmin duymalarında önemli rol oynayacaktır (Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016: 56).

Kariyer başarısına etki eden motivasyonel unsurlar çoğunlukla, işin merkeziliği, hırs ve haftalık çalışma süresi olarak ele alınmıştır (Judge vd, 1995; Nabi, 1999; Ng vd., 2005; Tu, Forret ve Sullivan, 2006). Judge ve arkadaşları (1995) kariyer başarısı ile ilişkili olabilecek motivasyonel unsurlardan haftalık çalışma süreleri ve işin merkeziliği (bireyin işine verdiği önem, işini hayatının önemli bir parçası olarak görme) ile gelir arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İşlerini hayatlarının merkezine koyan çalışanların kariyer başarısı elde etme etmek için diğerlerine göre daha çok performans göstereceklerini belirttikleri çalışmalarında beklentilere uygun olarak bu çalışanların diğerlerine oranla daha yüksek gelir elde ettiklerini tespit etmişlerdir (Judge vd., 1995: 501). Benzer şekilde Ng ve diğerleri (2005), kariyer başarısının öncüllerine ilişkin gerçekleştirdikleri meta analiz sonucunda haftalık çalışma saatleri ve işin merkeziliği ile objektif kariyer başarısı unsurlarından ücret ve terfi arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca haftalık çalışma saatleri ve işin merkeziliğinin kariyer tatmini ile de pozitif yönde ilişkili olduğu, ancak motivasyonel unsurların objektif kariyer başarıyla ilişkisinin sübjektif kariyer başarısıyla ilişkisine oranla daha güçlü olduğunu saptamışlardır. (Ng vd., 2005: 387-391). Ayrıca işin merkeziliğinin kariyer tatmini ile de pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Tu, Forret ve Sullivan (2006) ise önceki araştırma bulguları ile çelişen sonuçlarla karşılaşmışlardır. İş, hayatlarının merkezlerine koyan çalışanların yüksek gelir elde edeceklerini bekledikleri çalışmalarında işin merkeziliği ve ücret arasında negatif bir ilişki tespit etmişler, araştırma sonucunda işin merkeziliği düşük olan çalışanların da yüksek ücret alma olasılıklarının olduğunu bulmuşlardır (Tu, Forret ve Sullivan, 2006: 587). Çin de gerçekleştirilen bu çalışma için

araştırmacılar kültürel farklılıkların etkili olabileceğini belirterek batı toplumlarında nepotizmin (kayırmacılık) genellikle hoş karşılanmadığını ancak güçlü aile bağlarının Çin'de olumlu bir şekilde algılandığını belirtmişlerdir. Şirketlerde kilit pozisyonlara aile bağları olan kişiler yerleştirilmiş olabileceğini, bunun da yüksek ücreti açıklayıcı nitelikte olduğunu ifade etmişlerdir (Tu, Forret ve Sullivan, 2006: 587). Nabi (1999) işin merkeziliği ve sübjektif kariyer başarısının pozitif yönde ilişkili olduğunu ancak hırslı sübjektif kariyer başarı ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Hırslı sübjektif kariyer başarısı ile negatif yönde ilişkili olması hırslı çalışanların gerçekçi olmayan yüksek kariyer hedeflerine sahip olma eğiliminde olmaları ve bu nedenle mevcut durumları hakkında kendilerini daha az başarılı hissetmeleri sonucunu doğurduğu ifade edilmiştir (Judge vd., 1995: 508; Nabi, 1999: 216).

2.1.2.2. Örgütsel Faktörler

2.1.2.2.1. Çalışılan Sektör ve Örgüt Büyüklüğü

Kariyer başarısını etkileyebilecek önemli örgütsel faktörlerden bir tanesi bireylerin çalıştıkları sektördür. Hızlı büyüyen bir sektörde yer alan çalışanların kariyer fırsatlarıyla karşılaşması muhtemeldir (Gattiker ve Larwood, 1987: 7-8). Bu durum çalışanların hiyerarşik kademelerde yükselmelerine ve gelir artışlarına imkan vereceğinden çalışanların kariyer başarılarına etki edecektir. Ayrıca araştırmalar, örgütsel büyüklüğün de objektif kariyer başarısı fırsatlarıyla pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Büyük ölçekli örgütlerde boş pozisyonların varlığı, işe giriş çıkışların ve terfilerin küçük çaplı örgütlere göre daha fazla olması çalışanlar için bir fırsat yaratacaktır (Nabi, 1999: 213).

2.1.2.2.2. Örgütsel Destek

Eisenberger ve arkadaşları (1986) örgütsel desteği “örgütün çalışanın katkısına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirildiğine dayalı duygular” olarak tanımlamaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500'den aktaran Demircan-Çakar ve Yıldız, 2009: 75). Örgütsel destek; yönetici desteğini, örgütsel adaleti, örgütsel

ödülleri ve çalışma koşulları gibi unsurları içermekte olup, strese neden olan unsurları etkisiz hale getirerek performans artışı sağlayan bir araç olarak ele alınmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Örgütü tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar örgütleriyle bağ kurarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde güçlü performans sergileyeceklerdir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699; Özdeveioğlu, 2003: 116; Bekmezci, Orçanlı ve Fırat, 2020: 859).

Armstrong-Stassen ve Cameron (2005) elli yaş ve üzerindeki kadın yöneticilerin kariyer tatmini ile ilgili faktörleri sorguladıkları çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin kariyer tatmini ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Armstrong-Stassen ve Cameron, 2005: 210-211). Ng ve arkadaşları (2005) ise örgütsel desteği, kariyer desteği, yönetici desteği, eğitim ve gelişim fırsatları ve örgütsel kaynaklar olmak üzere dört unsur şeklinde ele almışlardır. Bu unsurların hepsinin objektif başarı göstergelerinden gelirle, pozitif yönde ilişkili olduğunu, kariyer desteği ile eğitim ve gelişim fırsatlarının terfi ile pozitif yönde ancak zayıf bir ilişki içerisinde bulunduğunu tespit etmişlerdir. Kariyer tatmininin ise kariyer desteği, yönetici desteği ve örgüt içerisinde sunulan eğitim ve gelişim fırsatlarıyla güçlü ve pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Ng vd., 2005: 387).

2.1.2.2.3. Mentorlük

Mentorlük kavramı, “deneyimsiz genç bir kişinin, kendinden daha deneyimli, yaşça daha kıdemli bir birey tarafından bilgi, fırsat, destek ve rehberlik sağlanarak kişisel ve kariyer gelişimine yardımcı olmak amacıyla aralarında kurdukları gelişimsel ilişki” olarak tanımlanmaktadır (Allen vd., 2004: 127; İbrahimoglu, Yaşar-Uğurlu ve Kızıloğlu, 2011: 299). Mentorlük, kariyer gelişimini ve başarısını etkileyen bir tür kişilerarası ilişki türüdür (Eddleston, Baldridge ve Veiga, 2004: 365). Ayrıca mentorler “yaşam içerisindeki amaçlarına ulaşması için diğerlerine anlamlı bir biçimde yardım sağlayan etkili insanlar” olarak tanımlanabilirler (Phillips-Jones, 1982: 21’den aktaran Doğan, 2011: 11).

Mentorlük konusunda yoğun olarak çalışan Kram (1983) mentorün kariyer geliştirme ve psiko-sosyal olmak üzere iki işlevi olduğunu saptamıştır. Kariyer geliştirme işlevi;

destekleme, koçluk, koruma, kendini ifade etme ve görünür kılma ile beceri geliştirecek görevler verme iken psiko-sosyal işlevi ise; rol model olma, danışmanlık, kabul ve doğrulama, arkadaşlık şeklindedir (Kram, 1983: 614). Bu işlevleri kısaca açıklamak gerekirse;(Kram, 1983: 614; Özkalp vd., 2006: 58; İbrahimoglu, Yaşar-Uğurlu ve Kızıloğlu, 2011: 299; İbrahimoglu, 2013: 144; İşcan ve Çakır, 2016: 3; Genç, 2017: 95);

Kariyer geliştirme işlevlerinden *destekleme*, tecrübe kazandırma ve terfi olanaklarını, *koçluk*, bireyin performansına ilişkin geri bildirim sağlama, nasihatlerde bulunma ve yönlendirmeyi, *koruma*, bireyi potansiyel tehlikelerden haberdar etme, olası riskleri azaltma ve himaye altına almayı ifade etmektedir. *Becerileri geliştirecek görevler verme*, bireye yeni bilgi ve beceriler kazanmasını sağlayacak görevler vermeyi, *kendini ifade etme ve görünür kılma* ise bireyin örgüt içindeki anahtar kişilerle tanışmasını sağlayarak bu kişilerin gözünde değer kazanmasına ve bu sayede ilerlemesine yardımcı olmayı belirtmektedir. Psiko-sosyal işlevlerden *rol model olma*, mentorün bireyi etkilemeye yönelik olarak uygun tutum ve davranışlarda bulunmasını, *danışmanlık*, bireyin kaygılarını ve problemlerini mentorüyle açıkça konuşabilmesi ve bu konularda mentör tarafından yönlendirilmesi, *kabul ve benimsenme*, mentorün bireyi kabul etmesini ve örgüt içinde kabulünü sağlamasını, *arkadaşlık* ise bireyle mentörün resmi olmayan bir ilişki kurabilmesini ifade etmektedir.

Örgütlerin çalışanlarına mentor ataması, çalışanların kariyer gelişimlerini önemli ölçüde desteklemektedir (Kim, 2005: 53). Turban ve Dougherty (1994) mentor desteği alan bireylerin kendilerini mentorlük yapılmayanlara göre daha başarılı olarak algıladıklarını belirtmiştir. Mentorler; destekledikleri çalışanların, üst düzey yöneticilerle çalışmasını içeren görevler yoluyla güçlü organizasyon ağlarına maruz kalmalarını sağlayarak, bu çalışanların kariyer kazanımlarını pozitif yönde etkilemektedirler. Buna ek olarak, mentorler himayelerinde bulunan çalışanların yükselmelerinde nüfuzlarını kullanarak destek sağlarlar. Bu nedenle, mentor desteği alan bireylerin, destek almayan bireylere göre daha güçlü ağlara maruz kalma ve bu tür destekleyici ilişkilerin bir sonucu olarak terfi alma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Eddleston, Baldrige ve Veiga, 2004: 365). Yapılan

araştırmalarda da mentorlüğün kariyer geliştirme rolünün, objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi ve gelir ile pozitif yönde ilişki içerisinde bulunduğunu tespit etmiştir (Whitely, Dougherty ve Dreher, 1991: 341; Scandura, 1992: 172; Orpen, 1995: 668). Doğan (2011), mentörlüğün sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında mentorlüğün kariyer geliştirme rollerinden koçluğun kariyer tatmini üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir (Doğan, 2011: 127).

2.2. İş-Yaşam Dengesi

Gelişen teknolojiyle birlikte e-posta, bilgisayar ve cep telefonu kullanımının yaygınlaşarak gündelik hayata girmesi, bireylere işyerinin fiziksel sınırlarının dışında da çalışabilme imkanı sunmuştur. Bu olgu, bireyleri evdeyken bile işle meşgul olarak, aile yaşamı ve kişisel yaşamın ihmal edilebilmesi durumuyla karşı karşıya bırakmıştır (Sharma ve Nayak, 2016: 115). Kadınların iş hayatına artan oranda dahil olmalarıyla birlikte her iki eşin de kariyer sahibi olması durumunun artık standart bir hal alması, büyük ailelerin yerini günümüzde çekirdek ailelerin, hatta anne- babadan sadece birisinin olduğu veya yalnız yaşanan bireylerin alması, işlerin içeriğinin bilgi yoğun işlere kayması, uzun süren çalışma saatleri, tüketici odaklı, yedi gün yirmi dört saat hizmet verme anlayışı gibi bütün bu değişiklikler kişilerin iş ve yaşam alanları arasında denge durumunu sağlamalarını zorlaştırmaktadır (Vatansever, 2008: 79; Darcy ve diğerleri, 2012: 111-112). Bu durumda da, bireyin iş ve özel yaşamının dengeden uzak olması durumu ortaya çıkmakta, diğer bir ifade ile iş-yaşam çatışması yaşanmaktadır (Küçükusta, 2007: 37).

İş-yaşam programlarının ilk ifadesi 1930'ların başlarına dayanmaktadır. II. Dünya savaşından önce W.K. Kellogs Şirketi üç adet sekiz saatlik vardiya sistemini dört adet altı saatlik vardiya sistemine dönüştürerek çalışanların etkililiğini ve moralini arttırabilmiştir. Rosabeth Moss Kanter'in 1977 yılında yayınlanan "Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy" adlı kitabı ile iş-yaşam dengesi konusu örgütlerin ve araştırmacıların ilgisine sunulmuştur (Lockwood, 2003: 2). 1970'li yıllarda kadınların artan oranda işgücüne girmesiyle birlikte her işgörenin arkasında ev işlerini yapan ücretsiz bir kişinin olması durumu

aniden ortadan kalkmaya başlayarak, ev hayatı ve çocuk bakımı gibi konular tartışılmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda da çalışanlar, aile hayatları ve özel yaşamlarının iyileştirilmesine yönelik bir arayış içerisine girmişlerdir (McIntosh, 2003: 183). 1980’li ve 1990’lı yıllara gelindiğinde de örgütler iş-yaşam programlarını gündeme almaya başlamışlardır. Bu programlar başlangıçta çalışan çocuklu kadınları ele alırken, günümüzde daha az cinsiyet ayrımı yapan, sadece aileyi değil farklı alanları da kapsayan programlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Lockwood, 2003: 2; Sharma ve Nayak, 2016: 115).

2.2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

İş-yaşam dengesi, çalışan bireylerin hayatını tanımlayan üç kelimededen oluşan bir kavram olup, iş bireyin kariyer ve uğraşlarını kapsarken, yaşam aile, sağlık, iş dışı aktivitelerden keyif alma ve çalışılmayan zamanı ifade etmektedir (Sharma ve Nayak, 2016: 115). Denge kelimesinin çeşitli tanımlara sahip olduğu görülse de konuyla ilgili olan tanımlar ele alındığında zihinsel ve duygusal uyum, istikrar olarak tanımlanmaktadır (TDK-Güncel Türkçe Sözlük). Ayrıca iş-yaşam dengesi, bireyin zamanı ve enerjisiyle ilgili olarak, farklı talepler arasında gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel bir çatışmayı, mutluluk ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini tatmin eden bir yolla yönetmesi durumu olarak da ifade edilebilir (Clutterbuck, 2003: 8).

En basit ifadeyle iş-yaşam dengesi, bir kişinin işiyle ilgili talepleri ve kişisel yaşam taleplerinin dengede olması durumudur. Lockwood iş-yaşam dengesini, işveren açısından iş-yaşam dengesi ve çalışan açısından iş-yaşam dengesi olarak ayırmakta, işveren açısından iş öncelikli iken, çalışan açısından yaşamın öncelikli olacağını ileri sürmektedir (Lockwood 2003: 2).

İş-yaşam dengesi kavramıyla ilgili literatürde çeşitli çalışma tanımları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir (Lockwood, 2003: 3; Küçükusta, 2007: 36; Yağcı, 2014: 47-48.).

- ✓ *İş/Aile: Geçmişte sıklıkla kullanılan bir ifadedir. Günümüzde genellikle iş-yaşam kavramı kullanılmaktadır. Böylelikle kavramın sınırları*

genişletilmiştir. İş-yaşam kavramıyla birlikte, yaşam kalitesi, esnek çalışma koşulları, yaşam dengesi gibi kavramlar ele alınmaktadır.

- ✓ *İş/Aile Çatışması: İş sorumlulukları ve aile sorumlulukları arasındaki değişen ağırlığı ifade etmektedir.*
- ✓ *Çalışan Açısından İş-Yaşam Dengesi: İşin gereklilikleri ile kişisel/aile yaşamı arasındaki ikilemi ifade etmektedir.*
- ✓ *İşveren Açısından İş-Yaşam Dengesi: Çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayacak olan, destekleyici bir örgüt kültürü yaratma çabalarını ifade etmektedir.*
- ✓ *Aile-Destek Fırsatları: Çalışanların işlerini ihmal etmeden, kişisel ve ailevi sorumluluklarında kolaylık sağlamaya yönelik işletme tarafından sunulan fırsatlardır.*
- ✓ *İş-yaşam Programları: İşveren tarafından, genellikle parasal ve/ya da zamansal düzenlemelerle oluşturulan, çalışanın iş ve kişisel sorumluluklarını destekleyici programlardır.*
- ✓ *İş-Yaşam Girişimleri: Örgüt tarafından oluşturulan, çalışanların kişisel ya da ailesel işleri ile birlikte işlerini de yapmalarını sağlayan esnekliğe dayalı kural ve işleyişlerdir.*
- ✓ *İş/Aile Kültürü: Örgüt kültürünün, işgörenlerin ailesel sorumluluklarına saygı göstererek onayladığı ve desteklediği ve yönetimle işbirliği içinde kişisel ve işle ilgili ihtiyaçları düzenleme boyutudur.*

İş-yaşam dengesi ile ifade edilmek istenen iş ve özel yaşamın çatışma halinden uzak olması durumudur. Cascio iş-yaşam dengesini “işverenin çalışanların iş ve iş dışı talepleri dengelemesine yardımcı olacak sosyal hakları ve çalışma koşullarını sağlaması olarak” tanımlamıştır (Cascio, 2000: 166’dan aktaran Darcy ve diğerleri, 2012: 112). Clark iş-yaşam dengesini, minimum rol çatışması ile iş ve iş dışı yaşamdan tatmin olmak olarak tanımlanmaktadır (Clark, 2000: 751). Greenhaus ve Beutell iş-yaşam çatışmasını, iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkmasıyla yaşanan uyumsuzluk durumu olarak ifade etmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76). İş-yaşam dengesi, kişilerin iş, aile, seyahat, hobi, spor, sanat gibi sosyal yaşam içerisindeki aktiviteler arasındaki dengeyi özgürce sağlayabilmesidir (Saif vd., 2011: 608; Aktaran Pekdemir ve Koçoğlu, 2014: 314).

İş-yaşam dengesinden bahsedildiğinde, iş kendi başına bir alan, yaşam ise aile ve kişisel yaşam olarak ele alınabilir. İşyerinde geçen zaman, çalışma saatlerinin uzunluğu, eve getirilen işler, iş yükü, işyerindeki kişisel çatışmalar, kariyer değişiklikleri, iş yaşamıyla ilgili baskı unsurlarını ifade eder. Özel yaşam baskı unsurları ise aile ve kişisel yaşam olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Aileyle ilgili baskı unsurları; küçük çocukların varlığı, yaşlı bakımı, iki eşinde çalışıyor olması, aile içerisindeki çatışmalar, destek bulamama olarak ifade edilirken kişisel yaşam baskı unsurları uyku, kişisel bakım, hobiler, sosyal ilişkiler, spor olarak ele alınabilir (Vatansever, 2008: 81-85). Guest iş-yaşam dengesinin sübjektif veya objektif özellik gösterebileceğini belirtmiştir. Örneğin, objektif gösterge çalışma saatleri ve iş dışında aile ve diğer aktivitelere ayrılan zamanın eşit dağılımını ifade etmektedir. Ancak objektif göstergeye göre haftada 55 saat çalışıyor olmak iş-yaşam dengesizliği olarak algılansa da iş ve özel yaşam arasında önceliğini işine veren bir çalışan bu durumu dengesizlik olarak algılamayabilir. Dolayısıyla iş-yaşam dengesi sübjektif özellik gösterebilir (Guest, 2002: 266-267).

Noon ve Blyton, iş ve yaşam dengesizliğin iki şekilde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Birincisi iş yaşamındaki baskıların özel yaşamın gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırdığını, ikinci olaraksa özel yaşam baskı unsurlarının iş gerekliliklerinin yerine getirilmesini zorlaştırdığını ifade etmişlerdir (Noon ve Blyton, 2007: 357). İlki işten yaşama olan müdahaledir. İşin talepleri, aile ve kişisel yaşamdaki rolün performansını engellediğinde ortaya çıkar. İkincisi ise yaşamdan işe olan müdahale olup aile ve kişisel yaşamın talepleri iş rolü performansını engellediğinde ortaya çıkar (Frone, Yardley ve Markel, 1997: 146; Selvarajan, Cloninger ve Singh, 2013: 486).

Çalışanların, iş yaşamları ve özel yaşamları arasında denge kurabilmeleri iş hayatlarındaki kişisel başarıları ve özel yaşamlarındaki mutlulukları açısından önem arz etmektedir (Turunç ve Erkuş, 2010: 417). Guest, iş-yaşam dengesinin çalışanların iş ve yaşam tatminlerine, refahlarına, ruhsal ve fiziksel sağlıklarına, performans ve kişiler arası ilişkiler gibi pek çok çıktıya etki ettiği belirtmiştir (Guest, 2002: 265).

İş ve özel yaşamın bütünleştirilmesi yetişkinlik döneminin kritik bir olgusudur. Çünkü iş hayatına geçiş yaptıktan sonra iş ve diğer rolleri dengeleme başarısı kişinin yaşam

tatminine önemli bir katkı sağlarken, aksine dengeyi sağlamadaki başarısızlık yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Gröpel ve Kuhl, 2009: 365-366). Kişi, yaşamın her alanına gereken zamanı gerektiği gibi ayırmayı başarmışsa ve yaşamın bir bölümündeki sorunları diğerine yansıtmamayı başarmışsa bu, iş-yaşam dengesini sağlayabildiği anlamına gelir. Yaşam bir bütün olarak işin yanı sıra başka birçok yönden oluşmaktadır. Bu yönler arasında bir denge kurmayı başarabilenler daha yüksek bir refah içerisinde hayatlarına devam edeceklerdir (Delecta, 2011: 188).

2.2.2. İş-Yaşam Dengesi Kuramları

İş-yaşam dengesine ilişkin çalışmalar incelendiğinde, bu yaşam alanlarının etkileşimine dair farklı kuramların olduğu görülmektedir. Bu kuramlardan; rol kuramı, bölünme kuramı, yayılma kuramı, telafi kuramı, araçsallık kuramı ve çatışma kuramı aşağıda kısaca açıklanacaktır.

Rol Kuramı; Rol kuramı bireyin iş yaşamında ve özel yaşamında çeşitli rolleri olduğunu belirtmektedir. Kuram ilk olarak 1950’lerde Parsons ve Merton adlı iki sosyolog tarafından ortaya konmuş, daha sonra Parsons’un rol yorumları, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanına Kahn ve arkadaşları tarafından başarıyla aktarılmıştır (Kahn vd., 1964: 242).

Bireyin bir alanda sahip olduğu rollerden birisinin diğer alan üzerinde yarattığı baskı sonucu rol çatışması ortaya çıkmakta, bireyin rol sayısının artması ile roller arası çatışmanın şiddeti de artmaktadır. Herhangi bir rolün gerekliliklerinin yerine getirilememesi ise, bireyde psikolojik çatışmalara yol açabilmektedir (Kahn vd., 1964: 207). Duxbury ve Higgins, bireylerin çalışan, işveren, ast, üst, eş, ebeveyn, çocuk ve arkadaş olma gibi rolleri olduğunu, bu rollerin her birini yüklenmenin de enerji, zaman ve bağlılık gerektirdiğini belirterek, iş-yaşam çatışmasının bu rollerde uyumsuzluk olduğunda, bir rolden diğer role geçişte zorluk yaşandığında ortaya çıktığını ifade etmektedir (Duxbury ve Higgins, 2001: 3).

Bölünme Kuramı; Bölünme kuramı (Segmentation), iş ve iş dışı yaşamın birbirinden ayrı olduğunu ve bu iki rolün birbiri üzerinde hiçbir etkisi olmadığını ifade etmektedir

(Guest, 2002: 258). Bu model, çalışanların iş ve iş dışı faaliyetlerini zaman, mekan ve işlev bakımından ayırabileceklerini göstermekte, aile; duygusallık, mahremiyet ve önemli olarak atfedilen ilişkilerin merkezi olurken, iş yaşamı; kişisel olmayan, rekabetçi bir dünya olarak kabul edilmektedir (Zedeck ve Mosier, 1990: 241). Bu yaklaşım, ampirik çalışmalarla desteklenen bir modelden çok, teorik bir olasılık olarak ele alınmaktadır (Guest, 2002: 258).

Yayılma Kuramı; Yayılma kuramı (Spillover), iş yaşamının ve özel yaşamın birbirlerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebileceğini varsaymaktadır (Guest, 2002: 258). İş yaşamındaki mutluluk, özel yaşamda da mutluluğu beraberinde getirmekte, iş yaşamındaki tutumlar özel yaşamda tekrarlanmaktadır (Zedeck ve Mosier, 1990: 241). Örneğin iş yaşamında boşa zaman harcayan, duyarsız olan bir kişi, özel yaşamında da boşa zaman harcarak duyarsız olmaya devam edecektir. İletişimin ve sosyal ilişkilerin kısıtlı olduğu işlerde çalışan kişilerin özel hayatlarında da daha az sosyal ilişki içerisinde bulunacakları söylenebilir. Bir alana yabancılaşan kişi diğer alana da yabancılaşacaktır (Keser, 2005: 903). Bu model bölünme modelinin aksine sınırların geçirgen olduğunu, iş hayatında veya özel hayatta üstlenilen rollerin diğer alandaki davranış ve tutumları etkileyebileceğini savunur (Guest, 2002: 258; Küçükusta, 2007: 44).

Yayılma bireylerin iş yaşamlarından özel yaşamlarına; özel yaşamlarından iş yaşamlarına iki yönlü olarak gerçekleşerek, her bir alandan diğerine olumlu ya da olumsuz şekilde yansıyabilmektedir. İki alandan birisinde yaşanan olumsuz deneyimlerin diğer alanı etkilemesi negatif yayılma, olumlu deneyimlerin diğer alanı etkilemesi ise pozitif yayılma olarak adlandırılmaktadır (Keser, 2005: 903).

Telafi Kuramı; Telafi kuramı (compensation), iş yaşamı ve özel yaşam arasında ters bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Bireyin bir alanda eksik kalan ihtiyaçlarını diğer alanda telafi etmesidir (Zedeck ve Mosier, 1990: 241). Bireylerin, iş yaşamı ve özel yaşam alanlarından birisiyle ilgili olarak yaşadıkları tatminsizliği telafi etmek amacıyla diğer yaşam alanlarından daha fazla tatmin sağlamaya yöneldikleri, buna bağlı olarak da iş ve özel yaşamları arasındaki zaman dengesinin bozulmasına neden olarak çatışma yaşadıkları varsayımına dayanır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239).

Örneğin iş hayatında beklediklerini bulamayan bireylerin, özel hayatlarında aile, arkadaş, akraba ilişkilerinin daha güçlü bir yapıya sahip olacağı ve bu alandaki tatmin düzeylerini arttırmaya çalışacakları ifade edilebilir (Keser, 2005: 904). Telafi kuramı iki boyutta ele alınmaktadır. İlki, tatminsizliğin yaşandığı alanda bireyin bağlılığının azalması ve tatmin olunan alanda bağlılığın artmasıdır. İş yaşamında tatmin düzeyi düşük olan birey, özel yaşamında tatmini yükseltme yoluna gidebilir. İkincisi, herhangi bir yaşam alanından elde edilen ödüllerin yetersiz olduğunu düşünmesi durumunda, diğer alanda bu ödülleri aramaya yönelmesi durumudur (Edwards ve Rothbard, 2000: 180).

Araçsallık Kuramı; Araçsallık kuramına (instrumental) göre, bireyin bir yaşam alanında başarılı olması, diğer alanda da başarılı ve katılımcı olmasını sağlamaktadır. İş yaşamından elde edilen kazanımlar kişinin özel yaşamı için gereklidir. (Zedeck ve Moiser, 1990: 241). Bu kuram, kişinin özel yaşamında memnuniyete ulaşması ve bunu devam ettirebilmesi için, iş yaşamlarını araç olarak kullanmaları şeklinde ifade edilebilir. Bu düşünce yapısındaki kişiler, kendilerine amaç olarak; iş yaşamındaki etkinliklerini geliştirmeyi seçmektedirler (Bülbül ve Giray 2012: 132). Kişi, iş dışı yaşamdaki ihtiyaçlarını karşılamak adına kazancını artırma gereksinimiyle, rutin bir işte veya daha uzun saatler çalışmayı göze alabilir (Guest, 2002: 259).

Çatışma Kuramı; Çatışma kuramına (conflict) göre, iş yaşamı ve özel yaşamdan memnuniyet duyma rekabet halinde olup bu iki alan arasında uzlaştırılması mümkün olmayan bir çatışma alanı bulunmaktadır. Birey sınırlı zaman ve enerjisini bazen bir yaşam alanı için harcamakta, bu durumda da diğer yaşam alanı ihmal edilebilmektedir. Bu noktada da bir çatışma yaşanması muhtemel olmaktadır (Keser, 2005: 907; Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239; Bülbül ve Giray, 2012: 102).

Bu yaklaşım, kişilerin iş-yaşam çatışması yaşamlarının temelinde, bu yaşam alanlarında farklı rollere sahip olmalarını değil, bu rollerin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmede karşılaşılan güçlükleri esas alır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239).

Greenhaus ve Beutell yaptıkları çalışmada zamana bağlı çatışma, gerginliğe dayalı çatışma ve davranışa dayalı çatışma olmak üzere üç tür çatışma belirlemişlerdir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Zamana bağlı çatışma türünde temel unsur kısıtlı zamandır. Kişinin bir rolün gereklerini yerine getirmek için harcadığı zaman diğer rolün gerektirdiği beklenti ve sorumlulukların yerine getirilmesini engellemekte ve çatışma yaşanmaktadır. Gerginliğe dayalı çatışma, kişinin iş veya özel yaşam rollerinden birisi ile ilgili yaşadığı stres unsurlarının (gerilim, yorgunluk, endişe, sinirlilik vb.) diğer role yansıtılması durumunda ortaya çıkar. Bir rol için geçerli olan davranışlar diğer rol davranışları ile uyuşmadığında ise davranışa bağlı çatışma ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77-80; Keser, 2005: 908; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 156; Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010: 55).

2.2.3. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Unsurlar

İş ve yaşam dengesini etkileyebilecek unsurlar şu şekilde ifade edilebilir (Frone, Yardley ve Markel, 1997: 149-152; Duxbury ve Higgins, 2001: 62; Parasuraman ve Simmers, 2001: 552-556; Bragger ve diğerleri, 2005: 313; Mazerolle ve diğerleri, 2008: 513; Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 157; Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010: 56; Turunç ve Erkuş, 2010: 418; Kossek ve diğerleri, 2011: 290; Mihelic ve Tekavcic, 2014: 16-18; Gürel, 2016: 351).

- ✓ Rol yükü (birey, çalışan, eş, evlat, ebeveyn olmak)
- ✓ Demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, ebeveynlik durumu, çocukların sayısı ve yaşı, aile yapısı)
- ✓ Aile koşulları (evlilik uyumu, eşlerin birbirlerine desteği, çocuk bakımı sorumluluğu, yaşlı bakımı sorumlulukları, ailenin mali durumu)
- ✓ Çalışma ortamına dair unsurlar (iş yükü, çalışma süreleri, fazla mesai, esnek olmayan iş programları)
- ✓ Sosyal destek (iş yerinde, aile alanında)
- ✓ Zaman baskısı

Rol yükü iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi olan önemli faktörlerden birisidir. Bireyler yaşam içerisinde çalışan, yönetici-patron, ast, eş, ebeveyn, çocuk, kardeş, arkadaş ve

topluluğun üyesi olmak gibi pek çok role sahiptirler. İş-yaşam dengesizliği bu çok sayıdaki iş hayatı ve iş dışı yaşam rollerinin taleplerinin bazı açılardan uyumsuz olmasıyla ortaya çıkar ve böylece bir rolü gerçekleştirmek diğer bir rolü gerçekleştirmeyi zorlaştırabilir (Duxbury ve Higgins, 2001: 16). Birden çok rolde yer alan bireyler zaman veya enerji açısından kaynak kısıtlamalarıyla karşı karşıya kaldıklarında ve çoklu rol sorumluluklarını başarıyla yerine getirmekte zorlandıklarında çatışma durumu ortaya çıkacaktır (Selvarajan, Cloninger ve Singh, 2013: 486).

Demografik faktörler ve aile koşulları da iş-yaşam dengesi kurmada etkisi olan faktörlerdir. Cinsiyetin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların çoğu kadınların erkeklere göre dengeyi sağlamada üstlendikleri rollerin fazlalığı nedeniyle daha fazla zorlandıklarını belirtmektedir. Çünkü her bir rol zaman isteyecektir, zamanın yeterli gelmemesi durumunda ise kadınların üzerindeki rol baskıları artarak iş-yaşam dengesinin sağlanması zorlaşacak ve çatışma yaşanacaktır (Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010: 56). Araştırmalar kadınların erkeklere, çocuk sahibi olan kadınların ise, çocuk sahibi olmayan kadınlara göre de daha yüksek strese maruz kalacaklarını bildirmiştir (Duxbury ve Higgins, 2001: 8). Ayrıca Duxbury ve Higgins (2001) hem kadınların hem de erkeklerin çocuk bakımı konusunda birincil sorumlu kişinin anne olduğunu konusunda hemfikir olduğunu belirtmiştir. Toplumsal cinsiyet sorunlarına yönelik artan farkındalık ve ilgiye rağmen, annelik babalıktan daha stresli olmaya devam etmekte olup, anneler iş ve yaşam arasında babalardan daha fazla çatışma yaşamaya devam etmektedirler (Duxbury ve Higgins, 2001: 8).

Medeni durumun da iş-yaşam dengesi üzerinde etkisinin olabileceğini söylemek mümkündür. Evli çalışanlar, bekar olanlara göre iş-yaşam dengesizliğine maruz kalma açısından daha yüksek risk altındadırlar (Duxbury ve Higgins, 2001: 9). Eşler arasındaki uyumun yüksek olduğu mutlu evlilikler iş performansını pozitif yönde etkilerken, sürekli tartışmaların yaşandığı, gerginliğin hakim olduğu mutsuz evlilikler, eşlerin ayrı yaşaması veya boşanma gibi süreçlerin beraberinde getirdiği yıpranmalar, yüksek stresi beraberinde getirerek odaklanma sorunları ve iş performansında düşüşe neden olacaktır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 157). Ayrıca çalışan ebeveynler

cinsiyetlerine bakılmaksızın, ebeveyn olmayanlara göre daha yüksek düzeyde rol yükü ve iş-yaşam çatışması yaşamaktadır. Çünkü çocuğun hastalığı, evde yaşanan bir çatışma durumu gibi aile sorumlulukları, işteki konsantrasyonu zorlaştıracak ve performans üzerinde etkili olacaktır. Uzun çalışma süreleri, yoğun bir çalışma temposu gibi işin gerektirdiği sorumluluklar da aile yaşamına yansarak (çocuğunun spor müsabakasına veya gösterisine gidememe, iş stresinin ev ortamına taşınması) çatışmaya sebep olacaktır. Çünkü kişinin aynı anda iki işi birden yapıyor olması zaman baskısı sebebiyle mümkün olmayacaktır (Duxbury ve Higgins, 2001: 16). Ayrıca sahip olunan çocukların sayısı ve yaşlarının da iş-yaşam dengesiyle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Özellikle okul öncesi çağda çocuğu olan çalışanların dengeyi sağlamada zorlandığı söylenebilir (Duxbury ve Higgins, 2001: 9-10). Boşanmış ve/veya tek başına çocuk bakmakla yükümlü olan ebeveynlerin ise çocuk bakımından birlikte sorumlu olan ebeveynlere oranla daha yüksek çaba ve rol yükü içerisinde olduğu görülmektedir (Mihelic ve Tekavcic, 2014: 18; Gürel, 2016: 351). Bireylerin yaşlı bakım sorumlulukları da iş-yaşam dengesini etkileyen unsurlardan biridir. Yaşlı bireyin ne oranda kendi kendine yetebildiği ve gözetime ihtiyaç duyup duymadığı belirleyici olabilmektedir (Duxbury ve Higgins, 2001: 9).

Sosyal destek de bireylerin iş-yaşam dengelerini sağlayabilmelerine katkısı olan önemli bir unsurdur. Sosyal destek, bireylerin stres düzeylerini azaltarak iş-yaşam dengelerini sağlamalarında onlara yardımcı olacaktır. Kossek ve arkadaşları (2011) sosyal desteği, bireyin çevresindeki insanlar tarafından, önemsendiğini ve takdir edildiğini hissetmesi ve doğrudan veya dolaylı olarak çevresinden yardım alması olarak tanımlamıştır (Kossek vd., 2011: 291). İşyerinde sağlanan sosyal destek (algılanan örgütsel destek, yönetici desteği), bireyin kendisine istihdam edilen örgüt, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından sevildiğini ve değerli olduğunu hissettirir (Kossek vd., 2011: 291-292). Algılanan örgütsel destek, bireylerin örgütlerine insani özellikler atfederek kuruluşları kişileştirdiklerini ve destekleyici kuruluşlarla olumlu sosyal alışverişler geliştirdiklerini belirtmekte olup, bir örgütün çalışanlara değer verme, refahlarını önemseme ve bir rolü yönetmeye yardımcı olacak kaynaklar sağlayarak çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını destekleme derecesine ilişkin, çalışanların genel inançlarını ifade eder. Yönetici desteği ise, çalışanın endişelerine

yönelik olarak duygusal desteği ve çalışanın refahına yönelik gerekli olan somut-araçsal desteği ifade etmektedir. Yönetici desteği, olumlu bir iş ortamı oluşmasını sağlayarak iş-yaşam dengesine katkı sunacaktır (Kossek vd., 2011: 292-293). Destekleyici bir yönetici, çalışanın iş dışı yaşamındaki problemleri ile ilgili çalışanına duygusal destek vererek veya iş programlarında esneklik sağlayarak yardımcı olacaktır (Selvarajan, Cloninger ve Singh, 2013: 489). Aile alanında sosyal destek (eş, aile büyükleri, diğer aile üyeleri gibi) ise aile üyelerinden gelen desteği belirtmektedir. Düşük aile sosyal desteğine sahip bireyler, zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu aile rolüne harcıyor olabilir ve bu da aileden gelen taleplerin, bireylerin işle ilgili rollerini engellemesine yol açarak çatışmaya neden olacaktır. Destekleyici bir eş/aile üyeleri, iş rolünü daha az külfetli hale getirmeye doğrudan yardımcı olmayabilir, ancak iş-yaşam dengesinin kurulmasına dolaylı olarak katkı sunacaktır.

Çalışma ortamı ile ilgili unsurlar iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi olan unsurlardan bir diğeridir. Çalışanların iş-yaşam dengelerini kurabilmelerine yardımcı olmak amacıyla son yıllarda aile dostu örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları yöneticilerin gündemine gelmiştir. Esnek çalışma programları, evde çalışma, iş paylaşımı, yaşlı ve çocuk bakımı desteği sağlanması, gibi aile yaşamına yönelik çalışan dostu destekleyici programlar, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunacaktır (White vd. 2003: 176; Beauregard ve Henry, 2009: 9; Peters, Dulk ve Lippe, 2009: 280; Delecta, 2011: 188). Bu genel uygulamalar daha detaylandırıldığında çalışanların çalışılması zorunlu saat süresini tamamlaması şartıyla esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi, evden çalışma, işin iki çalışan arasında paylaşılması şeklinde uygulanan iş paylaşımı, aile ile ilgili konularda sağlanan ebeveynlik izni vb. aile izni programları, kreş yerleri sunma, çocuk bakımı ve yaşlı bakımı hizmetleriyle ilgili finansal ve/veya bilgilendirici yardım sağlanması şeklindeki uygulamaların örgütler tarafından uygulandığı görülmektedir (Beauregard ve Henry, 2009: 9).

Çalışanların standart olmayan, alternatif çalışma saatlerinde (vardiyalarında) ya da yarı zamanlı çalışmayı kabul etmelerinin geri planında iş-yaşam dengesini sağlayabilme isteği bulunmaktadır. Alternatif çalışma saatlerini ya da yarı zamanlı çalışmayı kabul eden çalışanların, gerekçe olarak kişisel yaşam ve aile ile ilgili

nedenleri sundukları görülmektedir (Tausig ve Fenwick, 2001: 102). Çalışanların kendi çalışma saatlerini seçebilme hakkı bulunduğunda ya da esnekliği sağlandığında, bu durumun onların kişisel yaşam ve ailevi sorumluluklara daha fazla zaman ayırabilmelerine ve işyerindeki görev ve sorumluluklarına da daha fazla konsantre olmalarına yardımcı olduğu söylenebilir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2015: 381). Bu bakımdan, çalışanlara çalışma saatlerini belirleyebilme esnekliğinin sağlanmasının, onların iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif etkileri olabileceği ifade edilebilir. Bu programlar sayesinde çalışanların verimlilikleri artacaktır. Aile dostu örgüt kültürü, örgütün çalışanlarının iş dışı yaşamlarına desteğini gösteren önemli bir etkidir. Çalışanların özel hayatlarına saygılı olan aile dostu olan örgütler, onların iş-yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olarak çalışanların örgütsel sadakatinin, bağlılığının artmasını, iş-yaşam çatışmalarının ve işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlamaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 157).

2.2.4. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

Duxbury ve Higgins (2001) iş-yaşam dengesizliğinin bireyleri üç şekilde etkileyebileceğini ifade etmişlerdir (Duxbury ve Higgins, 2001: 28). İlki beslenme sorunları, sigara ve alkol kullanımı gibi davranışsal sonuçlar, ikincisi artan stres ve depresyon, düşük yaşam doyumu gibi psikolojik sonuçlar, üçüncüsü ise kalp-damar rahatsızlıkları ve sindirim sistemi rahatsızlıkları gibi yüksek stres seviyelerine bağlanabilen fiziksel sağlık sonuçlarıdır. Stres, kişinin durumunu zor ve kontrol edilemez olarak algılamasıyla ilgili olup, algılanan stres düzeyi yüksek olan bireyler, genellikle sinirlilik, hayal kırıklığı, ve anksiyete dahil olmak üzere sıklıkla "sıkıntı" ile ilişkili semptomlar gösterirler (Duxbury ve Higgins, 2001: 28). Bireyin işyerindeki veya özel yaşamdaki rollerinden birinin birey üzerinde stres yaratması ve bu stresin bireyin diğer rollerini etkilemesi; yeme içme problemleri, uzun süreli üzüntü, uyuşturucu veya alkol kullanımı gibi sorunları beraberinde getirerek bireyin genel refahını etkilemektedir (Delecta, 2011: 188). Depresif ruh hali ise düşük enerji, çaresizlik ve umutsuzluk duygularıyla karakterize edilen bir durumdur ve iş ve yaşam rollerinin ısrarcı ve çoğu zaman uzlaşmaz talepleri göz önüne alındığında, ortaya çıkan

iş-yaşam çatışmasının depresif ruh halini büyük oranda etkileyeceği şaşırtıcı olmayacaktır (Duxbury ve Higgins, 2001: 28-29).

İş-yaşam dengesizliği bireyleri etkilediği kadar örgütleri de etkilemektedir. Çünkü roller arasındaki uyumsuzluğun bireyler üzerinde oluşturduğu stres bireylerin sağlığını ve yaşam kalitesini dolayısıyla da iş performansını etkilemektedir (Atabay ve Naktiyok, 2017: 31). Quick ve arkadaşları (1997), iş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarını “doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler” şeklinde iki grupta ele almışlardır. Doğrudan maliyetler; devamsızlık, işgören devir hızının artması, grev ve iş yavaşlatma, performans düşüşü ve iş kazalarının artması şeklinde iken dolaylı maliyetler ise; iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesinin azalması olarak belirtilmiştir (Quick vd., 1997: 73). Duxbury ve Higgins (2001) de iş ve iş dışı talepleri dengelemekte güçlük çeken çalışanların stres düzeylerinin yüksek olduğunu, algılanan bu stresin de iş tatminsizliği, depresif duygular, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi unsurlarla ilişkili olacağını ifade etmişlerdir (Duxbury ve Higgins, 2001: 28).

2.3. Güncel Kariyer Yaklaşımları, Kariyer Başarısı ve İş-Yaşam Dengesi Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Gerçekleştirilen Çalışmalar

Bu kısımda çalışmamızda yer alan değişkenler arası ilişkilere yönelik gerçekleştirilen araştırmalara yer verilecektir. Bu bağlamda güncel kariyer yaklaşımları ile kariyer başarısı arasındaki, güncel kariyer yaklaşımları ile iş-yaşam dengesi arasındaki ve iş-yaşam dengesi ile kariyer başarısı arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen çalışmalardan bahsedilecektir.

2.3.1. Güncel kariyer yaklaşımları ve kariyer başarısı arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen çalışmalar

Mirvis ve Hall (1994), gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında güncel kariyeri özellikle sınırsız kariyer bağlamında ele alarak; sınırsız kariyeri tanımlamışlar ve sınırsız kariyer doğrultusunda çalışanların iş ya da kariyer yaşamlarının nasıl

değişebileceğini ya da etkilenebileceğini tartışmışlar ve çeşitli çözüm önerilerinde bulunmuşlardır. Özellikle sınırsız kariyer gibi güncel kariyer yaklaşımlarında, kişilerin iş yaşamlarında sübjektif başarıyı bulması fikrini ön plana çıkarmışlar ve sınırsız kariyerin insanların sübjektif başarı deneyimlerine pozitif veya negatif bir etkide bulunabileceğini ifade etmişlerdir (Mirvis ve Hall, 1994: 365 ve 377).

Eby, Butts ve Lockwood (2003), sınırsız kariyer bağlamında kariyer başarısının öncüllerine ilişkin olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kariyer başarısının göstergeleri olarak algılanan kariyer başarısı (kariyer tatmini), iç pazarlanabilirlik ve dış pazarlanabilirlik unsurlarına yer vermişlerdir. Kariyer başarısının göstergesi olarak ifade ettikleri bu unsurlar ile sınırsız kariyerde başarının öncülleri olarak kabul gören kariyer yetkinlikleri (nedenini bilme, kiminle ilişki kuracağını bilme, nasıl yapılacağını bilme) arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. “Nedenini bilme” unsurunun göstergeleri olarak proaktif kişilik, deneyime açıklık ve kariyer anlayışı değişkenlerini kullanmışlardır. “Kiminle ilişki kuracağını bilme” unsurunun göstergeleri olarak bir mentorla çalışma, iç ağlar ve dış ağlar değişkenlerini kullanmışlardır. “Nasıl yapılacağını bilme” unsurunun göstergeleri olarak ise kariyerle/işle ilgili beceriler ve kariyer kimliği değişkenlerini kullanmışlardır (Eby, Butts ve Lockwood, 2003: 689-692). Çalışmanın sonucunda nedenini bilme unsurunun göstergeleri olan proaktif kişilik, deneyime açıklık ve kariyer anlayışı değişkenleri ile algılanan kariyer başarısı, iç pazarlanabilirlik ve dış pazarlanabilirlik değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Nasıl yapılacağını bilme unsurunun tahminleyicileri olan kariyerle/işle ilgili beceriler ve kariyer kimliği değişkenleri ile algılanan kariyer başarısı, iç pazarlanabilirlik ve dış pazarlanabilirlik değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığı saptanmıştır. Kiminle ilişki kuracağını bilme unsurunun tahminleyicilerinden bir mentorla çalışma ile algılanan kariyer başarısı ve iç pazarlanabilirlik değişkenleri arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu ifade edilmiştir. Ancak bir mentorla çalışma ile dış pazarlanabilirlik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bunun dışında kiminle ilişki kuracağını bilme unsurunun diğer tahminleyicileri olan iç ağlar ve dış ağlar değişkenleri algılanan kariyer başarısı, iç pazarlanabilirlik ve dış

pazarlanabilirlik değişkenleri arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir (Eby, Butts ve Lockwood, 2003: 696).

Valcour ve Ladge (2008), çalışmalarında kadınların kariyeri üzerine odaklanmışlardır. Kadınların, erkeklere kıyasla geleneksel bir kariyer çizigisi izlemesinin daha düşük veya zor bir ihtimal olacağını ifade eden Valcour ve Ladge, bu doğrultuda kadınların kariyeri için daha uygun olabileceğini düşündükleri değişken kariyer yaklaşımına da çalışmalarında yer vermişlerdir (Valcour ve Ladge (2008: 300). Ayrıca geleneksel kariyer ve değişken kariyer yaklaşımlarını kadınların kariyeri bağlamında entegre ederek, bu entegrasyonun kadınların kariyer başarıları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Valcour ve Ladge, kadınların objektif (ücret) ve sübjektif(kariyer tatmini) kariyer başarıları üzerinde etkili olabilecek unsurları değişken kariyer tutumu, aile değişkenleri ve kariyer yolu değişkenleri olarak üç grupta ele almışlardır. Değişken kariyer unsurunu kariyer kimliği (career identity) ve öz-yeterlilik (self-efficacy) değişkenleri ile, aile değişkenleri unsurunu çocuk sayısı, ilk doğumdaki yaşı, ilk doğumdan beri geçen yıllar, kendi kariyerleri yerine eşlerinin kariyerine öncelik vermek değişkenleri ile, son olarak kariyer yolu değişkenini ise kariyer boşlukları, daha fazla örgüt içi hareketlilik, kişinin geçmişte yarı-zamanlı işlerde daha fazla çalışmış olması değişkenleri ile ölçmüşlerdir (Valcour ve Ladge, 2008: 301-304). Çalışmanın sonucunda, kariyer kimliğinin objektif kariyer başarıları ile bir ilişkisinin bulunmadığı, ancak kariyer kimliği ile sübjektif kariyer başarıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Öz-yeterlilik değişkeninin ise hem objektif kariyer başarıları hem de sübjektif kariyer başarıları (kariyer tatmini) ile pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır (Valcour ve Ladge, 2008: 305).

Enache vd. (2011), değişken kariyer ve sınırsız kariyer ile sübjektif kariyer başarıları (kariyer tatmini) arasındaki ilişkileri ve bu ilişkiler üzerinde cinsiyetin etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında, sınırsız kariyerde hem psikolojik hem de fiziksel hareketliliğin önemli olduğuna atıfta bulunarak sınırsız kariyer değişkenini sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi değişkenleri ile açıklamışlardır. Değişken kariyer değişkenini ise kendi kariyerini yönlendirme ve değer odaklılık değişkenleri ile açıklamışlardır (Enache vd., 2011: 236-237). Çalışmanın sonucunda kadınların sübjektif kariyer başarılarının kendi kariyerini yönlendirme ile pozitif yönde

değer odaklılık ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Kadınların değer odaklılığının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili olarak sonuçlar şaşırtıcıdır. Çünkü bu sonuçlar bireylerin kendi tanımladıkları değerlere bağlılığını vurgulayan mevcut literatür ile desteklenmemektedir. O'Reilly ve diğerleri, bireylerin değerlerinin örgütün değerlerine uygunluğunun bireysel tatmin ve performansı öngördüğünü belirtmiştir (O'Reilly ve diğerleri 1991'den aktaran Enache vd., 2011: 244). Bu çalışmadaki negatif ilişki bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyum eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Gelecek araştırmalarda değerler uyumunun, değer odaklılığın kariyer başarısı üzerindeki düzenleyici etkisine bakılabilir (Enache vd., 2011: 242-244). Kadınların örgütsel hareketlilik tercihleri ve sınırsız düşünce yapıları ile sübjektif kariyer başarısı arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir. Erkeklerle ilgili araştırma bulguları incelendiğinde, artan örgütsel hareketliliğin erkeklerin sübjektif kariyer başarısıyla ilişkili olduğunu görülmektedir. Bu durum, erkekler mevcut organizasyon tarafından sağlanan koşullardan memnun olmadıklarında veya dış pazarda daha iyi bir teklifle karşılaştıklarında örgütlerini değiştirebilecekleri veya örgüt sınırlarının ötesinde iş aramaya başlayacaklarını göstermektedir. Sınırsız düşünce yapısı, değer odaklılık ve kendi kariyerini yönetme değişkenleri ile sübjektif kariyer başarısı arasındaki ilişkiler ise istatistiksel olarak anlamlı değildir (Enache vd., 2011: 241-242).

Colakoglu (2011), sınırsız kariyer ile sübjektif kariyer başarısı (kariyer tatmini) arasındaki ilişkiyi açıklamada kariyer yetkinlikleri, kariyer özerkliği ve kariyer güvensizliği değişkenlerinin aracı rolünü incelemiştir (Colakoglu, 2011: 48). Çalışmanın sonucunda sınırsız kariyer ile “nasıl yapılacağını bilme ve nedenini bilme” olarak ifade edilen iki kariyer yetkinliği arasında pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak sınırsız kariyer ile kiminle ilişki kuracağını bilme yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İki değişken arasında anlamlı ilişkinin olmaması şaşırtıcıdır. Çünkü kariyer aktörlerinin istihdam edilebilirlikleri açısından önem arz eden sosyal sermaye inşa etmeleri için, farklı örgütler, meslekler ve sektörler arasındaki kariyer hareketliliği önemli bir unsurdur. Bu iki değişken arasında anlamlı bir pozitif ilişkinin yokluğu, araştırmaya katılanların kariyer deneyimlerinin, örgütlerinin dışında sosyal ağlar geliştirme fırsatları verecek kadar “sınırsız”

olmamasına bağlanabilir. Çalışmanın diğer bulgularına gelince; üç kariyer yetkinliği, kariyer özerkliği ile pozitif yönde, kariyer güvensizliği ile negatif yönde ilişkilidir. Bu doğrultuda kariyer yetkinliklerini (kariyerle ilgili değerler, ihtiyaçlar ve tercihler konusunda güçlü bir öz farkındalığa sahip olma -nedenini bilme-, bireylerin mevcut örgütleri dışında geniş bir kişisel ve profesyonel ilişkiler ağı geliştirmesi -kiminle ilişki kuracağını bilme- ve bilginin ve becerilerin geliştirilmesi -nasıl yapılacağını bilmek-) geliştiren bireylerin, daha yüksek kariyer özerkliğine ve daha düşük kariyer güvensizliğine sahip oldukları vurgulanmıştır. Ayrıca kariyer özerkliği ile sübjektif kariyer başarısı arasında pozitif bir ilişkinin ve kariyer güvensizliği ile sübjektif kariyer başarısı arasında negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kariyer aktörlerinin kariyer sınırsızlığı ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamada, kariyer özerkliği ve kariyer güvensizliğinin önemli faktörler olduğunu göstermektedir (Colakoglu, 2011: 55-57).

Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch (2012), kariyer başarısının öncüllerine ilişkin bir kariyer modeli önermek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kariyer başarısının öncülleri olarak sosyal sermaye, örgütsel politika, değişken kariyer tutumu değişkenlerine yer vermişlerdir. Çalışmada güncel kariyer yaklaşımlarından değişken kariyer ve sınırsız kariyer yetkinliklerinden “kiminle ilişki kuracağını bilme - knowing whom” sosyal sermaye ile ilişkilendirilerek kariyer başarısının öncülleri olarak yer almıştır. Kariyer başarısını objektif ve sübjektif kariyer başarısı olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Objektif kariyer başarısını örgütsel hiyerarşideki pozisyon değişkeni ile ölçerlerken; sübjektif kariyer başarısını kariyer tatmini ve mesleki canlılık değişkenleri ile ölçmüşlerdir (2012: 1075-1076). Ayrıca araştırmacılar çalışmalarında sınırsız kariyer yetkinliklerinden kiminle ilişki kuracağını bilme ile ilişkilendirdikleri sosyal sermaye ve değişken kariyer değişkenleri ile objektif ve sübjektif kariyer başarısı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda pozitif sosyal sermaye değişkeni ile sübjektif kariyer başarısı (kariyer tatmini ve mesleki canlılık değişkenleri) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını, negatif sosyal sermaye ile sübjektif kariyer başarısı (kariyer tatmini) arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Değişken kariyer bakımından elde ettikleri sonuçlar incelendiğinde ise değişken kariyer tutumunun örgütsel hiyerarşideki

pozisyon, kariyer tatmini ve mesleki canlılık değişkenleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. (Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012: 1077- 1078).

Chudzikowski (2012) çalışmasında, kariyer geçişleri bağlamında güncel kariyer ve geleneksel kariyer açısından nasıl değişimlerin olduğunu incelemiştir. Bu çalışmada kariyer geçişlerinin sıklığının, türünün (organizasyonel, yatay veya dikey) ve objektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin güncel kariyer ve geleneksel kariyer açısından nasıl değiştiği sorgulanmıştır. Kariyer geçişlerinin daha çok yeni kariyer ile ilişkilendirildiği ve yeni kariyerde daha sık görüldüğü ifade edilerek, kariyer geçişleri organizasyonel geçişler, yatay geçişler ve dikey geçişler olacak şekilde üçe ayrılmıştır. Organizasyonel geçişler de kendi içinde örgütler arası hareketlilik ve örgüt içi hareketlilik olacak şekilde ikiye ayrılmıştır. Yatay geçişler, fonksiyonel geçişler ile ölçülürken; dikey geçişler ise yukarı yönlü ve aşağı yönlü geçişler olarak ikiye ayrılmıştır (Chudzikowski, 2012: 298-301). Çalışmanın sonucunda fonksiyonel kariyer geçişlerinin, fonksiyonel değişiklik içermeyen kariyer geçişlerine kıyasla daha yüksek ücret artışları ile ödüllendirildiği tespit edilmiştir. Ayrıca yukarı yönlü dikey kariyer geçişlerinin, aşağıya doğru ya da yatay kariyer geçişlerine kıyasla daha yüksek ücret artışları elde ettikleri ifade edilmiştir. Güncel kariyer ve geleneksel kariyer bağlamında ise, yukarı yönlü kariyer geçişleri sonrasındaki ücret artışlarının geleneksel kariyere kıyasla güncel kariyerde daha düşük olduğu bulunmuştur (Chudzikowski, 2012: 303).

Sammarra, Profili ve Innocenti (2013) çalışmalarında, çalışanların kariyerlerini yönetimsel kariyer ve profesyonel kariyer olarak ayırtmış ve bu doğrultuda çalışanları da yöneticiler ve profesyoneller olarak ikiye ayırmışlardır. Bu ayrımı gözeterek örgüt içi ve örgüt dışı kariyerlerin, yöneticilerin ve profesyonellerin objektif kariyer başarısı unsurlarından maaşları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Özellikle örgütler arası hareketliliğin, sınırsız kariyer gibi güncel kariyer yaklaşımlarında önemli yeri olduğunu vurgulamışlar ve çalışmalarında örgütler arası hareketliliği ön plana çıkarmışlardır (Sammarra, Profili ve Innocenti, 2013: 2490 ve 2493). Çalışmanın sonucunda yöneticilerin, profesyonellere oranla daha yüksek maaş kazandığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte örgütler arası hareketliliğin sadece profesyonellerin maaşlarına yüksek oranda pozitif katkı sağladığını, yöneticilerde durumun böyle

olmadığını tespit etmişlerdir. Bunun sebebi yöneticilerin stratejik olarak profesyonellerden daha önemli ve değiştirilmesinin daha zor olduğunun düşünülerek, örgütlerin genellikle yöneticilerin maaş seviyelerini piyasa ücret düzeyine göre belirlemeleri olarak ifade edilebilir. Bu sonuç doğrultusunda kariyer türünün, örgütler arası hareketlilik ve objektif kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi modere ettiğinin tespit edildiği belirtilmiştir (Sammarrà, Profili ve Innocenti, 2013: 2503).

Uzunbacak, Zengin ve Çelik (2019) çalışmalarında Antalya ilindeki vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin sınırsız kariyer tutumlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisini ve bu etkide kariyer bağlılığının aracı rolünü incelemişlerdir (Uzunbacak, Zengin ve Çelik, 2019: 629). Araştırma sonucunda sınırsız kariyerin sübjektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca sınırsız kariyer tutumu ve sübjektif kariyer başarısı ilişkisinde kariyer bağlılığının aracı rolü test edilmiş ve kariyer bağlılığı değişkeninin sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkide ilave katkı sağladığı saptanmıştır (Uzunbacak, Zengin ve Çelik, 2019: 637-638).

2.3.2. Güncel kariyer yaklaşımları ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen çalışmalar

Direnzo, Greenhaus ve Weer (2015), değişken kariyer tutumu sergileyen bireylerin daha dengeli bir yaşama sahip olacakları inancından yola çıkarak, değişken kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bunlar değişken kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkide kariyer planlaması, kariyer sermayesi (insan sermayesi, sosyal sermaye, psikolojik sermaye) ve istihdam edilebilirlik değişkenlerinin aracı rolünü incelemişlerdir. Ayrıca çalışmalarında tüm yaşam perspektifine (whole life perspective) yer vererek, değişken kariyer tutumunun iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik aracı değişkeni ile iş-yaşam dengesi bağımlı değişkeni arasında tüm yaşam perspektifinin düzenleyici rolünü incelemişlerdir (Direnzo, Greenhaus ve Weer, 2015: 540-544). Çalışmanın sonucunda değişken kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Değişken kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesi arasındaki bu ilişkiye; kariyer planlaması, sosyal sermaye, psikolojik sermaye ve

istihdam edilebilirlik değişkenlerinin aracılık edebileceği ifade edilmiştir. Ayrıca değişken kariyer tutumu ile tüm yaşam perspektifi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada istihdam edilebilirlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki pozitif ilişki üzerinde tüm yaşam perspektifi değişkeninin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu, güçlü bir tüm yaşam perspektifine sahip bireyler için bu ilişkinin daha güçlü olacağı belirtilmiştir. Değişken kariyer tutumundaki bireyler hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları (kariyer sermayesi, istihdam edilebilirlik gibi) elde etmek amacıyla kendi kariyerlerini yönlendirme eğiliminde olacaktırlar. Bu bireyler, tüm yaşam perspektifini benimseyerek, kariyerlerini daha geniş bir yaşam rolleri kümesi bağlamında ele alacaklar ve yaşamlarının her alanındaki (iş, aile ve toplum) hedefleri gerçekleştirmeyi isteyeceklerdir. Dolayısıyla değişken kariyer tutumu gösteren bireylerin yaşamlarında daha fazla dengeye sahip olacakları ifade edilebilir (Direnzo, Greenhaus ve Weer, 2015: 549-551).

2.3.3. İş-yaşam dengesi ve kariyer başarıları arasındaki ilişkilere yönelik gerçekleştirilen çalışmalar

Martins, Eddleston ve Veiga (2002), günümüz iş dünyasında çalışanların çoğunlukla geleneksel sonrası (posttraditional) ailelerin üyesi olduklarını ve bu bakımdan iş ve aile yaşamlarının dengeli olmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Günümüzde pek çok role aynı anda sahip olan bireylerin iş hayatındaki rollerinin (örneğin kariyerde ilerleme) aile hayatındaki rollerini engellemesi durumunda ailevi gerekleri yerine getirebilmek için kariyer rollerinden vazgeçen kişinin kariyer tatmini azalabilmektedir. Bu bakımdan iş aile çatışmasının daha önemli hale geldiği ve iş aile çatışmasının bireylerin kariyer başarıları üzerinde etkili olabileceği ifade edilmiştir (Martins, Eddleston ve Veiga, 2002: 399). Bu doğrultuda araştırmacılar çalışmalarında, iş aile çatışması ile kariyer tatmini arasındaki negatif ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca iş aile çatışması ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar ve destek kaynakları değişkenlerinin düzenleyici rollerini ele almışlardır. Bireysel farklılar değişkenini cinsiyet, yaş, medeni durum ve ebeveynlik durumu unsurları ile açıklamışlardır. Destek kaynakları değişkenini ise iş arkadaşları, topluluk ve finansal kaynaklar unsurları ile açıklamışlardır (Martins, Eddleston ve Veiga, 2002:

400-401). Çalışmanın sonucunda iş aile çatışması ile kariyer tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu teyit edilmiştir. Cinsiyetin, iş aile çatışması ve kariyer tatmini ilişkisi üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu ve iş aile çatışmasının kariyer tatmini üzerindeki olumsuz etkilerinin erkeklere kıyasla kadınlar için daha güçlü olacağı tespit edilmiştir. Yaşın, iş aile çatışması ve kariyer tatmini ilişkisi üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu ve iş aile çatışmasının kariyer tatmini üzerindeki negatif etkilerinin birey yaşlandıkça daha güçlü olacağı tespit edilmiştir. Bir bireyin çalışma grubu önemli bir sosyal grup olduğu için, bireyin çalışma grubu üyeleriyle ilişkileri, iş aile çatışmasıyla başa çıkmasına yardımcı olabilecek bir sosyo-duygusal destek kaynağı olabilir. Ancak cinsiyet azınlığı içinde olmak, iş arkadaşlarının desteğini azaltabilir. İş aile çatışmasının olumsuz etkilerini azaltmaya hizmet edebilecek bu tür bir destek olmadan, bir bireyin iş aile çatışmasının bir sonucu olarak daha düşük kariyer tatmini yaşaması daha olasıdır. Bu nedenle iş aile çatışmasının, çalışma gruplarında azınlık cinsiyette olan bireylerin kariyer tatmini üzerinde daha büyük bir olumsuz etkiye sahip olacağı yönündeki görüşe paralel olarak, bu çalışmada azınlık cinsiyet statüsünün, iş aile çatışması ve kariyer tatmini ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu ve iş aile çatışmasının kariyer tatmini üzerindeki olumsuz etkilerinin kendi çalışma gruplarında azınlık cinsiyetinde yer alan bireyler için daha güçlü olacağı tespit edilmiştir. Bireyin sahip olduğu topluluk bağlarının gücünün (sosyal sermaye bağlamında), iş aile çatışması ve kariyer tatmini ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu ve bireyin topluluk bağları ne kadar güçlü olursa iş aile çatışmasının kariyer tatmini üzerindeki olumsuz etkilerinin de o denli zayıf olacağı saptanmıştır (Martins, Eddleston ve Veiga, 2002: 403-406).

Yüksel (2005), hemşirelerin iş aile çatışması ve aile iş çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada iş aile çatışması ve aile iş çatışması ile kariyer tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamadığını ifade etmiştir. Araştırmada iş aile çatışması ve aile iş çatışması ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, her iki çatışma düzeyinin de iş tatmini olumsuz etkilediği saptanmıştır. Yüksel, hemşirelerin çatışma düzeylerinin iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olup, beklenenin aksine çatışma düzeylerinin kariyer tatmini ile bir ilişki tespit edilememesinin gerekçesinin iş tatmini ve kariyer tatmini

kavramlarının farklılıklarından kaynaklandığını belirtmiştir. Kariyerin içerik olarak iş kavramından daha geniş kapsamlı ve devam eden bir süreç olduğunu oysa iş kavramının genellikle daha dar alandaki faaliyetleri ifade ettiğini belirterek, araştırmaya katılanların çatışmanın sebep olduğu olumsuz sonuçları iş tatminlerine yansıttıklarını belirtmiştir (Yüksel, 2005: 309-311).

Parasuraman ve arkadaşları (1996) iş (özerklik, çalışma programı esnekliği, aşırı iş yükü, işi benimseme) ve aile (ebeveynlik sorumlulukları, enstrümental destek-eşten görülen somut destek-, bilgilendirici/duygusal destek -eşten görülen bilgilendirici ve duygusal destek-, aileyi benimseme) ile ilgili değişkenlerin girişimcilerin kariyer başarıları (kariyer tatmini) ve psikolojik iyi olma halleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir (Parasuraman vd., 1996: 275). Araştırmacılar, girişimcilerin hayatında, iş ve aile sorumluluklarının paradoksal bir yapıya sahip olduğunu iş ya da aileden herhangi birine daha fazla zaman ya da enerji harcadıklarında, diğerinin bundan olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Araştırma modelinde cinsiyet, iş ile ilgili unsurlar ve aile ile ilgili unsurlar değişkenlerinin, işe ayrılacak zaman ve aileye ayrılacak zaman ile doğrudan ilişkili olması, bu iki değişkenin de işten aileye çatışmayı ve aileden işe çatışmayı ve bunlar aracılığıyla girişimcilerin yaşadığı kariyer tatmini, aile tatmini ve yaşam stresini etkilediği varsayılmaktadır (Parasuraman vd., 1996: 277-278). Çalışmanın sonucunda araştırma kapsamındaki girişimcilerin iş aile çatışmasının, artan yaşam stresi ile pozitif yönde ilişkili olduğu, aile iş çatışmasının ise girişimcilerin kariyer tatminini azalttığı tespit edilmiştir (Parasuraman vd., 1996: 290-293).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SINIRSIZ KARIYER VE DEĞİŞKEN KARIYER TUTUMLARININ KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU İLİŞKİDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Son yıllarda kariyer literatüründe en önemli değişikliklerden birisi geleneksel kariyer anlayışının yerini güncel kariyer anlayışına bırakması olmuştur. Günümüz iş dünyasının dinamik ve hareketli yapısı, kariyerlerin de dinamik ve hareketli olmasını gerekli kılmıştır. Halen geleneksel kariyer sistemlerini kullanan pek çok örgüt var olmakla birlikte, durağan ve hiyerarşi temelli kariyerden farklı ve karşıt bir anlam içeren ve genel olarak “güncel kariyer” şeklinde ifade edilebilecek bir kavram ortaya çıkmış, güncel kariyer kavramı kapsamında da sınırsız kariyer ve değişken kariyer yaklaşımları literatürde kendilerine önemli bir yer edinmişlerdir.

Günümüz güncel kariyer yaklaşımları arasında yer alan değişken kariyer, bireyin kendisi tarafından yönlendirilen kariyer davranışları doğrultusunda sübjektif kariyer başarısına ulaşılmasına odaklanmıştır. Bir diğer güncel kariyer yaklaşımı olan sınırsız kariyer ise, hareketliliğe, fırsat yapısına ve iş çevresine vurgu yapmaktadır. Her ne kadar değişken kariyer ve sınırsız kariyer kavramları birbirlerinden ayrı kavramlar olarak ele alınsalarda, gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarda bu iki kavramın birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Park, 2010: 2). Bu nedenle, bu iki kavramı birbirlerinden ayırıştırmanın da zorlaştığı belirtilmektedir. Her iki güncel kariyer yaklaşımı da, kariyer ile ilgili olarak bireyin sorumluluğuna ve kendini yönetmesine vurgu yapmaktadır. Her iki yaklaşım da kariyer başarısının değerlendirilmesinde, bireyin kendisi tarafından tanımlanan kriterlerin önemine vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan, kariyer başarısının ölçülmesinde sübjektif standartların kullanılması, günümüz güncel kariyer yaklaşımlarının temel bir özelliğidir. Sübjektif kariyer

başarısının güncel kariyer yaklaşımlarında bahsedilen bu önemine rağmen, kariyer başarısı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda objektif kariyer başarısına odaklanıldığı belirtilmektedir (Park, 2010: 2). Bu çalışmada güncel kariyer yaklaşımlarının kariyer başarısının iki unsuru olan sübjektif ve objektif kariyer başarısı üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

Bu doğruluda bu çalışmada; sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve iş-yaşam dengesinin bu ilişki üzerindeki rolünün araştırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda;

- ✓ Sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumlarının objektif ve sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisi
- ✓ Sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolü
- ✓ Demografik değişkenlere göre oluşan farklılıkların incelenmesi konuları ele alınacaktır.

Bu çalışma, bütün bu değişkenleri bir modele dahil edip aralarındaki ilişkileri daha geniş bir çerçevede inceleyerek alana katkı sunmayı hedeflemektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Ülkemizin ekonomik ve sosyokültürel açıdan en önemli şehirlerinden biri İstanbul'dur. Metropol oluşu, diğer şehirlerden yoğun göç alması, iş olanaklarının fazlalığı, ekonomik, siyasi ve toplumsal açıdan ülkenin merkezi konumunda olması sebebiyle araştırma İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada bireylerin kariyer tutumlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide iş-yaşam dengesinin rolü ele alınacağından araştırma kapsamında ulaşılabilecek deneklerin bir süredir iş hayatı içerisinde olup iş tecrübesi elde etmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda araştırma verilerinin en az beş yıl iş tecrübesine sahip bireylerden toplanması uygun görülmüştür.

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul ilinde özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan en az beş yıl iş tecrübesine sahip beyaz yakalı nitelikteki bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik olanakları tanınması bakımından kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında söz konusu niteliklere sahip 400 deneye ulaşılmıştır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminin kullanılması ve sadece ulaşılabilen deneklerin araştırmaya dahil edilmesi çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu bağlamda örneklemin ana kütleyi temsil etme gücü çok düşüktür. Dolayısıyla elde edilen bulgular örnekleme ilişkin olup geneli temsil etmemektedir. Ayrıca araştırmanın sadece İstanbul’da gerçekleştirilmesi ve diğer büyük şehirlerin kapsam dışında bırakılması da araştırmanın kısıtlarındandır.

Sınırsız kariyer tutumu, değişken kariyer tutumu ve iş-yaşam dengesi dışında kariyer başarısı üzerinde etkili olabilecek diğer değişkenlerin kapsam dışında bırakılması da araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yönteminin en uygun yöntem olduğu ve araştırmaya katılan tüm bireylerin soruları doğru bir şekilde algılayarak içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır. Ayrıca araştırma modelinin test edilmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin araştırmanın amacı doğrultusunda en uygun yöntemler olduğu varsayılmıştır.

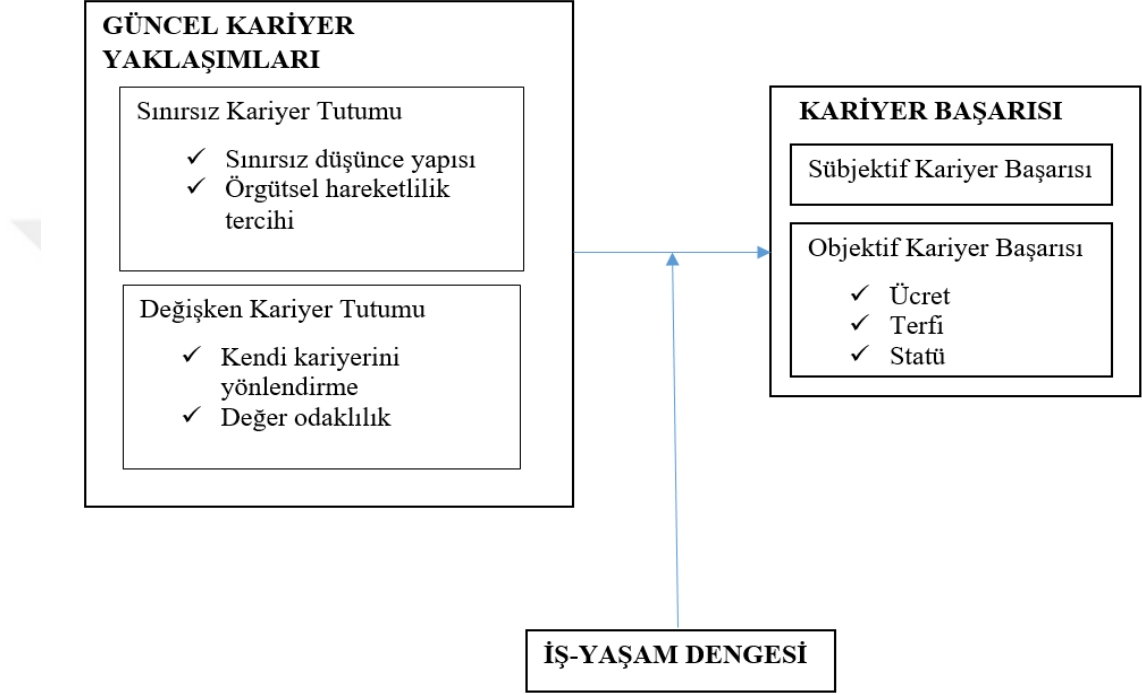
3.4. Araştırmanın Metodolojisi

3.4.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırmada beyaz yakalı çalışanların sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumlarının, bu çalışanların kariyer başarısı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün incelenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumları bağımsız değişkenler (yordayan, tahmin

değişkeni), kariyer başarıları bağımlı değişken (yordanan, sonuç değişkeni), iş-yaşam dengesi ise düzenleyici (moderatör) değişken olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın modeli şekil 4’te gösterilmektedir.

Şekil 4: Araştırma Modeli



3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Sınırsız kariyer tutumu sübjektif kariyer başarıları üzerinde etkilidir.

H1a: Sınırsız düşünce yapısı sübjektif kariyer başarıları üzerinde etkilidir.

H1b: Örgütsel hareketlilik tercihi sübjektif kariyer başarıları üzerinde etkilidir.

H2: Sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarıları üzerindeki etkisinde, iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır.

H2a: Sınırsız düşünce yapısının sübjektif kariyer başarıları üzerindeki etkisinde, iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır.

H2b: Örgütsel hareketlilik tercihinin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde, iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır.

H3: Sınırsız kariyer tutumu objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

H3a: Sınırsız düşünce yapısı objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

H3b: Örgütsel hareketlilik tercihi objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

H4: Değişken kariyer tutumu sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

H4a: Kendi kariyerini yönlendirme sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

H4b: Değer odaklılık sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

H5: Değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde, iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır.

H5a: Kendi kariyerini yönlendirmenin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde, iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır.

H5b: Değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde, iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır.

H6: Değişken kariyer tutumu objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

H6a: Kendi kariyerini yönlendirme objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

H6b: Değer odaklılık objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir.

3.4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama amacıyla kullanılan soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bireylerin sınırsız kariyer ve değişken kariyer yönelimlerini ölçmeye yönelik ifadelerin yer aldığı sınırsız ve değişken kariyer tutum ölçekleri, ikinci bölümde bireylerin sübjektif kariyer başarısı algılarını ölçmeye yönelik olarak kariyer tatmini ölçeği, üçüncü bölümde ise çalışanların iş-yaşam dengelerine ilişkin ifadelerin yer aldığı iş-

yaşam dengesi ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise demografik bilgilere yönelik sorular yer almakta olup, objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi, ücret ve statüye ilişkin sorulara bu bölümün içerisinde yer verilmiştir. Anketin hazırlanma sürecinde katılımcıların sorulara dikkatle cevap verebilmeleri açısından ankette yer alan soru sayısına, soruların uzunluklarına ve ifadelerin anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir.

Hazırlanan anket formundaki ifadelerin net olarak anlaşılıp anlaşılamadığına yönelik olarak, belirlenen ana kütlede 40 kişilik bir örnekleme pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonrasında anket formu gerekli düzeltmeler yapılarak son halini almış ve uygulama aşamasına geçilmiştir.

Araştırma verileri Binom Araştırma ve Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şirketi'nden profesyonel hizmet alınarak yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Anket uygulamasına geçilmeden önce saha ekipleri araştırmanın amacı ve veri toplama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlara yönelik olarak araştırmacı tarafından bilgilendirilmiştir. Veri toplama süreci araştırmacı tarafından organize edilerek düzenli olarak kontrol ve takip edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması 4 haftalık bir sürede tamamlanmıştır.

Veri toplama araçları aşağıda belirtilmiştir.

Sınırsız kariyer tutumu ölçeği; Katılımcıların sınırsız kariyer tutumlarını ölçmek amacıyla Briscoe, Hall ve DeMuth tarafından 2006 yılında geliştirilen ve 13 ifadeden oluşan sınırsız kariyer tutumu ölçeği kullanılmıştır (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30-47). Sınırsız kariyer tutumu ölçeği, 8 ifadeden oluşan sınırsız düşünce yapısı (boundaryless mindset) ve 5 ifadeden oluşan örgütler arası hareketlilik tercihi (organizational mobility preferences) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeklerdeki ifadelere verilen yanıtlar 5'li likert ölçeğine göre "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum" skalası kullanılarak düzenlenmiştir.

Değişken kariyer tutumu ölçeği; Katılımcıların değişken kariyer tutumlarını ölçmek amacıyla Briscoe, Hall ve DeMuth tarafından 2006 yılında geliştirilen ve 14 ifadeden oluşan değişken kariyer tutumu ölçeği kullanılmıştır (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30-47). Değişken kariyer tutumu ölçeği 8 ifadeden oluşan kendi kariyerini yönlendirme (selfdirected career management) ve 6 ifadeden oluşan değer odaklı kariyer yönetimi (values-driven career management) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeklerdeki ifadeler verilen yanıtlar 5’li likert ölçeğine göre “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” skalası kullanılarak düzenlenmiştir.

Kariyer başarısı ölçeği; Kariyer başarısı subjektif kariyer başarısı ve objektif kariyer başarısı olmak üzere iki boyutta değerlendirilmiştir.

Sübjektif kariyer başarısı; Katılımcıların subjektif kariyer başarılarını ölçmek için Greenhaus, Parasuraman ve Wormley tarafından 1990 yılında geliştirilen 5 maddelik kariyer tatmini ölçeği kullanılmıştır (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley 1990: 64-86). Ölçeklerdeki ifadeler verilen yanıtlar 5’li likert ölçeğine göre “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” skalası kullanılarak düzenlenmiştir.

Objektif kariyer başarısı; Objektif kariyer başarısının ölçümü literatürde ücret, terfi ve statü gibi değişkenlerle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada katılımcılara demografik sorular içerisinde iş hayatları boyunca aldıkları terfi sayıları, aylık kazançları ve bulundukları pozisyonlar sorularak objektif kariyer başarıları değerlendirilmiştir.

İş-yaşam dengesi ölçeği; Katılımcıların iş-yaşam dengesini ölçmek amacıyla Fisher-McAuley ve arkadaşları tarafından 2003 yılında geliştirilen (Fisher-McAuley ve diğ., 2003: 1-26) ve Hayman tarafından 2005 yılında uyarlanan on beş ifadenin bulunduğu ölçek kullanılmıştır (Hayman, 2005: 85-91). İş-yaşam dengesi ölçeği 7 ifadeden oluşan işin kişisel yaşama etkisi, 4 ifadeden oluşan kişisel yaşamın işe etkisi ve 4 ifadeden oluşan iş yaşam gelişimi alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeklerdeki ifadeler verilen yanıtlar 5’li likert ölçeğine göre “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2:

Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” skalası kullanılarak düzenlenmiştir.

Demografik Sorular; Anket formunun son bölümünde ise katılımcılara yönelik genel bilgiler edinebilmek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, aylık kazanç, iş hayatında geçirilen süre, toplamda kaç kurumda çalışıldığı, çalışma yaşamı boyunca alınan terfi sayısı, bulundukları pozisyon gibi sorulara yer verilmiştir.

3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırma çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için çeşitli istatistiksel tekniklerden yararlanılmış, tüm analizler SPSS 21 paket programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi, ölçeklerin içsel tutarlılıklarını belirlemek için ise güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır.

Sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri ve bu değişkenlerin alt boyutlarının kariyer başarıları üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit ve çoklu regresyon analizleri, sınırsız ve değişken kariyer yönelimlerinin kariyer başarıları üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün test edilmesi için ise hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi için t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizlerinden yararlanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Analiz ve Bulguları

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler ve sonuçlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Sırasıyla katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere, ölçeklere ait tanımlayıcı istatistiklere, faktör analizi, güvenilirlik analizi, hipotez testleri ve fark testlerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların %59,5'inin erkek, %40,5'inin kadın olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri bakımından ise %29,3'ünün lise ve önlisans, %55,3'ünün lisans, %15,5'inin lisansüstü düzeyde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın beyaz yakalı nitelikte çalışanlarla yapılmasından dolayı eğitim seviyesinin büyük oranda lisans ve lisansüstü düzeyde seyrettiği ifade edilebilir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunu (%74,0) evli bireyler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları 24 ile 60 arasında değişmekle birlikte çoğunluğunun 31-40 yaş (%45,3) aralığında olduğu ve katılımcıların yaş ortalamasının 38,7 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların ortalama yaşına paralel olarak büyük bir kısmının (%69) çocuk sahibi olduğu ifade edilebilir. Araştırma verileri incelendiğinde çocuk sahibi olmayan çalışanların ve tek çocuğu olan çalışanların %67,3 gibi yüksek oranda olduğu görülmektedir. 2 ve daha fazla sayıda çocuk sahibi olan çalışanların oranı ise %32,8'dir. Genel olarak eğitim seviyesinin yükselmesiyle iş hayatına giriş yaşının artması, kadınların her geçen yıl artan oranda çalışma hayatında yer alması ve iki eşin çalıştığı aile yapılarının ortaya çıkması gibi olguların, özellikle beyaz yakalı çalışanların çocuk sahibi olmamayı (%31) veya tek çocuk sahibi olmayı (%36,3) tercih etmelerine neden olduğu düşünülebilir. Katılımcıların %22'sinin 3000 TL ve altında, %39,8'inin 3001-6000 TL, %19,8'inin 6001-9000 TL, %18,5'inin 9001 TL ve üstü gelir elde ettiği görülmektedir. Katılımcılar çalıştıkları kurumlardaki pozisyonları bakımından ele alındığında %21,5'inin memur, eleman gibi ilk kademe pozisyonlarda, %42,5'inin şef, yetkili gibi orta kademe pozisyonlarda, %25,8'inin birim yöneticisi, müdür gibi üst kademe pozisyonlarda, %10,8'inin ise genel müdür yardımcısı, genel müdür gibi tepe yönetim pozisyonlarında yer aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların iş yaşamlarında bulundukları süre boyunca %26,3'ünün 0-1 arasında, %32'sinin 2, %23,8'inin 3, %18'inin 4 ve üzerinde terfi aldıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan 400 kişinin iş tecrübesi ortalaması 15,51 yıl olup iş hayatında geçirdikleri süre 5 yıl ile 37 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların çalıştıkları işletme sayısının ortalaması 3,76 olup, en az 1 yıl en fazla 9 işletmede çalışmışlardır. İlgili özelliklere ilişkin demografik bulgular tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişken	N	Frekans	%	Ortalama	En Düşük Değer	En Yüksek Değer
Cinsiyet	400					
Kadın		162	40,5	-	-	-
Erkek		238	59,5	-	-	-
Eğitim	400					
Lise		56	14,0	-	-	-
Önlisans		61	15,3	-	-	-
Lisans		221	55,3	-	-	-
Lisansüstü		62	15,5	-	-	-
Medeni Durum	400					
Evli		296	74,0	-	-	-
Bekar		104	26,0	-	-	-
Yaş	400			38,57	24	60
30 ve altı		75	18,8	-	-	-
31-40		181	45,3	-	-	-
41-50		99	24,8	-	-	-
51 ve üstü		45	11,3	-	-	-
Çocuk Sayısı	400			1,10	0	5
0		124	31,0	-	-	-
1		145	36,3	-	-	-
2 ve üstü		131	32,8	-	-	-
Gelir	400					
3000 ve altı		88	22,0	-	-	-
3001-6000		159	39,8	-	-	-
6001-9000		79	19,8	-	-	-
9001 ve üstü		74	18,5	-	-	-
Statü/Pozisyon	400					
İlk Kademe		86	21,5	-	-	-
Orta Kademe		170	42,5	-	-	-
Üst Kademe		103	25,8	-	-	-
Tepe Yönetim		41	10,3	-	-	-
Terfi	400			2,43	0	7
0-1		105	26,3	-	-	-
2		128	32,0	-	-	-
3		95	23,8	-	-	-
4 ve üstü		72	18,0	-	-	-
Çalışılan İşletme Sayısı	400			3,76	1	9
İş Tecrübesi	400			15,51	5	37

3.5.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8’de araştırma değişkenlerinin ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistik bilgilerine yer verilmiştir. Katılımcıların sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumları ile sübjektif kariyer başarıları (kariyer tatmini) ve iş-yaşam dengesi algılarının ne düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların değişken kariyer tutumu ve alt boyutlarının yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu görülebilir. Sınırsız kariyer tutumu ve örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutunun puan ortalamalarının yüksek olmakla birlikte değişken kariyer yönelimi ve alt boyutlarının düzeylerine göre nispeten düşük olduğu ifade edilebilir. Sınırsız kariyer tutumunun sınırsız düşünce yapısı alt boyutunun düzeyinin ise yüksek olduğu görülebilir. Katılımcıların kariyer tatmini değişkenine ait puan ortalamalarının da yüksek düzeyde seyrettiği ancak iş-yaşam dengesi algılarına ilişkin puan ortalamalarının orta düzeyde seyrettiği görülmektedir.

Tablo 8: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma
Sınırsız Kariyer Tutumu	400	3,483	0,593
Sınırsız Düşünce Yapısı	400	3,707	0,687
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	400	3,358	0,807
Değişken Kariyer Tutumu	400	3,710	0,638
Kendi Kariyerini Yönlendirme	400	3,798	0,700
Değer Odaklılık	400	3,607	0,673
Kariyer Tatmini	400	3,575	0,846
İş-Yaşam Dengesi	400	2,992	0,635
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	400	3,003	0,856
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	400	2,553	0,957
İş-Yaşam Gelişimi	400	3,413	0,758

3.5.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, üzerinde araştırma yapılan değişkenler arasındaki ilişkileri gözeterek, ilgili değişkenler için toplanmış olan verilerin daha net ve özet olarak sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür (Nakip, 2006: 423). Çok değişkenli bir analiz yöntemi olması nedeniyle faktör analizinde, ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler gözetilerek daha az sayıda değişkenden oluşan ve ilgili değişkenlerin sınıflandırıldığı daha sade ve anlamlı yeni bir yapı elde edilmeye çalışılır. Bu bakımdan faktör analizi yapılırken, çok sayıda değişkenden toplanan verilerin veri kaybını en aza indirecek şekilde özetlenmesi önem arz etmektedir (Gegez, 2010: 316).

Faktör analizi, araştırmalarda kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin sorgulanması amacıyla kullanılabilmektedir. Faktör analizi gerçekleştirilirken incelenmesi gereken ilk hususlar KMO Örneklem Uygunluğu Ölçümü (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve sonrasında Bartlett's Test (Bartlett's Test of Sphericity) değerleridir. KMO örneklemin faktör analizine uygunluğunu test ederken, Bartlett's Test ise değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını test etmektedir. Genel olarak KMO değerinin 0,50 ve üstünde bir değere sahip olması, Bartlett's Test'nin ise istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 79-80). Tablo 9'da KMO değerlerine ilişkin yorumlamalar gösterilmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 80; Kalaycı, 2009).

Tablo 9: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Anlamı
$\geq 0,90$	Mükemmel
$\geq 0,80$	Çok iyi
$\geq 0,70$	İyi
$\geq 0,60$	Orta
$\geq 0,50$	Kötü
$< 0,50$	Kabul edilemez

KMO ve Bartlett's Test değerlerinin sağlanmasından sonra, faktör yüklerini tespit edebilmek amacıyla korelasyon matrisinin varimax vb. döndürme yöntemlerine tabi tutulması gerekir. Elde edilen faktör yükleri değerlerinin 0.30 ve üzerinde olması istenir (Büyüköztürk, 2016:134). Ayrıca bu aşamada faktör yükü istenen değeri sağlamayan, benzer faktör yükü ile birden fazla faktör altında yer alan, faktör yapısını bozan değişkenlerin literatür doğrultusunda ölçekten çıkarılmaları gerekmektedir. Son olarak, özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörlerin açıkladığı varyansın kontrol edilmesi gerekmektedir. Açıklanan varyansın %60 ve üzerinde olması istenmekle birlikte (Kurtuluş, 2010:189), sosyal bilimlerde %40'ın üzerindeki açıklanan varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2014: 48).

Bu çalışmanın faktör analizi sürecinde öncelikle KMO ve Bartlett's Test değerleri incelenmiş, faktör yüklerini tespit edebilmek amacıyla korelasyon matrisi varimax yöntemine tabi tutulmuş, elde edilen faktör yükleri kontrol edilmiş ve son olarak özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörlerin açıkladığı varyans kontrol edilmiştir.

3.5.3.1. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği Faktör Analizi

Çalışmada katılımcıların sınırsız kariyer tutumlarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçek 13 sorudan oluşmaktadır. "Sınırsız Düşünce Yapısı (1-8)" ile "Örgütsel Hareketlilik Tercihi (9-13)" isimli iki alt faktöre sahiptir. 13 ifadeden oluşan sınırsız kariyer tutumu ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklemin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett's Test değerleri incelendiğinde, KMO değerinin 0,866 olduğu tespit edilmiş ve Bartlett's Test değerinin ($p=0,000<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. İfadeler özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplanmıştır. Açıklanan toplam varyans %61,335'tir. Faktör yükleri incelendiğinde benzer faktör yükü ile birden fazla faktör altında yer aldıklarından sırasıyla 6. ("Farklı işletmelerden kişilerle etkileşim içinde olmamı gerektiren görevlerden hoşlanırım") ve 5. ("Kendi işletmem dışındaki kişilerle çalışmaktan hoşlanırım") ifadeler çıkarılmış, sonrasında faktör yapısını bozduğundan 3. İfade ("İşletme dışında da çalışmamı gerektiren görevlerden hoşlanırım") ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 10 ifade ile tekrar faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 10'da sınırsız kariyer yönelimi ölçeğine ilişkin nihai faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10: Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	SDY	ÖHT
SK1:Yeni bir şeyler öğrenmeme olanak tanıyan görevlerin peşinden koşarım.	0,821	
SK2:Farklı işletmelerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmaktan hoşlanırım.	0,808	
SK8:Yeni deneyim ve durumlarda heyecan duyarım.	0,802	
SK7:Geçmişte “herhangi bir kuruma bağlı olmaksızın” çalışmama imkan sağlayan fırsatları araştırdım.	0,597	
SK4:Kendi departmanımın dışında çalışmamı gerektiren görevlerden hoşlanırım	0,522	
SK11:Başka bir iş aramaktansa, bildiğim kurumda kalmayı tercih ederim.		0,769
SK13:Benim için ideal kariyer, çalışma hayatım boyunca sadece tek bir işletmede çalışmaktır.		0,765
SK12:Çalıştığım işletme ömür boyu istihdam sağlarsa, asla başka bir iş arama arzusunda olmam.		0,747
SK9:Sürekli aynı işletmede çalışmanın sağladığı belirlilik ortamından mutluyum.		0,735
SK10:Mevcut işletmemde çalışmasaydım, kendimi çok şey kaybetmiş hissederdim.		0,702
Cronbach α 0,782	0,763	0,804
KMO: 0,824 Bartlett Testi Chi Kare: 1213,625 Serbestlik Derecesi: 45 p=0,000<0,05 Açıklanan Toplam Varyans: %55,326	SDY: Sınırsız Düşünce Yapısı ÖHT: Örgütsel Hareketlilik Tercihi	

Sınırsız kariyer tutum ölçeği için, örneklemin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett’s Test değerleri incelendiğinde KMO değeri olan 0,824’ün 0,50 değerinden büyük olduğu ve Bartlett’s Test değerinin ($p=0,000<0,05$) de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Sırasıyla 6, 5 ve 3. ifadelerin ölçekten çıkarılması sonrasında geriye kalan tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0,30’un üzerinde olduğu görülmektedir. Son olarak sınırsız kariyer ölçeğine ilişkin açıklanan varyans oranı incelendiğinde literatürle benzer şekilde özdeğeri 1’in üstünde olan iki faktör (“Sınırsız Düşünce Yapısı” faktörü ve “Örgütsel Hareketlilik Tercihi” faktörü) olduğu, bu iki faktörün açıkladıkları varyans oranının %55,326 olduğu ve açıklanan varyans için sağlanması gereken değer olan %40’tan yüksek olduğu görülmektedir.

Sınırsız kariyer ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları doğrultusunda, çalışmada kullanılan sınırsız kariyer ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu ifade edilebilir.

3.5.3.2. Değişken Kariyer Tutumu Ölçeği Faktör Analizi

Çalışmada katılımcıların değişken kariyer tutumlarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçek 14 sorudan oluşmaktadır. “Kendi Kariyerini Yönetme (1-8)” ile “Değer Odaklılık (9-14)” isimli iki alt faktöre sahiptir. 14 ifadeden oluşan değişken kariyer yönelimi ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklemin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett’s Test değerleri incelendiğinde, KMO değerinin 0,942 olduğu tespit edilmiş ve Bartlett’s Test değerinin ($p=0,000<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. İfadeler literatüre uygun olarak özdeğeri 1’den büyük olan iki faktör altında toplanmıştır. Açıklanan toplam varyans %53,19’dur. Ancak değişken kariyer ölçeğinin 3. ifadesi (“Genel olarak, bağımsız ve kendi yönlendirdiğim bir kariyerim var”) benzer faktör yükü ile birden fazla faktör altında yer aldığından ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 13 ifade ile tekrar faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 11’de değişken kariyer tutumu ölçeğine ilişkin nihai faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11: Değişken Kariyer Tutumu Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	KKY	DO
DK2:Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum.	0,780	
DK8:Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvendim.	0,758	
DK6:Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.	0,747	
DK5:Kendi kariyerimden bütünüyle kendim sorumluyum.	0,745	
DK4:Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.	0,627	
DK7:Kariyerim söz konusu olduğunda, sadece kendimi dinler ve kendi yolumu çizerim.	0,597	
DK1:Çalışmakta olduğum şirket tarafından kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunulmadığında, bu fırsatları kendi başıma ararım.	0,585	

DK13:Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, çalıştığım işletmenin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.		0,767
DK10:Kariyerim süresince yaptığım seçimlerin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiği benim için çok da önemli değildir.		0,634
DK12:Çalıştığım işletme, değerlerime aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi değer yargılarıma göre hareket ederim.		0,627
DK11:Benim için önemli olan, kariyer başarımlarım hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.		0,619
DK9:Kariyerimi işverenin önceliklerinin aksine, kendi önceliklerime göre yönlendiririm.		0,595
DK14:Geçmişte, çalıştığım işletme aynı fikirde olmadığım bir şeyi benden yapmamı istediğinde, kendi değerlerime göre hareket ettim.		0,526
Cronbach $\alpha=0,901$	0,878	0,784
KMO: 0,935 Bartlett Testi Chi Kare: 2124,161 Serbestlik Derecesi: 78 p=0,000<0,05 Açıklanan Toplam Varyans: %54,236	KKY: Kendi Kariyerini Yönetme DO: Değer Odaklılık	

Değişken kariyer tutumu ölçeği için, örneklemin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett's Test değerleri incelendiğinde KMO değeri olan 0,935'in 0,50 değerinden büyük olduğu ve Bartlett's Test değerinin ($p=0,000<0,05$) de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. 3. İfadenin ölçekten çıkarılması sonrasında geriye kalan tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin açıklanan varyans oranı incelendiğinde literatürle benzer şekilde özdeğeri 1'in üstünde olan iki faktör ("Kendi Kariyerini Yönetme" faktörü ve "Değer Odaklılık" faktörü) oluştuğu, bu iki faktörün açıkladıkları varyans oranının %54,236 olduğu ve açıklanan varyans için sağlanması gereken değer olan %40'tan yüksek olduğu görülmektedir. Değişken kariyer ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları doğrultusunda, çalışmada kullanılan değişken kariyer ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu ifade edilebilir.

3.5.3.3. Kariyer Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

Çalışmada katılımcıların kariyer tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek 5 sorudan oluşan tek faktörlü bir ölçektir. Tablo 12’de çalışmada kullanılan kariyer tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Kariyer tatmini ölçeği için, örneklemin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett’s Test değerleri incelendiğinde KMO değeri olan 0,897’nin 0,50 değerinden büyük olduğu ve Bartlett’s Test değerinin ($p=0,000<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Faktör yükleri incelendiğinde ise tüm faktör yüklerinin 0,30’un oldukça üzerinde olduğu, benzer faktör yükü ile birden fazla faktör altında yer alan ya da faktör yapısını bozan değişkenlerin yer almadığı görülmektedir. Son olarak kariyer tatmini ölçeğine ilişkin açıklanan varyans oranı incelendiğinde açıklanan varyans oranı olan %74,911’in istenen değer olan %40’tan oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Kariyer tatmini ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları doğrultusunda, çalışmada kullanılan kariyer tatmini ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 12: Kariyer Tatmini Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör
KT2:Genel olarak kariyer amaçlarıma ulaşmaya yönelik elde ettiğim ilerlemeden memnunum.	0,908
KT3:Yükselmeye ilişkin hedeflerime ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	0,884
KT1:Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.	0,871
KT5:Yeni beceriler geliştirme amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	0,835
KT4:Gelire ilişkin hedeflerime ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	0,827
Cronbach α	0,915
KMO: 0,897 Bartlett Testi Chi Kare: 1360,723 Serbestlik Derecesi: 10 $p=0,000<0,05$ Açıklanan Toplam Varyans: %74,911	

3.5.3.4. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi

Çalışmada katılımcıların iş-yaşam dengesi algılamalarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçek 15 sorudan oluşmaktadır ve “İşin Kişisel Yaşama Etkisi (1-7)”, “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi (8-11)” ile “İş-Yaşam Gelişimi (12-15)” isimli üç alt faktöre sahiptir. 15 ifadeden oluşan iş-yaşam dengesi ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklemenin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett’s Test değerleri incelendiğinde, KMO değerinin 0,898 olduğu tespit edilmiş ve Bartlett’s Test değerinin ($p=0,000<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. İfadeler literatüre uygun olarak özdeğeri 1’den büyük olan üç faktör altında toplanmıştır. Açıklanan toplam varyans %67,073’tür. Ancak iş-yaşam dengesi ölçeğinin 7. ifadesi (“İş dışı aktivitelere ayırdığım zaman beni tatmin eder (T)”) faktör yapısını bozduğundan ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 14 ifade ile tekrar faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 13’te iş-yaşam dengesi ölçeğine ilişkin nihai faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13: İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	KYİE	İKYE	İYG
İYD5:İşim yüzünden kişisel aktivitelerimi kaçıyorum.	0,817		
İYD3:İşim nedeniyle, kişisel gereksinimlerimi ihmal ederim.	0,804		
İYD2:İşim, kişisel hayatımı zorlaştırmaktadır.	0,794		
İYD1:İşim, kişisel hayatım üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	0,675		
İYD4:İşim nedeniyle, kişisel hayatımı bir kenara bırakırım.	0,666		
İYD6:İş ve iş dışı hayatımı dengelemek için mücadele ediyorum.	0,638		
İYD8:Kişisel hayatım, işim için gerekli olan enerjimi tüketmektedir.		0,827	
İYD9:Kişisel yaşamımdan dolayı işte etkili olamayacak kadar yorgunum.		0,810	
İYD10:Kişisel hayatım, işim üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.		0,801	

İYD11:Kişisel meselelerden dolayı çalışmakta zorlanıyorum.		0,779	
İYD14:Kişisel yaşamımdan dolayı iş yerinde mutluyum.			0,818
İYD12:Kişisel yaşamım işimi yapabilmem için bana enerji veriyor.			0,812
İYD15:İşim nedeniyle kişisel yaşamımda mutluyum.			0,804
İYD13:İşim, kişisel faaliyetlerimi sürdürebilmeme imkân tanıyor.			0,710
Cronbach α 0,865	0,878	0,890	0,807
KMO: 0,896 Bartlett Testi Chi Kare: 2948,197 Serbestlik Derecesi: 91 p=0,000<0,05 Açıklanan Toplam Varyans: %68,113			
KYİE: Kişisel Yaşamın İşe Etkisi İKYE: İşin Kişisel Yaşama Etkisi İYG: İş-Yaşam Gelişimi			

İş-yaşam dengesi ölçeği için, örneklemin faktör analizine uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett's Test değerleri incelendiğinde KMO değeri olan 0,896'nın 0,50 değerinden büyük olduğu ve Bartlett's Test değerinin ($p=0,000<0,05$) de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. 7. İfadenin ölçekten çıkarılması sonrasında geriye kalan tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olduğu görülmektedir. Son olarak iş-yaşam dengesi ölçeğine ilişkin açıklanan varyans oranı incelendiğinde literatürle benzer şekilde özdeğeri 1'in üstünde olan üç faktör ("İşin Kişisel Yaşama Etkisi" faktörü, "Kişisel Yaşamın İşe Etkisi" faktörü ve "İş-Yaşam Gelişimi" faktörü) oluştuğu, bu üç faktörün açıkladıkları varyans oranının %68,113 olduğu ve açıklanan varyans için sağlanması gereken değer olan %40'tan yüksek olduğu görülmektedir. İş-yaşam dengesi ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları doğrultusunda, çalışmada kullanılan iş-yaşam dengesi ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin faktör analizi yardımıyla irdelenmesinden sonra ilgili ölçeklerin güvenilirliklerinin de araştırılması gerekmektedir. Aşağıda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.5.4. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik genel olarak bir araştırmanın veya bir ölçeğin tekrar tekrar uygulanması durumunda aynı sonuçların elde edilip edilmeyeceği ile ilgilidir. Bir ölçek farklı zamanlarda veya farklı gruplarda tekrar tekrar uygulandığında aynı sonuçlar elde ediliyorsa, o ölçek güvenilir bir ölçek olarak kabul görür (Gegez, 2010: 184; Kurtuluş, 2010: 109).

Ölçek güvenilirliğinin ölçülmesinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri “Cronbach Alfa (Cronbach’s Alpha) Katsayısı yöntemi” dir. Cronbach alfa katsayısı bir ölçekte yer alan birden fazla ifadenin arasındaki benzerliği, yakınlığı, homojenliği ve bütünlüğü irdeler. Ölçekte yer alan ifadeler arasındaki korelasyon yükseldikçe, cronbach alfa katsayısı da yükselecektir. Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almakta olup, ölçeğin güvenilir bir ölçek olarak kabul edilebilmesi için cronbach alfa değerinin 0,70 ve üzerinde olması istenmektedir. Ancak sosyal bilimlerde 0,60 ve üzerindeki cronbach alfa değerleri de kabul görmektedir (Kurtuluş, 2010: 184; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 89). Cronbach alfa değerlerine ilişkin yorumlar tablo 14’te gösterilmiştir (Kalaycı, 2009).

Tablo 14: Cronbach Alfa Değerleri ve Yorumları

Cronbach Alfa Değeri	Anlamı
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0,80 \leq \alpha < 1$	Ölçek yüksek ölçüde güvenilirdir.

Tablo 15’te, faktör analizi sonucunda oluşan ve çalışmada kullanılan ölçeklerin cronbach alfa değerleri yer almaktadır. Cronbach alfa değerleri incelendiğinde tüm faktörler ve alt faktörlerin cronbach alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0.60 değerinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir ölçekler oldukları ifade edilebilir.

Tablo 15: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

Değişkenler	Cronbach α
Sınırsız Kariyer Tutumu	0,782
Sınırsız Düşünce Yapısı	0,763
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	0,804
Değişken Kariyer Tutumu	0,901
Kendi Kariyerini Yönlendirme	0,878
Değer Odaklılık	0,784
Kariyer Tatmini	0,915
İş-Yaşam Dengesi	0,865
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	0,878
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	0,890
İş-Yaşam Gelişimi	0,807

Gerçekleştirilen faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları doğrultusunda çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçekler oldukları belirtilebilir.

3.5.5. Hipotez Testleri

Bu bölümde araştırmanın temel hipotezlerine yönelik analiz ve sonuçlar yer almaktadır. Araştırma sürecinde geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için basit, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin bir veya birden fazla bağımsız değişkenle arasındaki ilişkinin matematiksel bir fonksiyon şeklinde yazılması olup bu fonksiyona regresyon denklemi denilmektedir. Bu regresyon denklemi yardımıyla bağımsız değişkenlerin aldığı değerlere karşılık bağımlı değişkenin alacağı değerler tahmin

edilir. Regresyon analizi bağımsız değişken sayısına göre basit regresyon analizi (tek bağımsız değişken) ve çoklu regresyon analizi (birden fazla bağımsız değişken) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Orhunbilge, 2002: 12). Basit regresyon analizinde bağımlı değişken üzerinde bir bağımsız değişkenin etkisi incelenmekte, çoklu regresyon analizinde, bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisi aynı anda incelenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 278). Hiyerarşik regresyon analizinde ise bağımsız değişkenler grup grup modele sokulmaktadır. İkinci grupta modele giren değişkenlerin birinci grupta modele giren değişkenlere göre bağımlı değişken üzerinde ne kadar fazla etkisi olduğu görülebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 278). Düzenleyici değişkenlerin yer aldığı modellerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 293).

Basit doğrusal regresyon analizinin gerçekleştirilmesi için “bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olması (doğrusallık-linearity)”, “hata terimlerinin normal dağılması (normallik-normality)”, “hata terimlerinin varyansının sabit olması (eşvaryanslılık-homoscedasticity)” ve “hata terimleri arasında ilişki olmaması (otokorelasyon-autocorrelation)” varsayımlarının sağlanması gerekmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 155). Doğrusallığın test edilmesi için korelasyon analizinden yararlanılmış ve serpilme diyagramları (scatter plot) incelenmiştir. Normalliğin test edilmesi için gerçekleştirilen basit regresyon analizleri sonucunda oluşan P-plot grafikleri incelenmiştir. Eşvaryanslılık varsayımının test edilmesi için serpilme diyagramlarından yararlanılmıştır. Diyagram üzerinde hata terimleri bir desen çizmiyor ve sabit bir aralıkta rastgele dağılıyorsa eş varyanslılık söz konusu olacaktır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 159). Hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığının incelenmesi için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır. Durbin Watson 0-4 arasında bir değer almaktadır. Değer 0 olduğunda tam pozitif otokorelasyon, değer 4 olduğunda tam negatif otokorelasyon söz konusu olup, değer 2 olduğunda ise otokorelasyon yok demektir (Orhunbilge, 2010: 49). Bu nedenle Durbin Watson’ın 2’ye yakın bir değerde (1,5-2,5 aralığında) olması istenmektedir (Kalaycı, 2009: 264).

Çoklu regresyon analizinde basit regresyon analizindeki varsayımlara ek olarak “bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmaması (çoklu bağlantı-multicollinearity)” varsayımının da test edilmesi gerekmektedir. Çoklu bağlantı olup olmadığının tespit edilmesi için çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması çoklu bağlantı sorununu akla getirmektedir ($r>0,7$) (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 155). Ayrıca çoklu bağlantı olup olmadığının incelenmesi için varyans büyütme faktörü – VIF (Variance Inflation Factor) ve tolerance değerlerine bakılması gerekmektedir. VIF değerinin 10 ‘dan büyük olması, tolerance değerinin 0,2’den küçük olması (Gürbüz ve Şahin, 2018: 271) ve tolerance değerinin $1-R^2$ ’den küçük olması (Gürbüz ve Şahin, 2018: 297) çoklu bağlantı sorunu olabileceğinin göstergesidir.

3.5.5.1. Sınırsız Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi

Sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesinde basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Sınırsız Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	B	Beta	t	P
Sabit	0,973		4,522	0,000
Sınırsız Kariyer Tutumu	0,747	0,524	12,272	0,000
R	0,524			
R^2	0,275			
Düzeltilmiş R^2	0,273			
F	150,599			
p (anlamlılık)	0,000			
Durbin-Watson	1,844			

Sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısına etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=150,599$; $p=0,000$)

<0,05). Sınırsız kariyer tutumu ve sübjektif kariyer başarısı arasında orta düzeyde ($R=0,524$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmekte olup ($B=0,747$; $p=0,000<0,05$), sınırsız kariyer tutumunda meydana gelecek 1 birimlik artışın, sübjektif kariyer başarısında 0,747 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Model sübjektif kariyer başarısındaki değişimin %27,5'inin ($R^2=0,275$) sınırsız kariyer tutumuyla açıklanabileceğini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre “H1: Sınırsız kariyer tutumu sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” hipotezi kabul edilmiştir.

Sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin tespit edilmesinden sonra sınırsız kariyer tutumunun alt boyutlarının ayrı ayrı sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Sınırsız kariyer tutumunun sınırsız düşünce yapısı alt boyutunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesinde basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Sınırsız Düşünce Yapısı Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	B	Beta	t	P
Sabit	1,747		8,199	0,000
Sınırsız Düşünce Yapısı	0,493	0,401	7,726	0,000
R	0,401			
R^2	0,161			
Düzeltilmiş R^2	0,158			
F	76,137			
p (anlamlılık)	0,000			
Durbin-Watson	1,810			

Sınırsız düşünce yapısının sübjektif kariyer başarısına etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=76,137$; $p=0,000 < 0,05$). Sınırsız düşünce yapısı ve sübjektif kariyer başarısı arasında orta düzeyde ($R=0,401$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Sınırsız düşünce yapısının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmekte olup ($B=0,493$; $p=0,000 < 0,05$), sınırsız düşünce yapısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, sübjektif kariyer başarısında 0,493 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Model sübjektif kariyer başarısındaki değişimin %16,1'inin ($R^2=0,161$) sınırsız düşünce yapısı ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre “H1a: Sınırsız düşünce yapısı sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Sınırsız kariyer tutumunun örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesinde basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Hareketlilik Tercihi Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	B	Beta	t	P
Sabit	2,111		13,247	0,000
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	0,450	0,429	9,470	0,000
R	0,429			
R^2	0,184			
Düzeltilmiş R^2	0,182			
F	89,683			
p (anlamlılık)	0,000			
Durbin-Watson	1,901			

Örgütsel hareketlilik tercihinin sübjektif kariyer başarısına etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=89,683$;

$p=0,000 < 0,05$). Örgütsel hareketlilik tercihi ve sübjektif kariyer başarısı arasında orta düzeyde ($R=0,429$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Örgütsel hareketlilik tercihinin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmekte olup ($B=0,450$; $p=0,000 < 0,05$), örgütsel hareketlilik tercihinde meydana gelecek 1 birimlik artışın, sübjektif kariyer başarısında 0,450 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Model sübjektif kariyer başarısındaki değişimin %18,4'ünün ($R^2=0,184$) örgütsel hareketlilik tercihi ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre “H1b: Örgütsel hareketlilik tercihi sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Sınırsız kariyer tutumu ve alt boyutlarının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizlerinden sonra sınırsız kariyer tutumunun alt boyutlarının bir arada olduğu çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması ve çoklu bağlantı sorununun olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihinin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 19: Sınırsız Kariyer Tutumunun Alt Boyutlarının Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	R^2	Düz. R^2	F	P	B	Beta	t	P	VIF
<u>1.Model</u> Sabit Örg. Har. Ter.	0,184	0,182	89,683	0,000	2,111 0,450	0,429	13,247 9,470	0,000 0,000	-
<u>2.Model</u> Sabit Örg. Har. Ter. Sınırsız. D. Y.	0,275	0,271	75,142	0,000	0,961 0,366 0,383	0,349 0,312	4,332 7,899 7,046	0,000 0,000 0,000	1,070 1,070
Durbin-Watson	1,794								

Stepwise yöntemiyle gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel hareketlilik tercihi ($B=0,366$; $p=0,000<0,005$) ve sınırsız düşünce yapısının ($B=0,383$; $p=0,000<0,005$) subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel hareketlilik tercihinde meydana gelen 1 birimlik artış subjektif kariyer başarısı üzerinde 0,366 birimlik artışa, sınırsız düşünce yapısında meydana gelen 1 birimlik artış subjektif kariyer başarısı üzerinde 0,383 birimlik artışa neden olacaktır. Modele ilk giren değişken örgütsel hareketlilik tercihi olup, subjektif kariyer başarısındaki değişimin %18,2'sini ($Düz.R^2=0,182$) açıklamaktadır. Sınırsız düşünce yapısının modele girmesiyle subjektif kariyer başarısında %8,9'luk ilave varyansın açıklandığı görülmüştür. Model subjektif kariyer başarısındaki değişimin %27,1'inin ($Düz.R^2=0,271$) örgütsel hareketlilik tercihi ve sınırsız düşünce yapısı ile açıklanabileceğini göstermektedir.

3.5.5.2. Sınırsız Kariyer Tutumunun Subjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü

Sınırsız kariyer tutumunun subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında bağımsız değişken olan sınırsız kariyer tutumu, ikinci adımında düzenleyici değişken olan iş-yaşam dengesi, üçüncü adımında ise bağımsız değişken sınırsız kariyer tutumu ve düzenleyici değişken iş-yaşam dengesinin çarpılmasıyla oluşturulan etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Analiz gerçekleştirilmeden önce bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilmiş ve değişkenlerinin çarpılmasıyla etkileşimsel terim ($SK \times İYD$) oluşturulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması ve çoklu bağlantı sorununun olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20: Sınırsız Kariyer Tutumunun Subjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

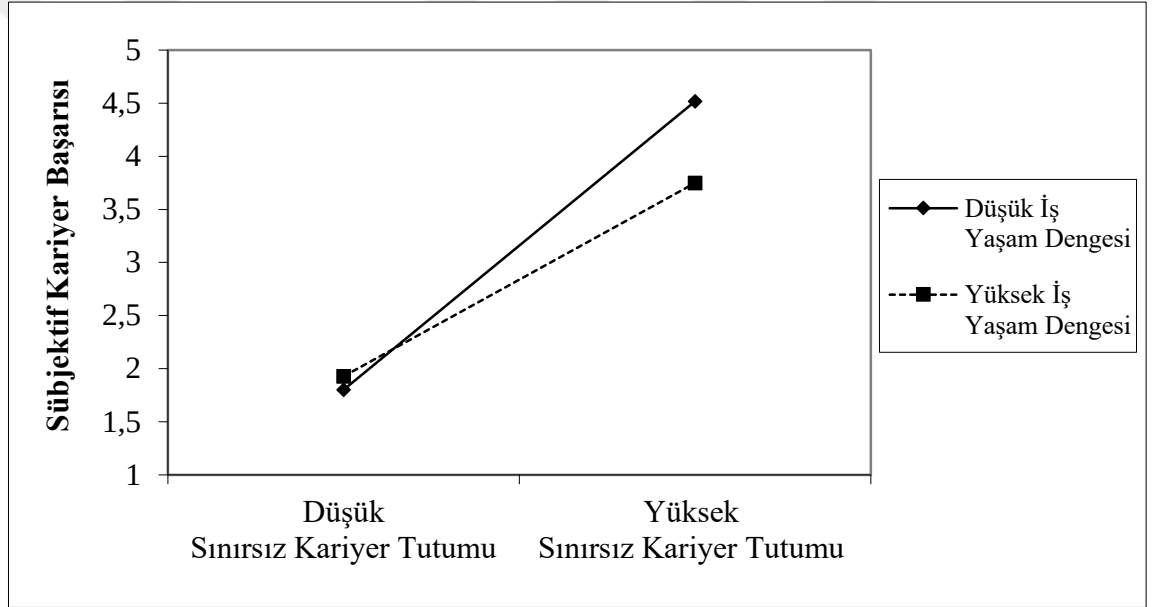
Sübjektif Kariyer Başarısı	R ²	Düz. R ²	F	B	Beta	t	P	VIF
1.Basamak Sabit Sınırsız K. T.	0,275	0,273	150,599	0,973 0,747	0,524	4,522 12,272	0,000 0,000	1,000
2.Basamak Sabit Sınırsız K.T. İş-Yaşam D.	0,282	0,279	78,117	1,135 0,701 0,080	0,491 0,095	4,981 10,840 2,089	0,000 0,000 0,037	1,136 1,136
3.Basamak Sabit Sınırsız K. T. İş-Yaşam D. SK × İYD	0,293	0,287	54,652	1,034 0,735 0,088 -0,056	0,516 0,104 -0,106	4,485 11,169 2,300 -2,413	0,000 0,000 0,022 0,016	1,193 1,144 1,081
Durbin-Watson	1,962							

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, birinci adımdaki sınırsız kariyer tutumu bağımsız değişkeninin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=150,599$, $p=0,000<0,05$). R^2 değeri 0,273'tür. Bu sonuç sübjektif kariyer başarısındaki %27,3 oranındaki varyansın sınırsız kariyer tutumu tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci adımda iş-yaşam dengesinin modele girmesiyle sübjektif kariyer başarısında %0,6'lık ilave varyansın açıklandığı görülmüş ve bu değişimin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\Delta R^2=0,006$, $F=78,117$, $p=0,037<0,05$). Üçüncü adımda analize sınırsız kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesi etkileşiminin dahil edilmesiyle sübjektif kariyer başarısında %0,8'lik ilave varyansın açıklandığı ve bu değişimin anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($\Delta R^2=0,008$, $F=54,652$, $p=0,016<0,005$). Üçüncü adımda bütün değişkenler analize girdiğinde sınırsız kariyer tutumunun ($B=0,735$, $p=0,000<0,05$) ve iş-yaşam dengesinin ($B=0,088$, $p=0,022<0,05$) sübjektif kariyer başarısı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu, sınırsız kariyer tutumu ve iş-yaşam dengesi değişkenlerinin çarpılması sonucu oluşan etkileşimsel terimin ise sübjektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi (bu ilişkinin etkisini azaltıcı) ($B=-0,056$, $p=0,016<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Sınırsız kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesinin çarpımsal sonucunun anlamlı olması bu iki değişkenin sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkileşimsel etkisinin (interaction effect)

var olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre “H2: Sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

İş-yaşam dengesinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda bireylerin sınırsız kariyer tutumlarının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin değişimini gösteren grafik aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 5: Sınırsız Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü



İş-yaşam dengesi düşük olan bireylerin sınırsız kariyer tutumları ile sübjektif kariyer başarıları arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür. İş-yaşam dengesi yükseldikçe bu ilişkinin kuvveti azalmaktadır.

Sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün tespit edilmesinden sonra sınırsız kariyer tutumunun alt boyutlarının ayrı ayrı sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Sınırsız kariyer tutumunun sınırsız düşünce yapısı alt boyutunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün test

edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında bağımsız değişken olan sınırsız düşünce yapısı, ikinci adımında düzenleyici değişken olan iş-yaşam dengesi, üçüncü adımında ise bağımsız değişken sınırsız düşünce yapısı ve düzenleyici değişken iş-yaşam dengesinin çarpılmasıyla oluşturulan etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Analiz gerçekleştirilmeden önce bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilmiş ve değişkenlerinin çarpılmasıyla etkileşimsel terim (SD×İYD) oluşturulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması ve çoklu bağlantı sorununun olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Sınırsız Düşünce Yapısı Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

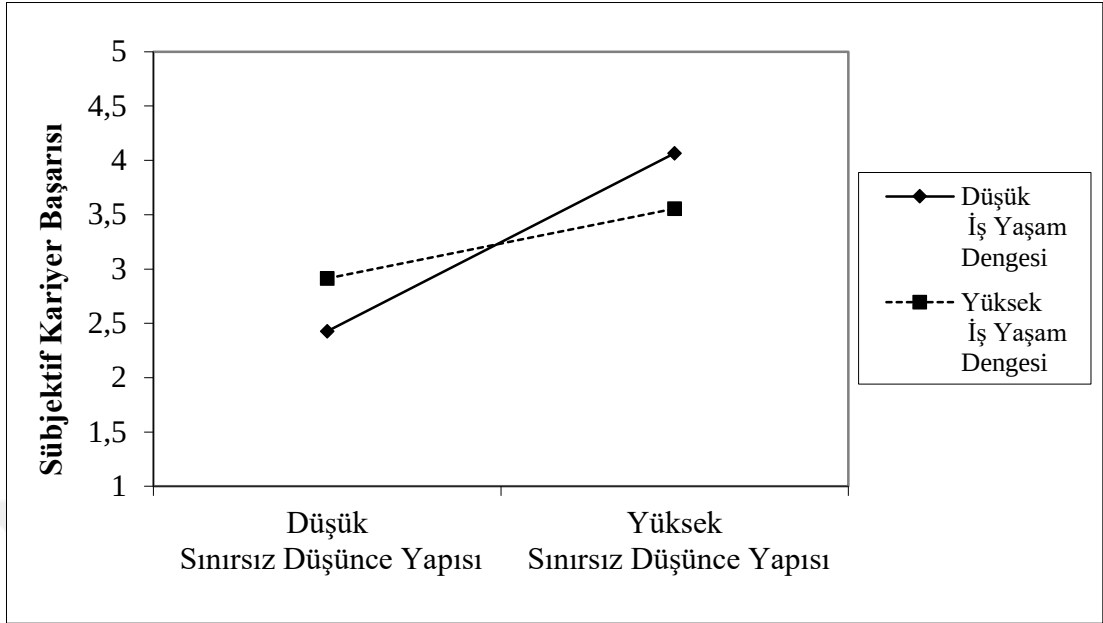
Sübjektif Kariyer Başarısı	R ²	Düz. R ²	F	B	Beta	t	P	VIF
<u>1.Basamak</u> Sabit Sınırsız Düşünce	0,161	0,158	76,137	1,747 0,493	0,401	8,199 7,726	0,000 0,000	1,000
<u>2.Basamak</u> Sabit Sınırsız Düşünce İş-Yaşam Dengesi	0,205	0,201	51,073	1,844 0,456 0,179	0,371 0,212	8,984 8,198 4,690	0,000 0,000 0,000	1,021 1,021
<u>3.Basamak</u> Sabit Sınırsız D.Y. İş-Yaşam Dengesi SD × İYD	0,216	0,210	36,344	1,836 0,471 0,183 -0,062	0,383 0,216 -0,107	8,767 8,466 4,809 -2,383	0,000 0,000 0,000 0,018	1,034 1,022 1,017
Durbin-Watson	1,944							

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, birinci adımdaki sınırsız düşünce yapısı bağımsız değişkeninin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=76,137$, $p=0,000<0,05$). R^2 değeri 0,158'dir. Bu sonuç sübjektif kariyer başarısındaki %15,8 oranındaki varyansın sınırsız düşünce yapısı tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci adımda iş-yaşam dengesinin modele girmesiyle sübjektif kariyer başarısında %4,3'lük ilave varyansın açıklandığı görülmüş ve bu değişimin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\Delta R^2=0,043$, $F=51,073$, $p=0,000<0,05$). Üçüncü adımda analize sınırsız düşünce yapısı ile iş-yaşam dengesi etkileşiminin dahil edilmesiyle sübjektif kariyer başarısında %0,9'lük ilave varyansın açıklandığı ve bu değişimin anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($\Delta R^2=0,009$, $F=36,344$, $p=0,018<0,005$).

Üçüncü adımda bütün değişkenler analize girdiğinde sınırsız düşünce yapısının ($B=0,471$, $p=0,000<0,05$) ve iş-yaşam dengesinin ($B=0,183$, $p=0,000<0,05$) sübjektif kariyer başarısı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu, sınırsız düşünce yapısı ve iş-yaşam dengesi değişkenlerinin çarpılması sonucu oluşan etkileşimsel terimin ise sübjektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi (bu ilişkinin etkisini azaltıcı) ($B=-0,062$, $p=0,018<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Sınırsız düşünce yapısı ile iş-yaşam dengesinin çarpımsal sonucunun anlamlı olması bu iki değişkenin sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkileşimsel etkisinin (interaction effect) var olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre “H2a: Sınırsız düşünce yapısının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

İş-yaşam dengesinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda bireylerin sınırsız düşünce yapılarının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin değişimini gösteren grafik aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 6: Sınırsız Düşünce Yapısı Alt Boyutunun Kariyer Tututumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü



İş-yaşam dengesi düşük olan bireylerin sınırsız düşünce yapıları ile subjektif kariyer başarıları arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür. İş-yaşam dengesi yükseldikçe bu ilişkinin kuvveti azalmaktadır.

Sınırsız kariyer tutumunun örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutunun subjektif kariyer başarıları üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında bağımsız değişken olan örgütsel hareketlilik tercihi, ikinci adımında düzenleyici değişken olan iş-yaşam dengesi, üçüncü adımında ise bağımsız değişken örgütsel hareketlilik tercihi ve düzenleyici değişken iş-yaşam dengesinin çarpılmasıyla oluşturulan etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Analiz gerçekleştirilmeden önce bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilmiş ve değişkenlerinin çarpılmasıyla etkileşimsel terim (ÖHT×İYD) oluşturulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması ve çoklu bağlantı sorununun olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22: Örgütsel Hareketlilik Tercihi Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	R ²	Düz. R ²	F	B	Beta	t	P	VIF
<u>1.Basamak</u> Sabit Örg. Har. Ter.	0,184	0,182	89,683	2,111 0,450	0,429	13,247 9,470	0,000 0,000	1,000
<u>2.Basamak</u> Sabit Örg. Har. Ter. İş-Yaşam D.	0,195	0,191	48,165	2,264 0,402 0,098	0,384 0,116	13,230 7,861 2,368	0,000 0,000 0,018	1,177 1,177
<u>3.Basamak</u> Sabit Örg. Har. Ter. İş-Yaşam D. ÖHT × İYD	0,198	0,192	32,616	2,256 0,401 0,087 0,035	0,382 0,103 0,055	13,179 7,829 2,054 1,190	0,000 0,000 0,041 0,235	1,178 1,235 1,065
Durbin-Watson	1,976							

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, birinci adımdaki örgütsel hareketlilik tercihi bağımsız değişkeninin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=89,683$, $p=0,000<0,05$). R^2 değeri 0,182’dir. Bu sonuç sübjektif kariyer başarısındaki %18,2 oranındaki varyansın örgütsel hareketlilik tercihi tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci adımda iş-yaşam dengesinin modele girmesiyle sübjektif kariyer başarısında %0,9’luk ilave varyansın açıklandığı görülmüş ve bu değişimin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\Delta R^2=0,009$, $F=48,165$ $p=0,018<0,05$). Üçüncü adımda analize örgütsel hareketlilik tercihi ile iş-yaşam dengesi etkileşiminin dahil edilmesinin sübjektif kariyer başarısını açıklamada anlamlı bir sonuç vermediği görülmektedir ($\Delta R^2=0,001$, $F=32,616$, $p=0,235>0,05$). Kısaca iş-yaşam dengesinin örgütsel hareketlilik tercihinin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün olmadığı sadece bağımsız değişken olarak sübjektif kariyer başarısını açıkladığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre “H2b: Örgütsel hareketlilik tercihinin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır” alt hipotezi reddedilmiştir.

3.5.5.3. Sınırsız Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi

Sınırsız kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Sınırsız kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi, ücret ve statü üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo 23: Sınırsız Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi

Terfi	B	Beta	t	P
Sabit	2,159		4,161	0,000
Sınırsız Kariyer Tutumu	0,079	0,033	0,664	0,507
R	0,033			
R ²	0,001			
Düzeltilmiş R ²	-0,001			
F	0,441			
p (anlamlılık)	0,507			
Durbin-Watson	0,11			

Sınırsız kariyer tutumunun terfi üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. (F=0,441; p=0,507 >0,05). Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi neticesinde sınırsız kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 24: Sınırsız Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi

Statü	B	Beta	t	P
Sabit	1,898		7,023	0,000
Sınırsız Kariyer Tutumu	0,100	0,066	1,311	0,191
R	0,066			
R ²	0,004			
Düzeltilmiş R ²	0,002			
F	1,719			
p (anlamlılık)	0,191			
Durbin-Watson	1,126			

Sınırsız kariyer tutumunun statü üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=1,719$; $p=0,191 >0,05$). Analiz sonucunda çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının, statü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 25: Sınırsız Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi

Ücret	B	Beta	t	P
Sabit	1,944		6,403	0,000
Sınırsız Kariyer Tutumu	0,116	0,067	1,348	0,179
R	0,067			
R ²	0,005			
Düzeltilmiş R ²	0,002			
F	1,816			
p (anlamlılık)	0,179			
Durbin-Watson	0,220			

Sınırsız kariyer tutumunun ücret üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=1,816$; $p=0,179 >0,05$). Analiz sonucunda çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının, çalışanların ücretleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde sınırsız kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi, statü ve ücret üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş, bu sonuçlara göre “H3: Sınırsız kariyer tutumu objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmamızda sınırsız kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmesine rağmen, alana daha fazla katkı sunması bakımından sınırsız kariyer tutumun alt boyutlarının objektif kariyer başarısı üzerinde bir etkisinin olup olmadığına ilişkin basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Nitekim literatürde objektif kriterler doğrultusunda çalışanların

kendi kariyer başarılarını, kendilerine referans aldıkları grubun altında algıladıklarında, hareketlilik tercihinde bulunabilecekleri ve bu durumda çalışanların objektif kariyer başarıları üzerinde etkili olabileceği ifade edilmektedir (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006; Segers vd., 2008). Bu görüşe paralel olarak bazı çalışmalarda sınırsız kariyer tutumunun örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutunun objektif kariyer başarıları ile ilişkilendirildiğine rastlanmaktadır (Chudzikowski, 2012; Sammarra, Profili ve Innocenti, 2013). Bu doğrultuda sınırsız kariyer tutumunun örgütsel hareketlilik tercihi ve sınırsız düşünce yapısı alt boyutlarının objektif kariyer başarıları unsurlarından terfi, ücret ve statü üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo 26: Sınırsız Düşünce Yapısının Objektif Kariyer Başarıları Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi

Terfi	B	Beta	t	P
Sabit	1,858		4,837	0,000
Sınırsız Düşünce Yapısı	0,155	0,076	1,519	0,130
R	0,076			
R ²	0,006			
Düzeltilmiş R ²	0,003			
F	2,308			
p (anlamlılık)	0,130			
Durbin-Watson	0,19			

Sınırsız düşünce yapısının terfi üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. (F=2,308; p=0,130 > 0,05). Analiz sonucunda sınırsız düşünce yapısının terfi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 27: Sınırsız Düşünce Yapısının Objektif Kariyer Başarıları Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi

Statü	B	Beta	t	P
Sabit	1,824		7,339	0,000
Sınırsız Düşünce Yapısı	0,114	0,087	1,734	0,084
R	0,087			
R ²	0,008			
Düzeltilmiş R ²	0,005			
F	3,080			

p (anlamlılık)	0,084
Durbin-Watson	1,129

Sınırsız düşünce yapısının statü üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=3,080$; $p=0,084 > 0,05$). Analiz sonucu sınırsız düşünce yapısının çalışanların statüleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 28: Sınırsız Düşünce Yapısının Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi

Ücret	B	Beta	t	P
Sabit	2,004		7,166	0,000
Sınırsız Düşünce Yapısı	0,093	0,062	1,248	0,213
R	0,062			
R ²	0,004			
Düzeltilmiş R ²	0,001			
F	1,557			
p (anlamlılık)	0,213			
Durbin-Watson	0,214			

Sınırsız düşünce yapısının ücret üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=1,557$; $p=0,213 > 0,05$). Bu sonuç sınırsız düşünce yapısının çalışanların ücretleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde sınırsız düşünce yapısının objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi, statü ve ücret üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş, “H3a: sınırsız düşünce yapısı objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” alt hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 29: Örgütsel Hareketlilik Tercihinin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi

Terfi	B	Beta	t	P
Sabit	2,522		8,630	0,000
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	-0,027	-0,016	-0,315	0,753
R	0,016			
R ²	0,000			

Düzeltilmiş R ²	-0,002
F	0,099
p (anlamlılık)	0,753
Durbin-Watson	0,009

Örgütsel hareketlilik tercihinin terfi üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. (F=0,099; p=0,753>0,05). Analiz sonucuna göre örgütsel hareketlilik tercihinin terfi üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 30: Örgütsel Hareketlilik Tercihinin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi

Statü	B	Beta	t	P
Sabit	2,165		11,447	0,000
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	0,025	0,023	0,451	0,652
R	0,023			
R ²	0,001			
Düzeltilmiş R ²	-0,002			
F	0,204			
p (anlamlılık)	0,652			
Durbin-Watson	1,123			

Örgütsel hareketlilik tercihinin statü üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. (F=0,204; p=0,652 >0,05). Analiz sonucuna göre örgütsel hareketlilik tercihinin statü üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 31: Örgütsel Hareketlilik Tercihinin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi

Ücret	B	Beta	t	P
Sabit	2,159		10,168	0,000
Örgütsel Hareketlilik Tercihi	0,058	0,046	0,917	0,360
R	0,046			
R ²	0,002			
Düzeltilmiş R ²	0,000			
F	0,840			
p (anlamlılık)	0,360			
Durbin-Watson	0,221			

Örgütsel hareketlilik tercihinin ücret üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=0,840$; $p=0,360 >0,05$). Bu sonuç örgütsel hareketlilik tercihinin çalışanların ücretleri üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde örgütsel hareketlilik tercihinin objektif kariyer başarıları unsurlarından terfi, statü ve ücret üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş, “H3b: Örgütsel hareketlilik tercihi objektif kariyer başarıları üzerinde etkilidir” alt hipotezi reddedilmiştir.

3.5.5.4. Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarıları Üzerindeki Etkisi

Değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarıları üzerindeki etkisinin incelenmesinde basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarılarına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarıları	B	Beta	t	P
Sabit	1,256		5,697	0,000
Değişken Kariyer Tutumu	0,625	0,472	10,672	0,000
R	0,472			
R ²	0,223			
Düzeltilmiş R ²	0,221			
F	113,897			
p (anlamlılık)	0,000			
Durbin-Watson	1,826			

Değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarılarına etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=113,897$; $p=0,000 <0,05$). Değişken kariyer tutumu ve sübjektif kariyer başarıları arasında orta düzeyde

($R=0,472$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Değişken kariyer tutumunun subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmekte olup ($B=0,625$; $p=0,000<0,05$), değişken kariyer tutumunda meydana gelecek 1 birimlik artışın, subjektif kariyer başarısında 0,625 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Model subjektif kariyer başarısındaki değişimin %22,3'ünün ($R^2=0,223$) değişken kariyer tutumu ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre “H4: Değişken kariyer tutumu subjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” hipotezi kabul edilmiştir.

Değişken kariyer tutumunun subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin tespit edilmesinden sonra değişken kariyer tutumunun alt boyutlarının ayrı ayrı subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Kendi kariyerini yönlendirmenin subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesinde basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 33'te yer almaktadır.

Tablo 33: Kendi Kariyerini Yönlendirme Alt Boyutunun Subjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	B	Beta	t	P
Sabit	1,320		6,477	0,000
Kendi Kariyerini Yönlendirme	0,594	0,491	10,253	0,000
R	0,491			
R^2	0,241			
Düzeltilmiş R^2	0,239			
F	126,634			
p (anlamlılık)	0,000			
Durbin-Watson	1,855			

Kendi kariyerini yönlendirmenin subjektif kariyer başarısına etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=126,624$;

$p=0,000 < 0,05$). Kendi kariyerini yönlendirme ve sübjektif kariyer başarısı arasında orta düzeyde ($R=0,491$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Kendi kariyerini yönlendirmenin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmekte olup ($B=0,594$; $p=0,000 < 0,05$), kendi kariyerini yönlendirmede meydana gelecek 1 birimlik artışın, sübjektif kariyer başarısında 0,594 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Model sübjektif kariyer başarısındaki değişimin %24,1'inin ($R^2=0,241$) değişken kariyer tutumu ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre “H4a: Kendi kariyerini yönlendirme sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesinde basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34: Değer Odaklılık Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	B	Beta	t	p
Sabit	1,886		8,802	0,000
Değer Odaklılık	0,468	0,373	8,017	0,000
R	0,373			
R^2	0,139			
Düzeltilmiş R^2	0,137			
F	64,273			
p (anlamlılık)	0,000			
Durbin-Watson	1,806			

Değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısına etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=64,273$; $p=0,000 < 0,05$). Değer odaklılık ve sübjektif kariyer başarısı arasında orta düzeyde ($R=0,373$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmekte olup ($B=0,468$; $p=0,000 < 0,05$), Değer

odaklılıkta meydana gelecek 1 birimlik artışın, sübjektif kariyer başarısında 0,468 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Model sübjektif kariyer başarısındaki değişimin %13,9'unun ($R^2=0,139$) değer odaklılık ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre “H4b: Değer odaklılık sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” alt hipotezi kabul edilmiştir.

Değişken kariyer tutumu ve alt boyutlarının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizlerinden sonra değişken kariyer yöneliminin alt boyutlarının bir arada olduğu çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kendi kariyerini yönlendirme ve değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına tablo 35’de yer verilmiştir.

Tablo 35: Değişken Kariyer Tutumunun Alt Boyutlarının Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	R^2	Düz. R^2	F	p	B	Beta	t	p
<u>Model</u>	0,241	0,239	126,634	0,000				
Sabit					1,320		6,477	0,000
Ken. Kar. Yön.					0,594	0,491	11,253	0,000
Durbin-Watson	1,874							
<u>Model Dışı Kalan Değişken</u>								
Değer Odaklılık						0,040	0,631	0,528

Stepwise yöntemiyle gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi bulgularına göre, sübjektif kariyer başarısındaki değişimin %24,1’ini açıklayan ($R^2=0,241$) modelde değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p=0,528>0,05$). Gerçekleştirilen regresyon analizinde değer odaklılık alt boyutu anlamlı sonuç vermediğinden modelden çıkarılmıştır. Kendi kariyerini yönlendirme alt boyutunun ise sübjektif kariyer başarısı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($B=0,595$; $p=0,000<0,05$). Model sübjektif

kariyer başarısındaki değişimin %24,1'inin (Düz.R²=0,241) sadece kendi kariyerini yönlendirme alt boyutu ile açıklandığını göstermektedir. Kendi kariyerini yönlendirmede meydana gelecek 1 birimlik artışın, sübjektif kariyer başarısında 0,594 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir.

3.5.5.5. Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü

Değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında bağımsız değişken olan değişken kariyer tutumu, ikinci adımında düzenleyici değişken olan iş-yaşam dengesi, üçüncü adımında ise bağımsız değişken değişken kariyer tutumu ve düzenleyici değişken iş-yaşam dengesinin çarpılmasıyla oluşturulan etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Analiz gerçekleştirilmeden önce bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilmiş ve değişkenlerinin çarpılmasıyla etkileşimsel terim (DK×İYD) oluşturulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması ve çoklu bağlantı sorununun olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36: Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	R ²	Düz. R ²	F	B	Beta	t	P	VIF
<u>1.Basamak</u> Sabit Değişken K. T.	0,223	0,221	113,897	1,256 0,625	0,472	5,697 10,672	0,000 0,000	1,000

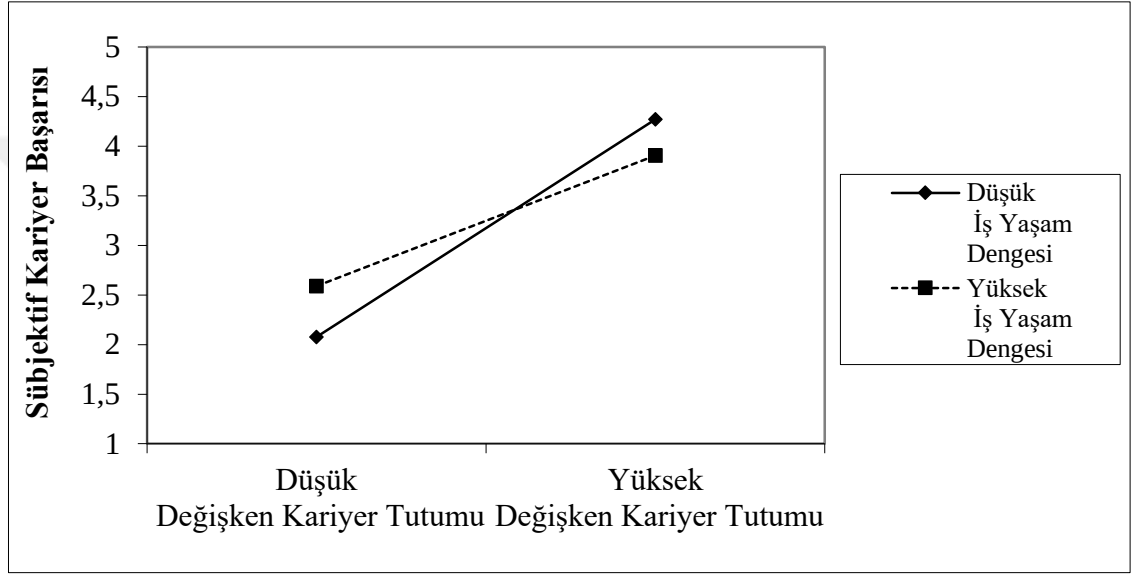
<u>2.Basamak</u> Sabit Değişken K. T. İş-Yaşam D.	0,265	0,262	71,711	1,385 0,590 0,177	0,446 0,209	6,403 10,276 4,814	0,000 0,000 0,000	1,016 1,016
<u>3.Basamak</u> Sabit Değişken K. T. İş-Yaşam D. DK × İYD	0,275	0,269	50,037	1,342 0,604 0,184 -0,055	0,456 0,218 -0,098	6,212 10,509 5,025 -2,276	0,000 0,000 0,000 0,023	1,027 1,024 1,022
Durbin-Watson	1,949							

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, birinci adımdaki değişken kariyer tutumu bağımsız değişkeninin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=113,897$, $p=0,000<0,05$). R^2 değeri 0,221’dir. Bu sonuç sübjektif kariyer başarısındaki %22,1 oranındaki varyansın değişken kariyer tutumu tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci adımda iş-yaşam dengesinin modele girmesiyle sübjektif kariyer başarısında %4,1’lik ilave varyansın açıklandığı görülmüş ve bu değişimin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\Delta R^2=0,041$, $F=71,711$, $p=0,000<0,05$). Üçüncü adımda analize değişken kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesi etkileşiminin dahil edilmesiyle sübjektif kariyer başarısında %0,7’lik ilave varyansın açıklandığı ve bu değişimin anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($\Delta R^2=0,007$, $F=50,037$, $p=0,023<0,005$). Üçüncü adımda bütün değişkenler analize girdiğinde değişken kariyer tutumunun ($B=0,604$, $p=0,000<0,05$) ve iş-yaşam dengesinin ($B=0,184$, $p=0,000<0,05$) sübjektif kariyer başarısı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu, değişken kariyer tutumu ve iş-yaşam dengesi değişkenlerinin çarpılması sonucu oluşan etkileşimsel terimin ise sübjektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi (bu ilişkinin etkisini azaltıcı) ($B=-0,055$, $p=0,023<0,05$) olduğu tespit edilmiştir.

Değişken kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesinin çarpımsal sonucunun anlamlı olması bu iki değişkenin sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkileşimsel etkisinin (interaction effect) var olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre “H5: Değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

İş-yaşam dengesinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda bireylerin değişken kariyer tutumlarının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin değişimini gösteren grafik aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 7: Değişken Kariyer Tutumunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü



İş-yaşam dengesi düşük olan bireylerin değişken kariyer tutumları ile sübjektif kariyer başarıları arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür. İş-yaşam dengesi yükseldikçe bu ilişkinin kuvveti azalmaktadır.

Değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün tespit edilmesinden sonra değişken kariyer tutumunun alt boyutlarının ayrı ayrı sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Kendi kariyerini yönlendirmenin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında bağımsız değişken olan değişken kariyer yönelimi, ikinci adımında düzenleyici değişken olan iş-yaşam dengesi, üçüncü adımında ise bağımsız değişken kendi kariyerini yönlendirme ve düzenleyici değişken iş-yaşam dengesinin

çarpılmasıyla oluşturulan etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Analiz gerçekleştirilmeden önce bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilmiş ve değişkenlerinin çarpılmasıyla etkileşimsel terim (KKY×İYD) oluşturulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması ve çoklu bağlantı sorununun olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 37’de yer almaktadır.

Tablo 37: Kendi Kariyerini Yönlendirme Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

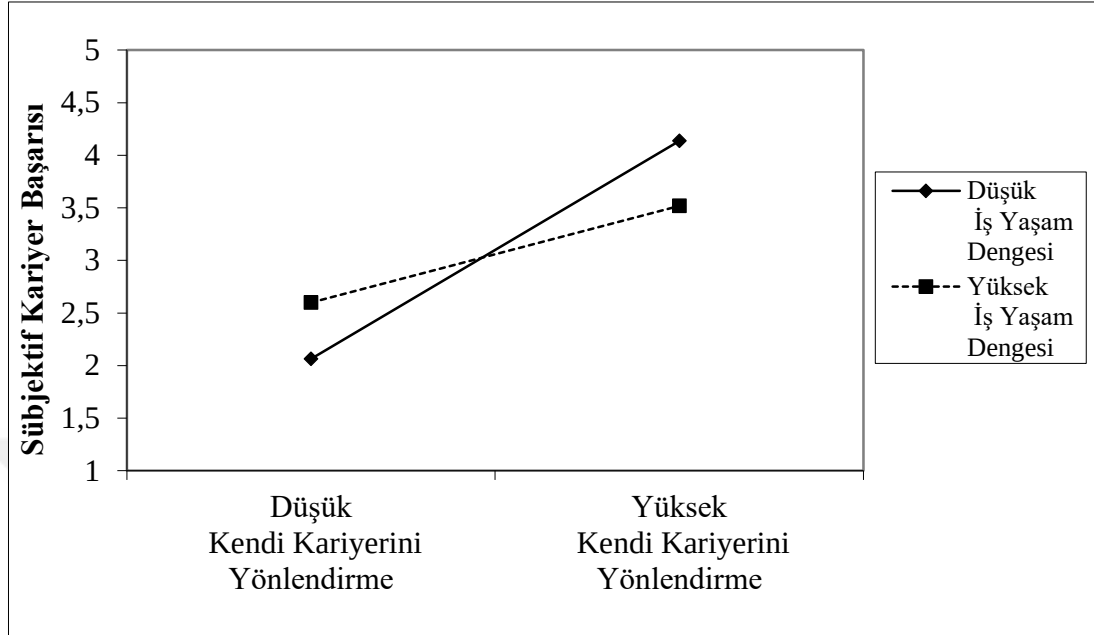
Sübjektif Kariyer Başarısı	R ²	Düz. R ²	F	B	Beta	t	P	VIF
<u>1.Basamak</u> Sabit Kendi Kar. Y.	0,241	0,239	126,634	1,320 0,594	0,491	6,477 11,253	0,000 0,000	1,000
<u>2.Basamak</u> Sabit Kendi Kar. Y. İş-Yaşam Dengesi	0,296	0,292	83,439	1,389 0,576 0,198	0,476 0,234	7,051 11,287 5,547	0,000 0,000 0,000	1,004 1,004
<u>3.Basamak</u> Sabit Kendi Kar. Y. İş-Yaşam Dengesi KKK × İYD	0,311	0,306	59,613	1,340 0,590 0,206 -0,072	0,488 0,244 -0,124	6,846 11,623 5,817 -2,953	0,000 0,000 0,000 0,003	1,013 1,010 1,016
Durbin-Watson	1,948							

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, birinci adımdaki kendi kariyerini yönlendirme bağımsız değişkeninin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=126,634, p=0,000<0,05). R² değeri 0,239’dur. Bu sonuç sübjektif kariyer başarısındaki %23,9 oranındaki varyansın kendi kariyerini yönlendirme tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci adımda iş-yaşam dengesinin modele girmesiyle sübjektif kariyer başarısında %5,3’lük ilave varyansın açıklandığı görülmüş ve bu değişimin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\Delta R^2=0,053$, F=83,439, p=0,000<0,05). Üçüncü adımda analize kendi kariyerini yönlendirme ile iş-yaşam dengesi etkileşiminin dahil edilmesiyle sübjektif kariyer başarısında %1,4’lük

ilave varyansın açıklandığı ve bu değişimin anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($\Delta R^2=0,014$, $F=59,613$, $p=0,003<0,005$). Üçüncü adımda bütün değişkenler analize girdiğinde kendi kariyerini yönlendirmenin ($B=0,590$, $p=0,000<0,05$) ve iş-yaşam dengesinin ($B=0,206$, $p=0,000<0,05$) sübjektif kariyer başarısı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu, kendi kariyerini yönlendirme ve iş-yaşam dengesi değişkenlerinin çarpılması sonucu oluşan etkileşimsel teriminin ise sübjektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi (bu ilişkinin etkisini azaltıcı) ($B=-0,072$, $p=0,003<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Kendi kariyerini yönlendirme ile iş-yaşam dengesinin çarpımsal sonucunun anlamlı olması bu iki değişkenin sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkileşimsel etkisinin (interaction effect) var olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre “H5a: Kendi kariyerini yönlendirmenin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

İş-yaşam dengesinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda kendi kariyerini yönlendirmenin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin değişimini gösteren grafik aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 8: Kendi Kariyerini Yönlendirme Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısına Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolü



İş-yaşam dengesi düşük olan bireylerin kendi kariyerlerini yönlendirme davranışları ile sübjektif kariyer başarıları arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür. İş-yaşam dengesi yükseldikçe bu ilişkinin kuvveti azalmaktadır.

Değer odaklılığın sübjektif kariyer başarıları üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün test edilebilmesi için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında bağımsız değişken olan değer odaklılık, ikinci adımında düzenleyici değişken olan iş-yaşam dengesi, üçüncü adımında ise bağımsız değişken değer odaklılık ve düzenleyici değişken iş-yaşam dengesinin çarpılmasıyla oluşturulan etkileşimsel terim analize sokulmuştur. Analiz gerçekleştirilmeden önce bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilmiş ve değişkenlerinin çarpılmasıyla etkileşimsel terim ($DO \times İYD$) oluşturulmuştur.

Hiyerarşik regresyon analizi kapsamında geçerlenmesi gereken doğrusallık, normallik, eş varyanslılık, hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması ve çoklu bağlantı sorununun olmaması varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 38' de yer almaktadır.

Tablo 38: Değer Odaklılık Alt Boyutunun Sübjektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Düzenleyici Rolünü Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Sübjektif Kariyer Başarısı	R ²	Düz. R ²	F	B	Beta	t	P	VIF
1.Basamak Sabit	0,139	0,137	64,273	1,886		8,802	0,000	
Değer Odaklılık				0,468	0,373	8,017	0,000	1,000
2.Basamak Sabit	0,179	0,175	43,390	2,053		9,643	0,000	
Değer Odaklılık				0,422	0,336	7,274	0,000	1,033
İş-Yaşam Dengesi				0,173	0,204	4,418	0,000	1,033
3.Basamak Sabit	0,181	0,175	29,159	2,044		9,587	0,000	
Değer Odaklılık				0,426	0,339	7,315	0,000	1,039
İş-Yaşam Dengesi				0,176	0,208	4,483	0,000	1,045
DO × İYD				-0,023	-0,040	-0,867	0,386	1,020
Durbin-Watson	1,959							

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, birinci adımdaki değer odaklılık bağımsız değişkeninin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=64,273$, $p=0,000<0,05$). R^2 değeri 0,137'dir. Bu sonuç sübjektif kariyer başarısındaki %13,7 oranındaki varyansın değer odaklılık tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci adımda iş-yaşam dengesinin modele girmesiyle sübjektif kariyer başarısında %3,8'lik ilave varyansın açıklandığı görülmüş ve bu değişimin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\Delta R^2=0,038$, $F=43,390$, $p=0,000<0,05$). Üçüncü adımda analize değer odaklılık ile iş-yaşam dengesi etkileşiminin dahil edilmesinin sübjektif kariyer başarısını açıklamada anlamlı bir sonuç vermediği görülmektedir ($\Delta R^2=0,000$, $F=29,159$, $p=0,386>0,05$). Kısaca, iş-yaşam dengesinin değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün olmadığı sadece bağımsız değişken olarak sübjektif kariyer başarısını açıkladığı ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre “H5b: Değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesi düzenleyici rol oynamaktadır” alt hipotezi reddedilmiştir.

3.5.5.6. Değişken Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi

Değişken kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Değişken kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi, ücret ve statü üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo 39: Değişken Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi

Terfi		B	Beta	t	p
Sabit		1,810		4,381	0,000
Değişken Kariyer Tutumu		0,168	0,076	1,529	0,127
R	0,076				
R ²	0,006				
Düzeltilmiş R ²	0,003				
F	2,338				
p (anlamlılık)	0,127				
Durbin-Watson	0,19				

Değişken kariyer tutumunun terfi üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir (F=2,338; p=0,127>0,05). Basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre değişken kariyer tutumunun terfi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 40: Değişken Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi

Statü		B	Beta	t	p
Sabit		2,144		7,996	0,000
Değişken Kariyer Tutumu		0,028	0,020	0,392	0,696
R	0,020				
R ²	0,000				
Düzeltilmiş R ²	-0,002				
F	0,153				
p (anlamlılık)	0,696				
Durbin-Watson	1,124				

Değişken kariyer tutumunun statü üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir ($F=0,153$; $p=0,696>0,05$). Analiz sonucuna göre değişken kariyer tutumunun çalışanların statüsü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 41: Değişken Kariyer Tutumunun Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi

Ücret	B	Beta	t	p
Sabit	2,050		6,811	0,000
Değişken Kariyer Tutumu	0,080	0,050	1,004	0,316
R	0,050			
R ²	0,003			
Düzeltilmiş R ²	0,000			
F	1,008			
p (anlamlılık)	0,316			
Durbin-Watson	0,214			

Değişken kariyer tutumunun ücret üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=1,008$; $p=0,316 >0,05$). Analiz sonucunda değişken kariyer tutumunun çalışanların ücretleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde değişken kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi, statü ve ücret üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre “H6: Değişken kariyer tutumu objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmamızda, değişken kariyer tutumunun objektif kariyer başarısı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmesine rağmen alana daha fazla katkı sunması bakımından değişken kariyer tutumunun alt boyutlarının objektif kariyer başarısı üzerinde bir etkisinin olup olmadığına ilişkin basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Literatürde değişken kariyer tutumunun alt boyutlarının objektif unsurlarla ilişkilendirildiği çalışmalara rastlanmış olup (Valcour ve Ladge, 2008; Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012), çalışmamızda değişken kariyer

tutumunun, kendi kariyerini yönlendirme ve değer odaklılık alt boyutlarının objektif kariyer başarıları unsurlarından terfi, ücret ve statü üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo 42: Kendi Kariyerini Yönlendirmenin Objektif Kariyer Başarıları Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi

Terfi	B	Beta	t	p
Sabit	1,641		4,255	0,000
Kendi Kariyerini Yönlendirme	0,208	0,104	2,088	0,037
R	0,104			
R ²	0,011			
Düzeltilmiş R ²	0,008			
F	4,361			
p (anlamlılık)	0,037			
Durbin-Watson	0,028			

Kendi kariyerini yönlendirmenin objektif kariyer başarıları unsurlarından terfi üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizine ilişkin geçerlenmesi gereken hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması varsayımının sağlanmadığı tespit edilmiştir (Durbin-Watson=0,028). Analiz sonuçları tablo 42’de yer almaktadır. Kendi kariyerini yönlendirmenin objektif kariyer başarıları unsurlarından terfi üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen (F=4,361; p=0,037 <0,05) basit doğrusal regresyon analizinde geçerlenmesi gereken varsayımlardan hata terimleri arasında otokorelasyon olmaması varsayımını sağlamadığından model geçersizdir.

Tablo 43: Kendi Kariyerini Yönlendirmenin Objektif Kariyer Başarıları Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi

Statü	B	Beta	t	p
Sabit	2,034		8,115	0,000
Kendi Kariyerini Yönlendirme	0,056	0,043	0,865	0,388
R	0,043			
R ²	0,002			
Düzeltilmiş R ²	-0,001			
F	0,748			
p (anlamlılık)	0,388			
Durbin-Watson	1,122			

Kendi kariyerini yönlendirmenin statü üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=0,748$; $p=0,388 >0,05$). Basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre çalışanların kendi kariyerlerinin sorumluluğunu alarak, kendi kariyerlerini yönlendirmelerinin statüleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 44: Kendi Kariyerini Yönlendirmenin Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi

Ücret	B	Beta	t	P
Sabit	2,113		7,503	0,000
Kendi Kariyerini Yönlendirme	0,062	0,042	0,845	0,399
R	0,042			
R ²	0,002			
Düzeltilmiş R ²	-0,001			
F	0,714			
p (anlamlılık)	0,399			
Durbin-Watson	0,214			

Kendi kariyerini yönlendirmenin ücret üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=0,714$; $p=0,399 >0,05$). Analiz sonucunda çalışanların kendi kariyerlerini yönlendirmelerinin ücret üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre “H6a: Kendi kariyerini yönlendirme objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” alt hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 45: Değer Odaklılığın Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Terfi Üzerindeki Etkisi

Terfi	B	Beta	t	P
Sabit	2,202		5,757	0,000
Değer Odaklılık	0,064	0,031	0,613	0,596
R	0,031			
R ²	0,001			

Düzeltilmiş R ²	-0,002
F	0,375
p (anlamlılık)	0,596
Durbin-Watson	0,11

Değer odaklılığın terfi üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. (F=0,375; p=0,540>0,05). Değişken kariyer tutumunun alt boyutlarından değer odaklılığın terfi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 46: Değer Odaklılığın Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Statü Üzerindeki Etkisi

Statü	B	Beta	t	P
Sabit	2,307		9,313	0,000
Değer Odaklılık	-0,016	-0,012	-0,243	0,808
R	0,012			
R ²	0,000			
Düzeltilmiş R ²	-0,002			
F	0,059			
p (anlamlılık)	0,808			
Durbin-Watson	1,121			

Değer odaklılığın statü üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. (F=0,059; p=0,808 >0,05). Analiz sonucuna göre değer odaklılığın çalışanların statüsü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 47: Değer Odaklılığın Objektif Kariyer Başarısı Unsurlarından Ücret Üzerindeki Etkisi

Ücret	B	Beta	t	P
Sabit	2,064		7,427	0,000
Değer Odaklılık	0,079	0,052	1,037	0,300
R	0,052			
R ²	0,003			
Düzeltilmiş R ²	0,000			
F	1,075			
p (anlamlılık)	0,300			
Durbin-Watson	0,214			

Değer Odaklılığın ücret üzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon modeli anlamlı değildir. ($F=1,075$; $p=0,300 > 0,05$). Analiz sonucuna göre değer odaklılığın ücret üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre “H6b: Değer odaklılık objektif kariyer başarısı üzerinde etkilidir” alt hipotezi reddedilmiştir.

3.5.6. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri

Araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak araştırma değişkenleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadıkları incelenmek istenen bir diğer husustur. Bu amaçla, katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak araştırma değişkenleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadıklarını test etmek için t-Testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizlerinden faydalanılmıştır. t-Testi (Bağımsız İki Grup t-Testi), araştırma örnekleminde yer alan iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı olan bir farklılığın bulunup bulunmadığını test eder (Gegez, 2010: 313-314; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 118). Ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın bulunup bulunmadığı test edilecek grup sayısı ikiden fazla olduğunda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmalıdır. ANOVA analizi sonucunda gruplar arasında bir farklılığın bulunduğu tespit edilirse, bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırmalar yapabilen “Post Hoc Testler (Scheffe, Tukey vb.)” gerçekleştirilir. Post Hoc testler yardımıyla gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tespit edilebilir (Gegez, 2010: 315; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 124 ve 128). Bu çalışmada Post Hoc testlerden “Scheffe” testi kullanılacaktır. ANOVA analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan şartlardan biri, grup varyansların eşitliği varsayımının sağlanmasıdır. Grupların varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için “Levene” testinden yararlanılmaktadır ($p > 0,005$) (Baştürk, 2011: 134; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 124). Levene testi sonucunda varyansların eşit dağılmadığı tespit edilirse ANOVA testinin ön şartı sağlanmamış olur. Bu gibi durumlarda “Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanabilir. F testinin alternatifi olan bu testlerden

Welch testi daha güçlü olduğundan genellikle Welch testi tercih edilmektedir. Test sonucunun anlamlı olması durumunda ($p < 0,05$) farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden “Tamhane” Testi kullanılacaktır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011: 132-134).

3.5.6.1. Sınırsız Kariyer Değişkenine İlişkin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri

Bu kısımda çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için gerçekleştirilen t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

Sınırsız kariyer tutumunun demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları;

Sınırsız kariyer değişkeni göz önünde bulundurularak cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri bakımından gerçekleştirilen t-testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 48: Sınırsız Kariyer Değişkeni İçin Cinsiyet ve Medeni Durum Demografik Özellikleri Bakımından t-Testi Sonuçları

		Varyansları Eşitliği İçin Levene testi		Ortalama Eşitliği İçin t-Testi						
		F	Anl	t	sd	Anl. (2-y)	Ort. Arası Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güvenilirlik Fark Aralığı	
Cinsiyet	V.Eşit	1,536	0,216	1,212	398	0,226	,07318	,06039	-,04554	,19190
	V.E.Değ.			1,188	320,815	0,236	,07318	,06163	-,04806	,19442
Med.Dur.	V.Eşit	4,764	0,030	0,813	398	0,417	,05499	,06765	-,07801	,18799
	V.E.Değ.			0,922	234,012	0,358	,05499	,05964	-,06252	,17250

Sınırsız kariyer tutumunun cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri bakımından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testleri sonucunda istatistiksel olarak anlamlı olan herhangi bir fark bulunmamıştır. Buna göre sınırsız kariyer tutumunun, çalışanların kadın veya erkek olmaları bakımından herhangi bir farklılık

göstermediği, ayrıca sınırsız kariyer tutumunun çalışanların evli veya bekar olmaları bakımından da herhangi bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Sınırsız kariyer tutumunun demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova testi sonuçları;

Sınırsız kariyer değişkeni için gerçekleştirilen ANOVA testine dair varyansların eşitliği varsayımının test edildiği Levene testi sonuçları Tablo 49’da yer almaktadır.

Tablo 49: Sınırsız Kariyer Tutumu İçin Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Çocuk Sahipliği	2.172	2	397	0,115
Statü/Pozisyon	1,344	3	396	0,260
Gelir Düzeyi	,296	3	396	0,829
Eğitim Düzeyi	,170	3	396	0,917
Yaş Grubu	2,356	3	396	0,071
Terfi Sayısı	,830	3	396	0,478

Tablo 49 incelendiğinde sınırsız kariyer değişkeni için çocuk sahipliği, statü/pozisyon, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, yaş grubu, terfi sayısı demografik değişkenleri bakımından varyansların eşitliği varsayımının sağlandığı görülmektedir.

Tablo 50: Sınırsız Kariyer Tutumunun Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testlerine İlişkin ANOVA Tablosu

Değişken Adı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anl.
Sınırsız Kariyer						
Çocuk Sahipliği	Grup İçi	1,008	2	0,504	1.435	0,239
	Gruplar Arası	139,417	397	0,351		
	Toplam	140,424	399			
Statü/pozisyon	Grup İçi	1,377	3	0,459	1,307	0,272
	Gruplar Arası	139,048	396	0,351		
	Toplam	140,424	399			
Gelir Düzeyi	Grup İçi	3,905	3	1,302	3,776	0,011
	Gruplar Arası	136,519	396	0,345		
	Toplam	140,424	399			

Eğitim Düzeyi	Grup İçi	,401	3	0,134	0,378	0,769
	Gruplar Arası	140,023	396	0,354		
	Toplam	140,424	399			
Yaş Grubu	Grup İçi	2,597	3	0,866	2,487	0,060
	Gruplar Arası	137,828	396	0,348		
	Toplam	140,424	399			
Terfi Sayısı	Grup İçi	3,064	3	1,021	2,944	0,033
	Gruplar Arası	137,361	396	0,347		
	Toplam	140,424	399			

Çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının, demografik özelliklere (çocuk sahibi olma, örgütte bulunulan statü/pozisyon, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, yaş grubu ve terfi sayısı) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların sınırsız kariyer tutumları, çocuk sahibi olup olmamalarına ve sahip oldukları çocuk sayılarına göre herhangi bir farklılık göstermemekte olup, çalışanların eğitim seviyelerinin ve yaş gruplarının da, sınırsız kariyer tutumları bakımından bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Yaş grubu bakımından bir farklılığın gözlenmemesi, güncel kariyer yaklaşımları çerçevesinde kariyer gelişiminin kronolojik yaştan ziyade kariyer yaşı ile ilişkilendirildiği varsayımının bir göstergesi niteliğindedir. Ayrıca çalışanların örgüt içerisinde ilk kademe, orta kademe, üst kademe ve tepe yönetimde bulunmaları, çalışanların sınırsız kariyer tutumları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 50 ‘deki sonuçlar incelendiğinde gelir düzeyi ($F=3,776$ ve $p=0,011$) ve terfi sayısı ($F=2,944$ ve $p=0,033$) özellikleri bakımından ise çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farkların hangi alt gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Sınırsız kariyer değişkeni bakımından gelir düzeyi demografik değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve scheffe testi sonuçları tablo 51 ve tablo 52’de yer almaktadır.

Tablo 51: Sınırsız Kariyer Tutumu Bakımından Gelir Düzeyi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
--	----------	-----------------	-----------------------

Sınırsız Kariyer Tutumu	3000 ve altı	88	3,4716	0,59807
	3001-6000	159	3,3956	0,56874
	6001-9000	79	3,6671	0,61908
	9001 ve üstü	74	3,4878	0,57813

Tablo 52: Sınırsız Kariyer Tutumu Bakımından Gelir Düzeyi Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
3000 ve altı	3001-6000	0,07599	0,07801	0,814	-0,1430	0,2950
	6001-9000	-0,19550	0,09100	0,204	-0,4510	0,0600
	9001 ve üstü	-0,01625	0,09261	0,999	-,2762	0,2438
3001-6000	3000 ve altı	-0,07599	0,07801	0,814	-0,2950	0,1430
	6001-9000	-0,27149*	0,08082	0,011	-0,4984	-0,0446
	9001 ve üstü	-0,09224	0,08263	0,742	-,3242	0,1397
6001-9000	3000 ve altı	0,19550	0,09100	0,204	-0,0600	0,4510
	3001-6000	0,27149*	0,08082	0,011	0,0446	0,4984
	9001 ve üstü	0,17925	0,09499	0,314	-0,0874	0,4459
9001 ve üstü	3000 ve altı	0,01625	0,09261	0,999	-0,2438	0,2762
	3001-6000	0,09224	0,08263	0,742	-0,1397	0,3242
	6001-9000	-0,17925	0,09499	0,314	-0,4459	0,0874

*p<0,05 (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Scheffe testi sonuçları incelendiğinde, sınırsız kariyer için gelir düzeyi bakımından oluşan farkın 3001-6000 TL gelir düzeyine sahip olanlarla 6001-9000 TL gelir düzeyine sahip olanlar arasındaki farktan kaynaklandığı görülmüştür. 6001-9000 TL gelir düzeyine sahip çalışanların (ortalama=3,6671), 3001-6000 TL gelir grubundaki çalışanlardan (ortalama=3,3956) daha fazla sınırsız kariyer tutumu sergiledikleri ifade edilebilir.

Sınırsız kariyer değişkeni bakımından terfi sayısı demografik değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve scheffe testi sonuçları tablo 53 ve tablo 54'te yer almaktadır.

Tablo 53: Sınırsız Kariyer Tutumu Bakımından Terfi Sayısı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
0-1 terfi	105	3,3790	0,55030

Sınırsız Kariyer Tutumu	2 terfi	128	3,5391	0,63868
	3 terfi	95	3,5863	0,55171
	4 ve üstü terfi	72	3,3986	0,59871

Tablo 54: Sınırsız Kariyer Değişkeni Bakımından Terfi Sayısı Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
0-1	2	-0,16001	0,07755	0,237	-0,3777	0,0577
	3	-0,20727	0,08340	0,105	-0,4414	0,0269
	4 ve üstü	-0,01956	,09012	0,997	-0,2726	0,2334
2	0-1	0,16001	0,07755	0,237	-0,0577	0,3777
	3	-0,04725	0,07976	0,950	-0,2712	0,1767
	4 ve üstü	0,14045	0,08676	0,455	-0,1031	0,3840
3	0-1	0,20727	0,08340	0,105	-0,0269	0,4414
	2	0,04725	0,07976	0,950	-0,1767	0,2712
	4 ve üstü	0,18770	0,09203	0,246	-0,0707	0,4461
4 ve üstü	0-1	0,01956	0,09012	0,997	-0,2334	0,2726
	2	-0,14045	0,08676	0,455	-0,3840	0,1031
	3	-0,18770	0,09203	0,246	-0,4461	0,0707

* p<0,05 (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Sınırsız kariyer için terfi sayısı bakımından oluşan farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek için gerçekleştirilen Scheffe testi sonuçları incelendiğinde ise, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı olan grupların tespit edilemediği görülmüştür.

3.5.6.2. Değişken Kariyer Değişkenine İlişkin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri

Bu kısımda çalışanların değişken kariyer tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için gerçekleştirilen t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

Değişken kariyer tutumunun demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları;

Değişken kariyer tutumu gözönünde bulundurularak cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri bakımından gerçekleştirilen t-testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 55: Değişken Kariyer Değişkeni İçin Varyansların Eşitliği Testi

		Varyansları Eşitliği İçin Levene testi				Ortalama Eşitliği İçin t-Testi				
		F	Anl	t	sd	Anl. (2-y)	Ort. Arası Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güvenilirlik Fark Aralığı	
Cinsiyet	V.Eşit	0,629	0,428	,654	398	0,513	,04256	,06508	-,08537	,17050
	V.E.Değ.			,654	346,120	0,513	,04256	,06506	-,08541	,17053
Med.Dur.	V.Eşit	2,584	0,109	-1,1	398	0,256	-,0827	,07275	-,22580	,06024
	V.E.Değ.			-1,2	222,895	0,208	-,0827	,06553	-,21191	,04635

Değişken kariyer tutumunun cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri bakımından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testleri sonucunda istatistiksel olarak anlamlı olan herhangi bir fark bulunamamıştır. Buna göre erkek ve kadın çalışanların değişken kariyer tutumları arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca çalışanların değişken kariyer tutumlarının evli veya bekar olmaları durumuna göre de farklılık göstermediği saptanmıştır.

Değişken kariyer tutumunun demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova testi sonuçları;

Değişken kariyer değişkeni için gerçekleştirilen ANOVA testine dair varyansların eşitliği varsayımının test edildiği Levene testi sonuçları Tablo 56’da yer almaktadır.

Tablo 56: Değişken Kariyer Değişkeni İçin Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Çocuk Sahipliği	0,002	2	397	0,998
Statü/pozisyon	1,452	3	396	0,227
Gelir Düzeyi	0,943	3	396	0,420
Eğitim Düzeyi	2,168	3	396	0,091
Yaş Grubu	0,320	3	396	0,811
Terfi Sayısı	0,456	3	396	0,713

Tablo 56 incelendiğinde değişken kariyer değişkeni için çocuk sahipliği, statü/pozisyon, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, yaş grubu ve terfi sayısı demografik değişkenleri bakımından varyansların eşitliği varsayımının sağlandığı görülmektedir.

Tablo 57: Değişken Kariyer Değişkeninin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testlerine İlişkin ANOVA Tablosu

Değişken Adı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anl.
Değişken Kariyer						
Çocuk Sahipliği	Grup İçi	2,575	2	1,287	3,193	0,042
	Gruplar Arası	160,061	397	0,403		
	Toplam	162,635	399			
Statü/pozisyon	Grup İçi	0,498	3	0,166	0,405	0,749
	Gruplar Arası	162,138	396	0,409		
	Toplam	162,635	399			
Gelir Düzeyi	Grup İçi	0,885	3	0,295	0,722	0,539
	Gruplar Arası	161,750	396	0,408		
	Toplam	162,635	399			
Eğitim Düzeyi	Grup İçi	2,198	3	0,733	1,808	0,145
	Gruplar Arası	160,437	396	0,405		
	Toplam	162,635	399			
Yaş Grubu	Grup İçi	3,662	3	1,221	3,041	0,029
	Gruplar Arası	158,973	396	0,401		
	Toplam	162,635	399			
Terfi Sayısı	Grup İçi	0,791	3	0,264	0,645	0,586
	Gruplar Arası	161,844	396	0,409		
	Toplam	162,635	399			

Değişken kariyer tutumu bakımından katılımcıların demografik özellikleri (çocuk sahibi olma, statü/pozisyon, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, yaş grubu ve terfi sayısı) arasında farklılık bulunup bulunmadığına dair ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen sonuçlara göre, çalışanların örgüt içerisinde ilk kademe, orta kademe, üst kademe ve tepe yönetim pozisyonlarında yer almalarının değişken kariyer tutumları bakımından bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Çalışanların gelir düzeyleri ve almış oldukları terfi sayılarının da değişken kariyer tutumları bakımından bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Değişken kariyer anlayışının, geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak sübjektif kariyer başarısı olgusuna vurgu yapması, çalışanların değişken kariyer tutumlarının, objektif kariyer başarısı göstergelerinden

statü, terfi ve gelir değişkenleri bakımından bir farklılık göstermemesinin açıklayıcısı olarak gösterilebilir. Ayrıca çalışanların eğitim seviyelerinin de, çalışanların değişken kariyer tutumları bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yaş grubu ($F=3,041$ ve $p=0,029$) ve çocuk sahibi olma ($F=3,193$ ve $p=0,042$) demografik değişkenleri bakımından ise istatistiksel olarak anlamlı farklı farklar vardır. Bu farkların hangi alt gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Değişken kariyer tutumu bakımından yaş grubu demografik değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve scheffe testi sonuçları tablo 58 ve tablo 59'da yer almaktadır.

Tablo 58: Değişken Kariyer Tutumu Bakımından Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Değişken Kariyer Tutumu	30 ve altı	75	3,8974	0,65812
	31-40	181	3,6711	0,65714
	41-50	99	3,6255	0,57999
	51 ve üstü	45	3,7419	0,60728

Tablo 59: Değişken Kariyer Tutumu Bakımından Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
30 ve altı	31-40	0,22638	0,08701	0,081	-0,0179	0,4707
	41-50	0,27195*	0,09699	0,050	-0,0004	0,5443
	51 ve üstü	0,15556	0,11947	0,638	-0,1799	0,4910
31-40	30 ve altı	-0,22638	0,08701	0,081	-0,4707	0,0179
	41-50	0,04557	0,07920	0,954	-0,1768	0,2679
	51 ve üstü	-0,07082	0,10554	0,930	-0,3671	0,2255
41-50	30 ve altı	-0,27195*	0,09699	0,050	-0,5443	0,0004
	31-40	-0,04557	0,07920	0,954	-0,2679	0,1768
	51 ve üstü	-0,11639	0,11391	0,791	-0,4362	0,2034
51 ve üstü	30 ve altı	-0,15556	0,11947	0,638	-0,4910	0,1799
	31-40	0,07082	0,10554	0,930	-0,2255	0,3671
	41-50	0,11639	0,11391	0,791	-0,2034	0,4362

* $p<0,05$ (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Scheffe testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların değişken kariyer tutumları arasındaki farkın, “30 ve altı” yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasındaki farktan kaynaklandığı görülmüştür. Bu sonuç, 30 ve altı yaş grubundaki çalışanların (ortalama=3,8974), 41-50 yaş aralığındaki çalışanlardan (ortalama=3,6255) daha fazla değişken kariyer tutumu sergilediklerini belirtmektedir.

Değişken kariyer değişkeni bakımından çocuk sahibi olma demografik değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve scheffe testi sonuçları Tablo 60 ve tablo 61’de sunulmuştur.

Tablo 60: Değişken Kariyer Tutumu Bakımından Çocuk Sahibi Olma Grubu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Değişken Kariyer Tutumu	çocuk yok	124	3,7841	0,62127
	1 çocuk	145	3,6048	0,61915
	2 çocuk ve üstü	131	3,7569	0,66377

Tablo 61: Değişken Kariyer Değişkeni Bakımından Çocuk Sahibi Olma Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Çocuk yok	1 çocuk	0,17934	0,07767	0,071	-0,0115	0,3702
	2 ve üstü çocuk	0,02722	0,07956	0,943	-0,1682	0,2227
1 Çocuk	çocuk yok	-0,17934	0,07767	0,071	-0,3702	0,0115
	2 ve üstü çocuk	-0,15213	0,07654	0,140	-0,3402	0,359
2 ve üstü çocuk	çocuk yok	-0,02722	0,07956	0,943	-0,2227	0,1682
	1 çocuk	0,15213	0,07654	0,140	-0,0359	0,3402

Değişken kariyer tutumu için, çocuk sahibi olma bakımından oluşan farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek için gerçekleştirilen Scheffe testi sonuçları incelendiğinde ise, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı olan grupların bulunmadığı görülmüştür.

3.5.6.3. Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkenine İlişkin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri

Bu kısımda çalışanların sübjektif kariyer başarısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için gerçekleştirilen fark testlerine yer verilmiştir. Bu doğrultuda, t-testi, tek yönlü varyans analizi(ANOVA) ve welch testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Sübjektif kariyer başarısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları;

Sübjektif kariyer başarısı değişkeni gözönünde bulundurularak cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri bakımından gerçekleştirilen t-testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 62: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Cinsiyet ve Medeni Durum Demografik Özellikleri Bakımından t-Testi Sonuçları

		Varyansları Eşitliği İçin Levene testi		Ortalama Eşitliği İçin t-Testi						
		F	Anl	T	Sd	Anl. (2-y)	Ort. Arası Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güvenilirlik Fark Aralığı	
Cinsiyet	V.Eşit	0,132	0,716	0,839	398	0,402	,07230	,08621	-,09719	,24179
	V.E.Değ.			0,830	333,124	0,407	,07230	,08712	-,09907	,24367
Med.Dur.	V.Eşit	0,024	0,876	1,546	398	0,123	,14880	,09628	-,04048	,33809
	V.E.Değ.			1,568	185,167	0,119	,14880	,09491	-,03843	,33604

Gerçekleştirilen t-testleri sonucunda, çalışanların sübjektif kariyer başarısına ilişkin algılarının, cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışanların kadın veya erkek olmaları ile evli veya bekar olmalarının, çalışanların sübjektif kariyer başarısı algıları açısından bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır.

Sübjektif kariyer başarısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova testi sonuçları;

Sübjektif kariyer başarısı değişkeni için gerçekleştirilen ANOVA testine dair varyansların eşitliği varsayımının test edildiği Levene testi sonuçları Tablo 63'te yer almaktadır.

Tablo 63: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Çocuk Sahipliği	1,255	2	397	0,286
Statü/pozisyon	0,552	3	396	0,647
Gelir Düzeyi	3,757	3	396	0,011
Eğitim Düzeyi	0,725	3	396	0,537
Yaş Grubu	3,300	3	396	0,020
Terfi Sayısı	2,538	3	396	0,056

Tablo 63 incelendiğinde sübjektif kariyer başarısı değişkeni için çocuk sahipliği, statü/pozisyon, eğitim düzeyi ve terfi sayısı demografik değişkenleri bakımından varyansların eşitliği varsayımının sağlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda sübjektif kariyer başarısı değişkeni bakımından katılımcıların çocuk sahipliği, statü/pozisyon, eğitim düzeyi ve terfi sayısı demografik özellikleri arasında farklılık bulunup bulunmadığı ANOVA testi yardımıyla incelenecektir. Ancak sübjektif kariyer başarısı değişkeni için gelir düzeyi ve yaş grubu demografik değişkenlerinin varyansların eşitliği varsayımını sağlamadığı görülmektedir. Bu nedenle gelir düzeyi ve yaş grubu demografik değişkenleri için Welch testi kullanılacaktır.

Tablo 64: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeninin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testlerine İlişkin ANOVA Tablosu

Değişken Adı		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anl.
Sübjektif Kariyer Başarısı						
Çocuk Sahipliği	Grup İçi	2,448	2	1,224	1,716	0,181
	Gruplar Arası	283,192	397	0,713		
	Toplam	285,640	399			
Statü/pozisyon	Grup İçi	8,394	3	2,798	3,997	0,008
	Gruplar Arası	277,245	396	0,700		
	Toplam	285,640	399			
Eğitim Düzeyi	Grup İçi	0,245	3	0,082	0,114	0,952
	Gruplar Arası	285,394	396	0,721		
	Toplam	285,640	399			
Terfi Sayısı	Grup İçi	14,465	3	4,822	7,041	0,000
	Gruplar Arası	271,174	396	0,685		
	Toplam	285,640	399			

Sübjektif kariyer başarısı değişkeni bakımından katılımcıların demografik özellikleri arasında farklılık bulunup bulunmadığına dair gerçekleştirilen ANOVA testleri sonucunda, çocuk sahipliği ve eğitim düzeyi özellikleri bakımından bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların çocuk sahibi olup olmamalarının veya sahip oldukları çocuk sayılarının, sübjektif kariyer başarısı algıları açısından bir farklılık göstermediğini belirtmektedir. Ayrıca çalışanların sübjektif kariyer başarısı algılarının, çalışanların eğitim seviyelerine göre de farklılık göstermediği görülmektedir.

Çalışanların örgüt içerisinde bulundukları statü ($F=3,997$ ve $p=0,008$) ve bugüne kadar almış oldukları terfi sayısı ($F=7,041$ ve $p=0,000$) özellikleri bakımından ise istatistiksel olarak anlamlı farklar vardır. Bu farkların hangi alt gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Sübjektif kariyer başarısı değişkeni bakımından örgüt içerisinde bulunan statü/pozisyon demografik değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve scheffe testi sonuçları tablo 65 ve tablo 66’da yer almaktadır.

Tablo 65: Sübjektif Kariyer Başarısı Bakımından Statü/Pozisyon Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Sübjektif Kariyer Başarısı	İlk kademe	86	3,3140	0,86258
	Orta kademe	170	3,6047	0,82446
	Üst kademe	103	3,6718	0,84383
	Tepe yönetim	41	3,7610	0,81390

Tablo 66: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni Bakımından Statü/Pozisyon Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlk kademe	Orta kademe	-0,29075	0,11072	0,077	-0,6016	0,0201
	Üst kademe	-0,35789*	0,12222	0,037	-0,7010	-0,0147
	Tepe yönetim	-0,44702*	0,15880	0,049	-0,8929	-0,0012
Orta kademe	İlk kademe	0,29075	0,11072	0,077	-0,0201	0,6016
	Üst kademe	-0,06714	0,10448	0,937	-0,3605	0,2262

	Tepe yönetim	-0,15627	0,14558	0,765	-0,5650	0,2525
Üst	İlk kademe	0,35789*	0,12222	0,037	0,0147	0,7010
kademe	Orta kademe	0,06714	0,10448	0,937	-0,2262	0,3605
	Tepe yönetim	-0,08913	0,15451	0,954	-0,5229	0,3447
Tepe	İlk kademe	0,44702*	0,15880	0,049	0,0012	0,8929
yönetim	Orta kademe	0,15627	0,14558	0,765	-0,2525	0,5650
	Üst kademe	0,08913	0,15451	0,954	-0,3447	0,5229

* p<0,05 (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Açıklama: İlk kademe (memur, eleman gibi), Orta kademe (şef, yetkili ve benzeri pozisyonlar), Üst kademe (müdür, birim yöneticisi), Tepe yönetim (genel müdür yardımcısı, genel müdür) şeklindedir.

Scheffe testi sonuçları incelendiğinde, sübjektif kariyer başarısı için statü/pozisyon bakımından oluşan farkın, ilk kademe ile üst kademe ve tepe yönetim arasındaki farktan kaynaklandığı görülmüştür. Bu sonuç, üst kademe (ortalama=3,6718) ve tepe yönetim (ortalama=3,7610) pozisyonlarında yer alan çalışanların sübjektif kariyer başarısı algılarının ilk kademe (ortalama=3,3140) yer alan çalışanlardan daha fazla olduğunu göstermektedir.

Sübjektif kariyer başarısı değişkeni bakımından terfi sayısı demografik değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve scheffe testi sonuçları tablo 67 ve tablo 68’de yer almaktadır.

Tablo 67: Sübjektif Kariyer Başarısı Bakımından Terfi Sayısı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Sübjektif Kariyer Başarısı	0-1 terfi	105	3,2857	0,89005
	2 terfi	128	3,5750	0,85592
	3 terfi	95	3,7489	0,76413
	4 ve üstü terfi	72	3,7833	0,75861

Tablo 68: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni Bakımından Terfi Sayısı Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
0-1	2	-0,28929	0,10896	0,072	-0,5952	0,0166
	3	-0,45323*	0,11718	0,002	-0,7822	-0,1243

	4 ve üstü	-0,49762*	0,12662	0,002	-0,8531	-0,1421
2	0-1	0,28929	0,10896	0,072	-0,0166	0,5952
	3	-0,16395	0,11206	0,544	-0,4786	0,1507
	4 ve üstü	-0,20833	0,12190	0,405	-0,5506	0,1339
3	0-1	0,45323*	0,11718	0,002	0,1243	0,7822
	2	0,16395	0,11206	0,544	-0,1507	0,4786
	4 ve üstü	-0,04439	0,12930	0,990	-0,4074	0,3186
4 ve üstü	0-1	0,49762*	0,12662	0,002	0,1421	0,8531
	2	0,20833	0,12190	0,405	-0,1339	0,5506
	3	0,04439	0,12930	0,990	-0,3186	0,4074

* p<0,05 (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Scheffe testi sonuçları incelendiğinde sübjektif kariyer başarısı için terfi sayısı bakımından oluşan farkın “0-1” terfi alanlar (ortalama= 3,2857) ile 3 terfi alanlar (ortalama=3,7489) ve “4 ve üstü” terfi alanlar (ortalama=3,7833) arasındaki farktan kaynaklandığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara neticesinde, 3 ve üstünde terfi alan çalışanların, hiç terfi alamayan veya 1 terfi alan çalışanlara göre sübjektif kariyer başarısı algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Sübjektif kariyer başarısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin welch testi sonuçları;

Sübjektif kariyer başarısı değişkeni bakımında gelir düzeyi ve yaş grubu demografik değişkenlerinin ANOVA için varyansların eşitliği varsayımını sağlamadığı belirtilmişti. Bu nedenle sübjektif kariyer başarısı değişkeni bakımından katılımcılar arasında gelir düzeyi ve yaş grubu demografik özellikleri açısından farklılık bulunup bulunmadığı Welch testi yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 69: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Gelir Düzeyi ve Yaş Grubu Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Welch Testi Sonuçları

	İstatistik ^a	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Gelir Düzeyi	4,359	3	188,553	0,005
Yaş Grubu	9,693	3	159,111	0,000

a. Asymptotically F distributed.

Welch testi sonuçlarına göre, sübjektif kariyer başarısı bakımından katılımcıların gelir düzeyi ve yaş grubu demografik değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı

farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu farkların hangi alt gruplardan kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Tamhane testi uygulanmıştır.

Sübjektif kariyer başarısı bakımından gelir düzeyi demografik değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Tamhane testi sonuçları tablo 70 ve tablo 71’de sunulmuştur.

Tablo 70: Sübjektif Kariyer Başarısı Bakımından Gelir Düzeyi Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Sübjektif Kariyer Başarısı	3000 ve altı	88	3,2864	0,96170
	3001-6000	159	3,5975	0,81722
	6001-9000	79	3,7063	0,79797
	9001 ve üstü	74	3,7324	0,73449

Tablo 71: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Gelir Düzeyi Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Tamhane Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
3000 ve altı	3001-6000	-0,31112	0,12129	0,066	-0,6343	0,0121
	6001-9000	-0,41997*	0,13627	0,014	-0,4510	-0,0570
	9001 ve üstü	-0,44607*	0,13342	0,006	-0,8015	-0,0906
3001-6000	3000 ve altı	0,31112	0,12129	0,066	-0,0121	0,6343
	6001-9000	-0,10884	0,11073	0,907	-0,4038	0,1862
	9001 ve üstü	-0,13495	0,10719	0,757	-0,4206	0,1507
6001-9000	3000 ve altı	0,41997*	0,13627	0,014	0,0570	0,7829
	3001-6000	0,10884	0,11073	0,907	-0,1862	0,4038
	9001 ve üstü	-0,02610	0,12390	1,000	-0,3564	0,3042
9001 ve üstü	3000 ve altı	0,44607*	0,13342	0,006	0,0906	0,8015
	3001-6000	0,13495	0,10719	0,757	-0,1507	0,4206
	6001-9000	-0,02610	0,12390	1,000	-0,3042	0,3564

* p<0,05 (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Sübjektif kariyer başarısı değişkeni için gelir düzeyi demografik özelliği bakımından gerçekleştirilen Tamhane testi sonuçları incelendiğinde, 3000 ve altı gelir düzeyi (ortalama=3,2864) ile 6001-9000 gelir düzeyi (ortalama=3,7063) ve 9001 ve üstü gelir düzeyi (ortalama=3,7324) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir. 6001 TL ve üzerinde gelir elde eden çalışanların, 3000 TL ve altında

gelir elde eden çalışanlara göre sübjektif kariyer başarısı algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmekte olup, 6001 TL ve üzerinde gelir eden bireylerin 3000 TL ve altında gelir düzeyine sahip bireylere göre kariyerlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmüştür.

Sübjektif kariyer başarısı değişkenin objektif kariyer başarısı unsurlarından terfi sayısı, statü ve gelir düzeyi demografik özellikleri bakımından farklılık göstermesi, sübjektif kariyer başarısı ve objektif kariyer başarısının karşılıklı olarak etkileşim içerisinde olduğu yönündeki görüşleri desteklemektedir. Kavramsal ve ampirik açıdan farklı olsalarda karşılıklı etkileşim halindedirler.

Sübjektif kariyer başarısı bakımından yaş grubu demografik değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve Tamhane testi sonuçları tablo 72 ve tablo 73'te yer almaktadır.

Tablo 72: Sübjektif Kariyer Başarısı Bakımından Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		<u>N</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>
Sübjektif Kariyer Başarısı	30 ve altı	75	3,8480	0,81196
	31-40	181	3,5050	0,90199
	41-50	99	3,3556	0,77594
	51 ve üstü	45	3,8889	0,59781

Tablo 73: Sübjektif Kariyer Başarısı Değişkeni İçin Yaş Grubu Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Tamhane Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
30 ve altı	31-40	0,34303*	0,11526	0,020	0,0358	0,6503
	41-50	0,49244*	0,12195	0,001	0,1675	0,8174
	51 ve üstü	-0,04089	0,12935	1,000	-0,3873	0,3055
31-40	30 ve altı	-0,34303*	0,11526	0,020	-0,6503	-0,0358
	41-50	0,14942	0,10284	0,617	-0,1235	0,4224
	51 ve üstü	-0,38392*	0,11152	0,005	-0,6832	0,0846
41-50	30 ve altı	-0,49244*	0,12195	0,001	-0,8174	-0,1675
	31-40	-0,14942	0,10284	0,617	-0,4224	0,1235
	51 ve üstü	-0,53333*	0,11842	0,000	-0,8507	-0,2160

51 ve üstü	30 ve altı	-0,04089	0,12835	1,000	-0,3055	0,3873
	31-40	0,38392*	0,11152	0,005	-0,0846	0,6832
	41-50	0,53333*	0,11842	0,00	-0,2160	0,8507

* p<0,05 (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Sübjektif kariyer başarısı değişkeni için yaş grubu demografik özelliği bakımından gerçekleştirilen tamhane testi sonuçları incelendiğinde, 30 ve altı yaş grubu (ortalama=3,8480) ile 31-40 yaş grubu (ortalama=3,5050) ve 41-50 yaş grubu (ortalama=3,3556) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca 51 ve üstü yaş grubu (ortalama=3,8889) ile 31-40 yaş grubu (ortalama=3,5050) ve 41-50 yaş grubu (ortalama=3,3556) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda 30 ve altı yaş grubundaki çalışanların 31-50 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla sübjektif kariyer başarısı elde ettikleri ifade edilebilir. Benzer şekilde 51 ve üstü yaş grubundaki çalışanların da, 31-50 yaş aralığında bulunan çalışanlara göre daha fazla sübjektif kariyer başarısına sahip oldukları gözlenmiştir. Başka bir ifadeyle 30 ve altı yaş grubundaki çalışanlar ile 51 ve üstü yaş grubunda yer alan çalışanların sübjektif kariyer başarısı algılarının 31-50 yaş aralığındaki çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum yaşam aşamalarıyla ilişkilendirildiğinde 31- 50 yaş aralığındaki bireylerin büyük oranda kariyerlerinin orta evresinde oldukları, hem iş hayatlarında hem de kişisel yaşamlarında sorumluluklarının ve görevlerinin arttığı bir dönemdir. Bu evrede mevcut performans arttırılarak kariyerdeki yükseliş devam edebilir, kariyerde bir düşüşe geçilebilir ya da kişi durağan bir döneme girebilir. Bu dönem özenle üzerinde durulması gereken kritik bir dönemdir (Dündar, 2013:274-275). Dolayısıyla bireylerin bu dönemde kariyer başarılarına ilişkin algılarının diğer yaş gruplarına göre daha az olması şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır.

3.5.6.4. İş-Yaşam Dengesi Değişkenine İlişkin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testleri

Bu kısımda çalışanların iş-yaşam dengelerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için gerçekleştirilen fark testlerine yer verilmiştir.

Bu doğrultuda, t-testi, tek yönlü varyans analizi(ANOVA) ve welch testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

İş-yaşam dengesinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları

İş-yaşam dengesi değişkeni gözönünde bulundurularak cinsiyet ve medeni durum demografik değişkenleri bakımından gerçekleştirilen t-testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 74: İş-Yaşam Dengesi Değişkeni İçin Cinsiyet ve Medeni Durum Demografik Özellikleri Bakımından t-Testi Sonuçları

		Varyansları Eşitliği İçin Levene testi		Ortalama Eşitliği İçin t-Testi						
		F	Anl	t	sd	Anl. (2-y)	Ort. Arası Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güvenilirlik Fark Aralığı	
									Düşük	Yüksek
Cinsiyet	V.Eşit	1,973	0,16	0,948	398	0,344	,06137	,06477	-,06596	,18871
	V.E.Değ.			0,930	322,7	0,353	,06137	,06599	-,06846	,19120
Med.Dur.	V.Eşit	2,624	0,10	1,508	398	0,132	,10911	,07236	-,03315	,25137
	V.E.Değ.			1,641	213,3	0,102	,10911	,06649	-,02196	,24018

Gerçekleştirilen t-testleri sonucunda, çalışanların kadın veya erkek olmaları ile evli veya bekar olmalarının, çalışanların iş-yaşam dengesi düzeyleri açısından bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Literatürde cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin iş-yaşam dengesi üzerinde etkili olduğu görüşünün aksine çalışmamızda herhangi bir farklılık saptanmamıştır. Bu bakımdan sonuçlar ilgi çekicidir. Ancak çalışmamız kapsamındaki katılımcıların güncel kariyer tutumlarını benimseme eğiliminde oldukları, bu güncel kariyer tutumlarının da çalışanlara, iş-yaşam dengesi kurmada yardımcı olacağı varsayımı doğrultusunda sonuçlar anlaşılabilir.

İş-yaşam dengesinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova testi sonuçları

İş-yaşam dengesi değişkeni için gerçekleştirilen ANOVA testine dair varyansların eşitliği varsayımının test edildiği Levene testi sonuçları Tablo 75’te yer almaktadır.

Tablo 75: İş-Yaşam Dengesi Değişkeni İçin Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
Çocuk Sahipliği	0,635	2	397	0,530
Statü/pozisyon	0,545	3	396	0,652
Gelir Düzeyi	0,537	3	396	0,657
Eğitim Düzeyi	0,791	3	396	0,500
Yaş Grubu	5,456	3	396	0,001
Terfi Sayısı	0,922	3	396	0,430

Tablo 75 incelendiğinde iş-yaşam dengesi değişkeni için çocuk sahipliği, statü/pozisyon, gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve terfi sayısı demografik değişkenleri bakımından varyansların eşitliği varsayımının sağlandığı görülmektedir. Varsayımın sağlanmasından sonra, iş-yaşam dengesi değişkeni bakımından katılımcıların çocuk sahipliği, statü/pozisyon, gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve terfi sayısı demografik özellikleri arasında farklılık bulunup bulunmadığı ANOVA testi yardımıyla incelenecektir. Ancak iş-yaşam dengesi değişkeni için yaş grubu demografik değişkeninin varyansların eşitliği varsayımını sağlamadığı görülmektedir. Bu nedenle iş-yaşam dengesi değişkeni bakımından katılımcılar arasında yaş grubu demografik özelliği açısından farklılık bulunup bulunmadığı Welch testi yardımıyla incelenecektir.

Tablo 76: İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Demografik Özellikler Bakımından Gerçekleştirilen Fark Testlerine İlişkin ANOVA Tablosu

Değişken Adı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anl.
İş-Yaşam Dengesi						
Çocuk Sahipliği	Grup İçi	1,795	3	0,898	2,234	0,108
	Gruplar Arası	159,506	397	0,402		
	Toplam	161,302	399			
Statü/pozisyon	Grup İçi	1,386	3	0,462	1,144	0,331
	Gruplar Arası	159,916	396	0,404		
	Toplam	161,302	399			
Gelir Düzeyi	Grup İçi	1,364	3	0,455	1,126	0,338
	Gruplar Arası	159,937	396	0,404		
	Toplam	161,302	399			
Eğitim Düzeyi	Grup İçi	0,333	3	0,111	0,273	0,845
	Gruplar Arası	160,969	396	0,406		
	Toplam	161,302	399			

Terfi Sayısı	Grup İçi	1,964	3	0,655	1,627	0,183
	Gruplar Arası	159,338	396	0,402		
	Toplam	161,302	399			

İş-yaşam dengesi değişkeni bakımından katılımcıların demografik özellikleri arasında farklılık bulunup bulunmadığına dair gerçekleştirilen ANOVA testleri sonucunda, çalışanların, örgütlerinde ilk kademe, orta kademe, üst kademe veya tepe yönetim pozisyonlarında bulunmalarının, bugüne kadar aldıkları terfi sayılarının, gelir düzeylerinin ve eğitim seviyelerinin iş-yaşam dengesi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Ayrıca çalışanların çocuk sahibi olup olmamaları ve çocuk sayılarının da iş-yaşam dengesi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum, şaşırtıcı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ilgili literatürde çocuk sahibi olmanın ve sahip olunan çocuk sayısının iş-yaşam çatışmasını arttırabileceği görüşü hakimdir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek oluşu, bu çalışanların kariyer farkındalıklarının yüksek olduğunun bir göstergesi olabilir. Günümüzde kariyer farkındalığı yüksek olan çalışanlar da herhangi bir çatışma yaşamamak adına, aile yaşamına dair sorumluluklar konusunda (çocuk bakımı, temizlik, yemek vb.) yakın aile bireylerinden sosyal destek sağlamakta ya da bu konuda ücretli çalışan desteği almaktadırlar (Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010: 63). Bu durum iş-yaşam dengesinin çocuk sahibi olup, olmama ve sahip olunan çocuk sayısına göre farklılık göstermemesini gerektirecek bir unsur olabilir.

İş-yaşam dengesinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin welch testi sonuçları;

İş-yaşam dengesi değişkeni için yaş grubu demografik değişkeninin ANOVA için varyansların eşitliği varsayımını sağlamadığı belirtilmişti. Bu nedenle iş-yaşam dengesi değişkeni bakımından katılımcılar arasında yaş grubu demografik özelliği açısından farklılık bulunup bulunmadığı Welch testi yardımıyla incelenmiştir. Tablo 77’de Welch testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 77: İş-Yaşam Dengesi Değişkeni İçin Yaş Grubu Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Welch Testi Sonuçları

İstatistik ^a	df1	df2	İstatistiksel
-------------------------	-----	-----	---------------

				Anlamlılık
Yaş Grubu	7,497	3	144,940	0,000

Welch testinden elde edilen sonuca göre, iş-yaşam dengesi değişkeni bakımından katılımcıların yaş grubu demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını tespit edebilmek amacıyla Tamhane testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 78: İş-Yaşam Dengesi Bakımından Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
İş-Yaşam Dengesi	30 ve altı	75	3,2800	0,74977
	31-40	181	2,9653	0,62200
	41-50	99	2,8120	0,50583
	51 ve üstü	45	3,0190	0,59086

Tablo 79: İş-Yaşam Dengesi Değişkeni İçin Yaş Grubu Demografik Özelliği Bakımından Gerçekleştirilen Tamhane Testi Sonuçları

(I)	(J)	Ortalama Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
30 ve altı	31-40	0,31573*	0,09815	0,010	0,0521	0,5774
	41-50	0,46903*	0,10040	0,000	0,2006	0,7375
	51 ve üstü	-0,26095	0,12351	0,202	-0,0700	0,5919
31-40	30 ve altı	-0,31473*	0,09815	0,010	-0,5774	-0,0521
	41-50	0,15431	0,06872	0,144	-0,0280	0,3366
	51 ve üstü	-0,05378	0,09948	0,995	-0,3231	0,2155
41-50	30 ve altı	-0,46903*	0,10040	0,000	-0,7375	-0,2006
	31-40	-0,15431	0,06872	0,144	-0,3366	0,0280
	51 ve üstü	-0,20808	0,10170	0,238	-0,4830	-0,0668
51 ve üstü	30 ve altı	-0,26095	0,12351	0,202	-0,5919	0,0700
	31-40	0,5378	0,09948	0,995	-0,2155	0,3231
	41-50	0,20808	0,10170	0,238	-0,0668	0,4830

* p<0,05 (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

İş-yaşam dengesi değişkeni için yaş grubu demografik özelliği bakımından gerçekleştirilen Tamhane testi sonuçları incelendiğinde, 30 ve altı yaş grubu (ortalama=3,28) ile 31-40 (ortalama=2,9653) yaş grubu ve 41-50 yaş grubu

(ortalama=2,8120) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, 30 ve altı yaş grubunda yer alan çalışanların, 31-50 yaş aralığında yer alan çalışanlara göre iş-yaşam dengelerinin daha fazla olduğunu ifade etmektedir. 31-50 yaş grubundaki çalışanların içinde bulundukları yaşam aşaması dolayısıyla evlilik, çocuk sahibi olma, aile düzeni kurma gibi olgularla birlikte sahip olduklar roller ve rol yükleri fazlalaşmaktadır. Dolayısıyla bu grupta yer alan çalışanların 30 ve altı yaş grubunda yer alan çalışanlara göre iş-yaşam dengesi düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir.



SONUÇ

Geleneksel açıdan kariyer, genellikle bir veya en fazla iki örgütte gerçekleştirilen, doğrusal bir yol izleyen, bireyin örgüt basamaklarındaki dikey yönlü ilerlemesi şeklinde ifade edilmektedir. 1980'li yıllarla birlikte küreselleşme, artan rekabet, ekonomideki dalgalanmalar, hızlı teknolojik gelişmeler, örgüt yapılarındaki değişiklikler ve iş gücü yapısındaki değişimler gibi nedenlerle çalışma yaşamı ve kariyer olgusu değişim göstermeye başlamıştır. Birey ve örgüt arasında karşılıklı beklentilere dayanan psikolojik sözleşmenin var olduğu, bireyin bağlılığının ve sadakatinin esas olduğu, yüksek performansı neticesinde ödüllendirildiği ve uzun dönemli istihdamın sağlandığı geleneksel kariyer anlayışı varsayımları önemini yitirmeye başlamıştır. Artık bir veya iki örgüte bağlı olarak kariyeri sürdürmek mümkün olmamaktadır. 1990'lı yıllarla birlikte geleneksel kariyer anlayışının günümüz dinamik çalışma hayatında yetersiz kaldığı ve yerini bireylerin daha hareketli ve bağımsız oldukları, kendi kariyer sorumluluklarını aldıkları güncel kariyer anlayışına bırakmaya başladığı görülmektedir. Kariyer kavramının son otuz yıl içerisinde geçirdiği değişimin neticesinde ortaya çıkan güncel kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer ve değişken kariyer yaklaşımları yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Bu iki güncel kariyer yaklaşımı temelde birbirleriyle örtüşmekle birlikte sınırsız kariyer anlayışı fiziksel ve psikolojik hareketlilik olgusuna vurgu yaparken, değişken kariyer anlayışı bireyin kariyer sorumluluğunu alması ve kendi kariyerini yönlendirmesine vurgu yapmaktadır. Çalışma yaşamı ve kariyerdeki bu gelişmeler doğrultusunda kariyer başarısı olgusu da değişim göstermeye başlamıştır. Kariyer başarısı ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle objektif kariyer başarısı ile ilgilenmişlerdir. Ancak günümüzde bireylerin çalışma yaşamı ve kariyer anlayışındaki değişimler paralelinde sadece örgütsel basamakları tırmanmak gibi dikey hareketlerden ziyade, işveren değişiklikleri, meslek değişiklikleri, yatay geçişler ve hatta aşağı yönlü kariyer değişiklikleriyle karşı karşıya kaldıkları bilinmektedir. Dolayısıyla kariyer başarısının terfi, ücret ve örgütsel hiyerarşideki pozisyon gibi sadece objektif unsurlarla değerlendirilmesi yeterli olmayacaktır. Ayrıca objektif unsurlar her zaman bireylerin kendilerini başarılı hissetmelerine de sebep olmayabilir. Çünkü objektif unsurlara göre başarılı olan bir birey kariyerinden tatmin olmayabilir.

Dolayısıyla kariyere olan sübjektif bakış açısı önem kazanmış, kariyer başarısı değerlendirmesinin bireyin kendisi tarafından kendi bakış açısıyla yapılması olgusu önem kazanmıştır. Objektif kariyer başarısı ve sübjektif kariyer başarısı hem kavramsal hem de ampirik açıdan birbirlerinden farklı unsurlardır. Kariyer başarısının objektif ve sübjektif unsurları barındıran iki yönlü bir yapı olması sebebiyle çalışmamızda hem objektif kariyer başarısı hem de sübjektif kariyer başarısı ele alınmıştır. Ayrıca çalışma yaşamındaki bu değişikliklerin yanı sıra; ortalama yaşam süresinin uzaması bunun neticesinde iş hayatlarının uzaması, kadınların artan oranda çalışma hayatında yer alması ve değişen aile yapıları (çift kariyerli aileler, tek ebeveynler vb.), çocuk ve yaşlı bakım sorumlulukları, bireylerin kendilerine özel zaman ayırma isteği, kişisel gelişim ve öğrenme ihtiyaçlarının artması gibi pek çok faktör iş ve yaşam arasında sağlanması gereken denge olgusunu da gündeme getirmiştir.

Yukarıda bahsedilen bu gelişmeler doğrultusunda bu çalışmada bireylerin sınırsız kariyer tutumlarının ve değişken kariyer tutumlarının objektif ve sübjektif kariyer başarıları üzerindeki etkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca yine iş-yaşam dengesinin bu etkide düzenleyici bir rolünün olup olmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçların yanı sıra demografik faktörlerin sınırsız ve değişken kariyer tutumları, sübjektif kariyer başarısı ve iş-yaşam dengesi değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermeyeceğinin incelenmesi de çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır.

İstanbul ilinde özel sektörde yer alan işletmelerde en az beş yıl iş tecrübesine sahip beyaz yakalı çalışanların katılımıyla gerçekleşen araştırmamız sonucunda, sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumlarının sübjektif kariyer başarısı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (H1 ve H4 Kabul). Ancak sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumlarının objektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir (H3 ve H6 red). Buna göre sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumu sergileyen çalışanların sübjektif kariyer başarılarının daha fazla olacağı söylenebilir. Güncel kariyer yaklaşımlarının özelliklerinden biri geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak kariyerin sübjektif

yönüne vurgu yapmasıdır. Tarafsız üçüncü kişiler tarafından gözlemlenebilen, ölçülebilen ya da doğrulanabilen objektif standartlardan ziyade bireylerin kendi standartları, arzuları ve ihtiyaçları doğrultusunda kendi kariyerlerini değerlendirmelerinin esas olduğu sübjektif kariyer başarısı ön plandadır. Bu bakımdan literatürde yer alan sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumlarının sübjektif kariyer başarısını pozitif yönde etkileyeceği varsayımının bu çalışmada ampirik açıdan desteklendiği görülmektedir. Literatüre daha fazla ve ayrıntılı katkı sunması açısından çalışmamızda sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumu alt boyutlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu etki sınırsız kariyer tutumunun alt boyutları açısından incelendiğinde, hem sınırsız düşünce yapısı alt boyutu hem de örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutunun sübjektif kariyer başarısını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (H1a ve H1b kabul). Buna göre bireylerin kariyerleri bağlamında farklı örgütler arası geçişler, örgüt içerisindeki yatay veya dikey pozisyon değişiklikleri, meslek değişimleri, coğrafi yer değişiklikleri gibi fiziksel hareketlerin ve fiziksel olarak hareket etmese dahi bireyin sınırsız olma bakış açısına sahip olmasının sübjektif kariyer başarısına olumlu yönde etkide bulunduğu ifade edilebilir. Literatürde sınırsız kariyer tutumu ve alt boyutlarının genellikle sübjektif kariyer başarısıyla ilişkilendirilmesine rağmen, örgütsel hareketlilik tercihinin sübjektif kariyer başarısı yanında objektif kariyer başarısı ile ilişkilendirildiğine de rastlanmaktadır. Bireylerin objektif kriterler açısından kendilerini referans aldıkları grubun altında algıladıklarında hareketlilik tercihinde bulunabilecekleri bunun da sübjektif kariyer başarısının yanında objektif kariyer başarısını sağlayabileceği belirtilmektedir. Ancak çalışmamızda iki alt boyutun da objektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir (H3a ve H3b red). Değişken kariyer tutumunun alt boyutlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisi incelendiğinde kendi kariyerini yönlendirme ve değer odaklılık alt boyutlarının her ikisinin de sübjektif kariyer başarısını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (H4a ve H4b kabul). Ayrıca bulgular neticesinde kendi kariyerini yönlendirme alt boyutunun sübjektif kariyer başarısına etkisinin değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısına etkisinden daha fazla olduğu görülmüştür. Kısaca bireylerin kendi kariyer gelişimlerindeki kontrolü kendi ellerinde bulundurmaları, kişisel ideallerini ve değer yargılarını ön planda tutmaları kariyer tatminlerini

arttırarak sübjektif kariyer başarısını pozitif yönde etkileyecektir. Alt boyutların objektif kariyer başarısına etkisi incelendiğinde ise iki alt boyutunda objektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir (H6a ve H6b red). Literatürde değişken kariyer tutumu ve alt boyutların sübjektif kariyer başarısıyla ilişkilendirilmesiyle birlikte değişken kariyer tutumu ve kendi kariyerini yönlendirme alt boyutunun objektif unsurlarla ilişkili olduğuna dair bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak araştırmamızda böyle bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışmamızda sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir (H2 kabul). Sınırsız kariyer tutumunun ve iş-yaşam dengesinin sübjektif kariyer başarısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, sınırsız kariyer tutumu ve iş-yaşam dengesi değişkenlerinin çarpılması sonucu oluşan etkileşimsel terimin ise sübjektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı ancak negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Burada etkileşimsel terim zıt yönlü bir etki yaratmaktadır. Bu sonuca göre iş-yaşam dengesinin, sınırsız kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini azaltıcı rol oynadığı görülmüştür. Sınırsız kariyer tutumu, iş-yaşam dengesi düşük bireylerin sübjektif kariyer başarılarına daha fazla etki yapmaktayken iş-yaşam dengesi yüksek bireylerde bu etki azalmaktadır. İş-yaşam dengesi yükseldikçe bu ilişkinin kuvveti azalmaktadır. Sınırsız kariyer tutumunun alt boyutlarının sübjektif kariyer başarısına etkisinde iş-yaşam dengesinin rolü incelendiğinde ise sınırsız düşünce yapısının sübjektif kariyer başarısına etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün varlığı tespit edilmiştir (H2a kabul). İş-yaşam dengesinin, sınırsız düşünce yapısının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini azaltıcı rol oynadığı, iş-yaşam dengesi yükseldikçe bu ilişkinin kuvvetinin azaldığı görülmüştür. Örgütsel hareketlilik tercihinin sübjektif kariyer başarısına etkisinde ise iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün olmadığı görülmektedir (H2b red). Buna göre iş-yaşam dengesinin bu etkiyi anlamlı olarak arttırma veya azaltma gibi bir etkisi bulunmamakta, sadece bağımsız bir değişken olarak sübjektif kariyer başarısını arttırmaktadır. Benzer şekilde değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı

üzerindeki etkisinde de iş-yaşam dengesinin düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir (H5 kabul). Değişken kariyer tutumunun ve iş-yaşam dengesinin sübjektif kariyer başarısını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, değişken kariyer tutumu ve iş-yaşam dengesi değişkenlerinin çarpılması sonucu oluşan etkileşimsel terimin ise sübjektif kariyer başarısı üzerinde anlamlı ancak negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Burada da etkileşimsel terim zıt yönlü bir etki yaratmaktadır. Bu sonuca göre iş-yaşam dengesinin, değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisini azaltıcı rol oynadığı görülmüştür. Değişken kariyer tutumu, iş-yaşam dengesi düşük bireylerin sübjektif kariyer başarılarına daha fazla etki yapmaktayken iş-yaşam dengesi yüksek bireylerde bu etki azalmaktadır. İş-yaşam dengesi yükseldikçe bu ilişkinin kuvveti azalmaktadır. Değişken kariyer tutumunun alt boyutlarının sübjektif kariyer başarısına etkisinde iş-yaşam dengesinin rolü incelendiğinde ise kendi kariyerini yönlendirmenin sübjektif kariyer başarısına etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün varlığı tespit edilmiştir (H5a kabul). İş-yaşam dengesinin, kendi kariyerini yönlendirmenin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde azaltıcı rol oynadığı, iş-yaşam dengesi yükseldikçe ilişkinin kuvvetinin azaldığı tespit edilmiştir. Değer odaklılığın sübjektif kariyer başarısına etkisinde ise iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünün olmadığı görülmektedir (H5b red). Buna göre iş-yaşam dengesinin bu etkiyi anlamlı olarak arttırma ve azaltma gibi bir etkisi bulunmamakta, sadece bağımsız bir değişken olarak sübjektif kariyer başarısını arttırmaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse çalışmamızdan elde edilen sonuçlar sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumları ile sübjektif kariyer başarısı arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir. Bireyler işlerinden kaynaklı talepler, aile hayatıyla ilgili talepler ve kişisel yaşamla ilgili taleplerle ilgili dengeyi sağladıklarında ve bu denge artış gösterdikçe bireylerin kariyer hareketlerinin ve kendi kariyer yönetimlerinde aldıkları sorumlulukların, bireylerin kendi kariyerlerine ilişkin başarı algıları üzerindeki etkisi azalmaktadır. Sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumu ile iş-yaşam dengesi bağımsız değişkenler olarak ele alındıklarında sübjektif kariyer başarısını pozitif yönlü etkilerden, sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumları ile iş-yaşam dengesi etkileşimsel etkisinin ilişkinin yönünü değiştirdiği

sonucu göze çarpmaktadır. Literatürde benzer bir çalışmaya rastlanmadığından tarafımızca herhangi bir karşılaştırma yapılamamaktadır. Ancak günümüz çalışma koşullarında bireylerin iş-yaşam dengelerini sağlamakta zorlandıklarını ve güncel kariyer tutumlarının bireylerin iş-yaşam dengesi kurmalarına yardımcı oldukları varsayımı doğrultusunda güncel kariyer tutumlarının iş-yaşam dengesi düşük olan çalışanların denge kurmalarına daha fazla yardımcı olarak sübjektif kariyer başarılarına daha fazla etki edeceği söylenebilir.

Çalışmamızda araştırmaya katılan bireylerin sınırsız kariyer tutumu, değişken kariyer tutumu, iş-yaşam dengesi ve sübjektif kariyer başarıları değişkenlerine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre fark gösterip göstermediğine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

Sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumunun demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda sadece sınırsız kariyer tutumu ve gelir düzeyi ile değişken kariyer tutumu ve yaş grubu arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre, 6001-9000 aralığında gelir elde eden çalışanların 3001 ve 6000 gelir aralığındaki çalışanlardan daha fazla sınırsız kariyer tutumu sergileyecekleri söylenebilir. 30 ve altı yaş grubundaki çalışanların ise 41-50 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla değişken kariyer tutumu sergileyecekleri ifade edilebilir. Her ne kadar sınırsız kariyer tutumu ve gelir arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olsa da güncel kariyer tutumlarının objektif kariyer başarısından ziyade sübjektif kariyer başarıları sağlayacağı varsayımı doğrultusunda değişken kariyer tutumu ile örgütte bulunulan statü/pozisyon, terfi ve gelir arasında, sınırsız kariyer tutumu ile örgütte bulunulan statü/pozisyon ve terfi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ayrıca, değişken kariyer tutumu açısından sadece 30 ve altı yaş grubundaki çalışanlar ile 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar arasında bir farklılık tespit edilmiş olmakla birlikte sınırsız kariyer tutumu ve yaş arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durum kariyer aşamalarının “kronolojik yaş” ile değil “kariyer yaşıyla” ilişkilendirilmesi gerektiğini vurgulayan güncel kariyer yaklaşımları çerçevesinde anlaşılabilir bir sonuçtur.

Sübjektif kariyer başarısının demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizlere göre örgütte bulunulan statü/pozisyon, terfi sayısı, gelir ve yaş grubu açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Kurumdaki pozisyon, terfi ve gelir açısından anlamlı farklılıkların oluşu literatürde de kabul gördüğü üzere sübjektif kariyer başarısı ve objektif kariyer başarısının karşılıklı olarak etkileşim içerisinde olduğunun göstergesidir. Sonuçlar araştırmamıza katılan bireyler açısından değerlendirildiğinde, üst kademe ve tepe yönetimde yer alan çalışanların ilk kademe de yer alan çalışanlara göre, 6000 ve üstü gelir elde eden çalışanların 3000 ve altında gelir elde eden çalışanlara göre, 3 ve üzerinde terfi alan çalışanların hiç terfi almayan veya sadece 1 terfi almış çalışanlara göre kariyer tatminlerinin daha fazla olduğu göstermektedir. Yaş grubu açısından oluşan farklar incelendiğinde 30 ve altı yaş grubundaki çalışanların 31-50 yaş aralığındaki çalışanlardan daha fazla kariyer tatmini sağladıkları görülmekle birlikte, 51 ve üstü yaş grubundaki çalışanların da yine 31-50 yaş aralığındaki çalışanlardan daha fazla kariyer tatmini sağladıkları görülmektedir. Kariyer başarısı objektif unsurlarla ilişkilendirildiğinde yaşla birlikte genelde kariyer başarısının arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Sübjektif unsurlarla ilişkilendirildiğinde ise farklı sonuçlarla karşılaşılması olasıdır. Bireyler yaş itibarıyla kariyerlerinin farklı aşamalarında bulunabilirler, her aşamada da farklı bakış açılarına sahip olabilirler. 31-50 yaş aralığındaki bireyler genellikle kariyer ortası aşamasındadırlar. Bu aşamada bireyler iş, aile ve kişisel gelişimlerini dikkate alarak kariyerlerini bütüncül bir açıdan değerlendirebilirler. Ayrıca bireylerin evlenmeleri, çocuk sahibi olmaları, aile düzeni kurmalarıyla birlikte bu dönemde hem sorunlarının hem de sorumluluklarını artacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla bu gruptaki bireylerin sübjektif kariyer başarısı algılarını 30 ve altı yaş grubu ile 51 ve üstü yaş grubundaki bireylere kıyasla daha düşük değerlendirme eğiliminde olabilecekleri belirtilebilir.

İş-yaşam dengesinin demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizlerde ise sadece yaş grubu değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. 30 ve altı yaş grubundakilerin 31-50 yaş aralığındaki bireylere göre iş-yaşam dengesi algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu farklılık sübjektif kariyer başarısının yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermesine ilişkin olarak sunulan gerekçelerle benzer şekilde açıklanabilir. 31-50 yaş aralığındaki bireylerin

içindeki bulundukları aşama itibarıyla iş, aile ve kişisel yaşam alanlarında daha fazla çatışma yaşaması muhtemel olduğundan 30 ve altı yaş grubundaki çalışanlara göre iş-yaşam dengesi düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Araştırmamızda iş-yaşam dengesinin cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma değişkenleriyle aralarında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir, bu açıdan sonuçlar ilgi çekicidir. Çünkü ilgili literatürde cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma gibi faktörlerin iş-yaşam dengesi üzerinde etkili olduğu görüşü hakimdir. Katılımcılarının çoğunlukla lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim seviyesine sahip beyaz yakalı çalışanlardan oluşmakta olması nedeniyle kariyer farkındalıklarının yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu çalışanların herhangi bir çatışmaya sebep vermemek için ev ve aile ilgili sorumluluklarının bir kısmını destek sunabilecek aile bireylerine (anne, kayınvalide gibi) veya ücretli bir çalışana devrederek iş-yaşam dengesi sağlamaya çalışmaları iş-yaşam dengesinin cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma gibi demografik faktörlere göre farklılık göstermesini açıklayabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkabilir.

Sınırsız kariyer tutumu, değişken kariyer tutumu, iş-yaşam dengesi ve sübjektif kariyer başarısı değişkenleri bakımından demografik faktörlerden cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. İş-yaşam dengesinin cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma değişkenlerine göre farklılık göstermemesi ilgi çekici bir durum olmakla birlikte, sonuçlar anlaşılabilir. Çünkü günümüzde kadınların çalışma yaşamındaki yerinin her geçen gün artması, kendi kariyer gelişimlerini önemsemeleri, kariyer sorumluluklarını almaları dolayısıyla da çift kariyerli ailelerin ortaya çıkması, geleneksel kariyer anlayışının yerini güncel kariyer tutumlarına bırakmasının nedenleri arasında gösterilmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek, kariyer sahibi ebeveynler (ana sorumluluk annede olmakla birlikte) çocuk bakımı konusunda birbirlerine destek olmakta ve gerekli durumlarda bu konuda yardım almaktadırlar. Çalışmamız kapsamında araştırmaya katılan bireylerin büyük oranda lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip, beyaz yakalı çalışanlardan oluştukları ve genellikle tek bir çocuğa sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla ilgili değişkenler açısından cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olmanın bir farklılık göstermemesi anlaşılabilir sonuçtur.

Bu çalışmada sınırsız kariyer tutumu, değişken kariyer tutumu, iş-yaşam dengesi ve kariyer başarısı değişkenleri çerçevesinde ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatürde sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumlarının sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin düzenleyici rolünü inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmadığından araştırmamızın literatüre önemli düzeyde katkı sunacağı ifade edilebilir. Literatürde yer alan sınırsız kariyer tutumu ve değişken kariyer tutumunun sübjektif kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu görüşü çalışmamızda doğrulanmıştır. Bu sonuç neticesinde çalışanlara bir takım önerilerde bulunulabilir. Günümüzde dünya hızlı ve dinamik bir şekilde değişmektedir. Çalışma yaşamını da etkileyen bu değişikliklere çalışanların etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi olgusu her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Artık kariyer gelişim sorumluluğu işverenden çalışanlara geçmiştir. Uzun süreli istihdam önemini yitirerek iş güvencesi ortadan kalkmaya başlamış, yerini istihdam edilebilirliğe bırakmıştır. Dolayısıyla çalışanların işler ve örgütler arası transfer edilebilirlik beceri ve yetkinliklerini ifade eden istihdam edilebilirlik özelliklerini geliştirmeleri önem arz etmektedir. İstihdam edilebilirlik fiili istihdamı garanti etmesede, çok farklı kariyer yolları ve kariyer hareketleriyle karşılaşabilecek çalışanların işler veya örgütler arası geçişlerini kolaylaştırarak yeni bir iş bulabilme olasılıklarını arttıracaktır. Ayrıca örgütlere de çalışanlarının istihdam edilebilirlik özelliklerini kazanmaları konusunda yardımcı olmaları önerilebilir. Çünkü örgütlerin değişimlere ayak uydurarak gelişmelerine ve rekabet avantajı kazanmalarına, değişen koşullara uyum sağlayabilecek beceri ve yetkinliklere sahip çalışanlar katkı sağlayacaktır.

Araştırmamızdan elde edilen sonuçların bundan sonra yapılacak çalışmalar için yol gösterici nitelikte olduğu söylenebilir. Gelecekte yapılabilecek çalışmalar için sunulabilecek öneri; araştırma modelinin genişletilerek farklı değişkenlerin modele dahil edilmesi yönünde olacaktır. Sınırsız kariyer ve değişken kariyer tutumlarının kariyer başarısına etkisinde iş-yaşam dengesi dışında etkili olabilecek kariyer bağlılığı, istihdam edilebilirlik, kariyer sermayesi gibi bireysel düzeyde farklı değişkenler modele katılabilir. Bununla birlikte sübjektif kariyer başarısı algısının değerlendirilmesine, kariyer tatminine ek olarak yaşam tatmini, iş tatmini, kişinin kendini kendisine referans aldığı grupla kıyaslaması gibi faktörler dahil edilerek

kapsam genişletilebilir. Ayrıca güncel kariyer yaklaşımlarının, bireylerin iş-yaşam dengesi sağlamalarında etkili olacağı görüşü literatüre hakim olmakla birlikte, daha geleneksel bir kariyere sahip olmayı uman bireylerin, güncel kariyer tutum ve davranışlarını benimseme konusunda isteksiz olabileceklerine yönelik görüşler de yer almaktadır. Yeni çalışma ortamında özellikle yoğun teknoloji kullanımının, iş-yaşam çatışmasını azaltmak yerine, iş, aile ve kişisel yaşam arasındaki sınırları daha belirsiz hale getirdiğinden, bireylerin stresini artırarak tatillerde ve hafta sonlarında olmak üzere her zaman göreve hazır hissetmelerine sebep olabilir. Literatürde bu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik çalışma eksikliği dikkat çekmekte olup, bu ilişkilere yönelik farklı örneklerde farklı çalışmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abele, Andrea E., Bettina S. Wiese: “The nomological network of self-management strategies and career success”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 81, Sayı: 4, 2008, ss.733–749.
- Abele, Andrea E., Daniel Spurk: “How do objective and subjective career success interrelate over time?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 82, Sayı: 4, 2009, ss. 803–824.
- Acar, Ahmet Cevat: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007.
- Adamson, Stephen J., Noeleen Doherty, Claire Viney: The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practise”, **British Journal of Management**, Cilt: 9, Sayı: 4, 1998, ss.251-259.
- Akoğlan-Kozak, Meryem, Tülin Dalkıranoglu: “Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 1, ss. 41-52.
- Alan, Hale: “İnsan Sermayesi ve Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Rolü: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 8, 2017, ss. 25-36.
- Allen, T.D. vd.: “Career Benefits Associated with Mentoring For Protégés: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 89, Sayı: 1, ss.127-136.

- Alkış, Hüseyin,
Yüksel Öztürk: “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**”, Cilt: 8, Sayı: 28, 2009, ss. 212-236.
- Armstrong-Stassen,
Marjorie, Shelia
Cameron: “Factors related to the career satisfaction of older managerial and professional women”, **Career Development International**, Cilt: 10 Sayı: 3, 2005, ss. 203-215.
- Arnold, John,
Charlers Jackson: “The New Career”, Issues and Challenges”, **British Journal of Guidance and Counselling**, Cilt: 25, Sayı: 4, 1997, ss. 427-433.
- Arthur, Michael B.: “The Boundaryless Career: A new perspective for organizational Inquiry”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 15, Sayı: 4, 1994, ss.295-306.
- Arthur, Michael B.,
Denise M. Rousseau: **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**, Oxford University Press, New York, 1996.
- Arthur, Michael B.,
Denise M. Rousseau: “Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle”, ss.3-20, **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**, Editorler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.
- Arthur, Michael B.,
Kerr Inkson, Judith K.
Pringle: **The New Careers: Individual Action and Economic Change**, Sage Publications, 1999.

- Arthur, Michael B., Svetlana N. Khapova, Celeste P. M. Wilderom: “Career Success in a Boundaryless Career World”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 26, Sayı: 2, 2005, ss. 177-202.
- Ataay, İsmail Durak, Ahmet Cevat Acar: “Ücret Yönetimi”, ss. 351-451, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Beta Yayınevi, 2013.
- Aydemir, Nilgün: **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1995
- Aytaç, Serpil: **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005
- Ballout, Hasan I.: “Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy, **Career Development International**, Cilt: 14, Sayı: 7, 2009, ss. 655-670.
- Banai, Moshe, Wes Harry: “Boundaryless Global Careers: The International Itinerants”, **International Studies of Management & Organization**, Cilt: 34, Sayı: 3, 2004, ss. 96-120
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
- Baruch, Yehuda: “Employability: A substitute for loyalty?”, **Human Resource Development International**, Cilt: 4, Sayı: 4, 2001, ss.543-566.

- Baruch, Yehuda: “Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths Organizational and Individual Perspectives”, **Career Development International**, Cilt :9, Sayı: 1,2004, ss. 58-73.
- Baruch, Yehuda,
Maury Peiperl: “Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications” **Human Resource Management**, Cilt: 39, Sayı: 4, 2000, ss.347-366.
- Başak, Suna, Nail
Öztaş: “Güven Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2010, ss. 27-56.
- Bekmezci, Mustafa,
Kenan Orçanlı, Zafer
Mehmet Fırat: “Psikolojik Sermaye ile Öznel Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 34, Sayı: 3, 2020, ss. 853-876.
- Benligiray, Serap: **Ücret Yönetimi**, Beta Basım Yayın, 2007.
- Beauregard, T.
Alexandra, Lesley C.
Henry: “Making the link between work-life balance practices and organizational performance”, **Human Resource Management Review**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2009, ss. 9-22.
- Biemann, Torsten,
Nils Braakmann: “The impact of international experience on objective and subjective career success in early careers”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 24, Sayı: 18, 2013, ss.3438–3456.

- Bird, Allan: “Careers As Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 15, Sayı: 4, 1994, ss325-344.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- Bingöl, Dursun, Sait Gürbüz, Serhat Habiboğlu: “Kimler Terfi Eder: İyi Aktörler, İyi Askerler, Çok Çalışanlar, Yüksek Bağlılık Gösterenler ya da Üstüne Benzeyenler mi?”, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 428- 435. 14-16 Mayıs, Bodrum, Muğla.
- Bragger vd.: “Work Family Conflict, Work Family Culture and Organizational Citizenship Behavior Among Teachers”, **Journal of Business and Psychology**, Cilt: 20, No: 2, 2005, ss. 303-324.
- Briscoe, Jon P., Douglas T. Hall: “Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 69, Sayı:1, 2006, ss. 1-3.
- Briscoe, Jon P., Douglas T. Hall: “The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 69, Sayı: 1, 2006, ss. 4-18.
- Briscoe, Jon P., Douglas T. Hall, “Protean and boundaryless careers: An empirical exploration”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 69, Sayı: 1, 2006, ss.30-47.

Rachel L. Frautschy

DeMuth:

Briscoe, Jon P., Lisa
M. Finkelstein:

“The “New Career” and Organizational Commitment: Do Boundaryless and Protean Attitudes Make a Difference?”, **Career Development International**, Vo:14, No:3, 2009, ss.242-260.

Bülbül, Şahamet,
Selay Giray:

“İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 4, 2012, ss. 101-114.

Büyüköztürk, Şener:

Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı, Pegem Akademi, Ankara, 2016.

Can, H., A. Akgün, Ş.
Kavuncubaşı:

Kamu ve Özel Kesimde Personel Eğitimi, Siyasal Kitapevi, 1998.

Cao, Lan, Andreas
Hirschi, Jürgen
Deller:

“The positive effects of a protean career attitude for self-initiated expatriates: Cultural adjustment as a mediator”, **Career Development International**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2013, ss. 56-77.

Cascio, Wayne F.:

“Managing a Virtual Workplace”, **Academy of Management**, Cilt: 14, Sayı: 3, 2000.

Chudzikowski,
Katharina:

“Career transitions and career succesin the new career era”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 81, Sayı: 2, 2012, ss .298.

- Clark, Sue Campbell: “Work Family/Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance”, **Human Relations**, Cilt: 53, Sayı: 6, ss.747-770.
- Cihangiroğlu,
Necmettin, Bayram
Şahin: “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, No: 11, 2010, ss. 1-16.
- Cingöz Ayşe: “Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 26, 2013, ss. 153-179.
- Clarke, Marilyn: “Plodders, Pragmatists, Visionaries and Opportunists: Career Patterns and Employability”, **Career Development International**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2009, ss. 8-28.
- Clarke, Marilyn,
Margaret Patrickson: “The New Covenant of Employability”, **Employee Relations**, Cilt: 30, Sayı: 2, 2008, ss. 121-141.
- Clutterbuck, David: **Managing Work-Life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change**, London, 2003.
- Colakoglu, Sidika N: “The Impact of Career Boundaylessness on Subjective Career Success: The Role of Career Competencies, Career

Autonomy and Career Insecurity”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 79, Sayı: 1, 2011, ss. 47-59.

Conley, Sharon,
Donna E. Muncey,
Sukkyunk You: “Standards-Based Evaluation and Teacher Career Satisfaction: A Structural Equation Modeling Analysis”, **Journal of Personnel Evaluation Education**, Cilt: 18, 2005, ss. 39–65.

Currie, Graeme, Sue
Tempest, Ken
Starkey: “New Careers for Old? Organizational and Individuals Responses to Changing Boundries”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 17, Sayı: 4, 2006, ss. 755-774.

Çakmak-Otluoğlu, K.
Övgü: “Kariyer Bağlılığının Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 23, 2014, ss. 350-363.

Çarıkçı, İlker H.,
Özlem Çelikkol: “İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2009/1, Sayı: 9, 2009, ss. 153-170.

Çarıkçı, İlker H.,
Münire Çiftçi, Seher
Derya: “İş Aile Yaşam Çatışması: Türkiye’deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010, ss. 53-65.

Çelik, Adnan: “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları” **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Şimşek vd., Eğitim Kitabevi, Konya, 2016.

- Çetin, Canan, Serol Karalar: “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 28, 2016, ss. 157-197.
- Dany, Françoise: “Free actors and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 14, Sayı: 5, 2003, ss.821-838.
- Darcy, Colette, Alma McCarthy, Jimmy Hill, Geraldine Grady: “Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage”, **European Management Journal**, Cilt: 30, Sayı: 2, 2012, ss. 111– 120.
- De Bruin, Gideon P., Morne Buchner: “Factor and Item Response Theort Analysis of the Protean and Boundaryless Career Attituude Scales”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Cilt :36, Sayı: 2, 2010, ss. 1-11.
- De Cenzo, David A., Stephen P. Robbins Robbins.: **Human Resource Management**, John Wiley and Sons, Newyork, 1996.
- De Vos, Ans, Nele Soens: “Protean Attitude and Career Succes: The Mediating Role of Self-Management”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 73, Sayı: 3, 2008, ss. 449-456.
- Defilippi, Robert J., Michael B. Arthur: “The boundaryless career: a competencybased Perspective”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 15, Sayı: 4, 1994, ss. 307-324.

- Delecta, P.: “Work Life Balance”, **International Journal of Current Research**, Cilt: 33, Sayı: 4, 2011, ss. 186-189.
- Demircan-Çakar, Nigar, Sibel Yıldız: “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 28, 2009, ss. 69-90.
- Demir, Fevzi, Gülşen Gerşil: “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, 2008, ss. 68-89.
- Demirdelen, Derya, Şevki Ulama: “Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Bilimi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2013, ss. 65-89.
- Direnzo, Marco S., Jeffrey H. Greenhaus, Christy H. Weer: “Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective” **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 36, Sayı: 4, 2015, ss. 538-560.
- Doğan, Altan, Serdar Bozkurt, Rıza Demir: “Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Cilt:7, Sayı: 14, 2015, ss. 375-398.
- Doğan, Özgür: “Mentorlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2011.

- Doğrul, Burcu Şefika, Seda Tekeli: “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010, ss. 11-18.
- Dowd, Karen O., David M. Kaplan: “The Career Life of Academics: Boundaried or boundaryless?”, **Human Relations**, Cilt: 58, Sayı: 6, 2005, ss.699 – 721.
- Dries, Nicky: “The meaning of career success Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts”, **Career Development International**, Cilt: 16, Sayı: 4, 2011, ss. 364-384.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- Duxbury, Linda, Chris Higgins: “Work-Life Balance in the New Millennium: Where-Are We? Where Do We Need to Go?”, CPRN Discussion Paper No. W/12, 2001, ss.1-80.
- Dündar, Gönen: “Kariyer Geliştirme”, ss.268-299, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Beta Yayınevi, 2013.
- Dündar, Süleyman, Hatice Özutku, Fatih Taşpınar: “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2007, ss.105-119.

- Eby, Lillian T.: “The Boundaryless Career Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages”, **Group&Organization Management**, Cilt: 26, Sayı: 23, 2001, ss.343-368.
- Eby, Lillian T.,
Marcus Butts, Angie
Lockwood: “Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 24, Sayı: 6, 2003, ss. 689-708.
- Eddleston, Kimberly
A., David C.
Baldrige, John V.
Veiga: “Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter?”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 19, Sayı: 4, 2004, ss. 360-385.
- Edwards, Jeffrey R.,
Nancy P. Rothbard: “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs”, **Academy of Management Review**, Cilt: 25, Sayı: 1, 2000.
- Efeoğlu, İ. Efe,
Hüseyin Özgen: “İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, 2007, ss. 237-254.
- Eisenberger, R., R.
Huntington, S.
Hutchison, D. Sowa: “ Perceived organizational support”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 71, Sayı: 3, 1986, ss. 500–507.

- Enache, Mihaela, Jose M. Sallan, Pep Simo, Vicens Fernandez: “Career attitudes and subjective career success: tackling gender differences”, **Gender in Management: An International Journal**, Cilt: 26, Sayı: 3, 2011, ss. 234-250
- Erdem, Ziya: “Sanayi İşçisinden Bilgi İşçisine: Yeni Ekonominin Değişen İşçi Tipi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 49, 2005, ss. 541-566.
- Erdoğan, Nihat: “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, **Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi**, 10-11 Mayıs 2002, Kocaeli.
- Erdoğan, Nihat: **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- Erdoğan, Nihat İhsan Aytekin: “Kültürün Psikolojik Hareketliliğe Etkisi: Türk ve Kanadalı Akademisyenlerin Karşılaştırılmalı Analizi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt: 12, No: 4, 2012, ss. 2521-2540.
- Ergeneli, Azize, ve Diğerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Forret, Monica L., Sherry E. Sullivan, Lisa A. Mainiero: “Gender Role Differences in Reactions to Unemployment: Exploring Psychological Mobility and Boundaryless Careers”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 31, Sayı: 5, 2010, ss.647-666.
- Fisher-McAuley, Gwenith, Jeffrey M. “Modeling the Relationship between Work/Life Balance and Organizational Outcomes”, Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial-

- Stanton, Jeffrey A. Organizational Psychology, Orlando, April 12, 2003, ss.1-26.
Jolton, James Gavin:
- Forrier, Anneleen, “Career Mobility at the Intersection Between Agent and
Luc Sels, Dave Structure: A Conceptual Model”, **Journal of
Stynen: Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 82,
Sayı:4, 2009, ss.739-759.
- Frone, Michael R., “Developing and Testing an Integrative Model of the
John K. Yardley, Work–Family Interface”, **Journal of Vocational
Karen S. Markel: Behavior**, Cilt: 50, 1997, ss. 145-167.
- Fugate, Mel, Angelo “Employability: A psycho-social Construct, Its
J. Kinicki, Blake E. Dimensions and Applications”, **Journal of Vocational
Ashfort: Behavior**, Cilt: 65, Sayı:1, 2004, ss14-38.
- Gattiker, Urs E., “Career Success, Mobility and Extrinsic Career
Laurie Larwood: Satisfaction Studying Corporate Managers”, **American
Sociological Association**, 1987, ss. 1-40.
- Gegez, Ercan: **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Genç, Zeynep: “Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ve
Mentorluk İhtiyaçları”, **Uluslararası Sosyal ve
Ekonomik Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2017, ss. 91-97.
- Gerçek, Merve, Sevgi “Çalışanların İş-Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatminin,
Elmas-Atay, Gönen İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Kafkas Üniversitesi
Dündar:**

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 6, Sayı: 11, 2015, ss.67-86.

Gökaliler, Ebru, Ayda Sabuncuoğlu-Aybar, Göker Gülay: “Bir Statü Tüketimi Göstergesi Olarak I Phone Markalı Akıllı Telefon Algısı: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk İletişim**, Cilt: 7, Sayı:1, 2011, ss.36-48.

Gökdeniz, İsmail, Ethem Merdan: “Kişilik ile Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011, ss.23-36.

Görmüş, Alparslan Şahin: “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2009, ss. 57-75.

Greenhaus, Jeffrey H., Nicholas J. Beutell: “Sources of Conflict Between Work and Family Roles”, **Academy of Management Review**, Cilt: 10, Sayı: 1, 1985.

Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman, Wayne M. Vormley: “Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 33, Sayı: 1, 1990, ss. 64-86.

Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan: **Encyclopedia of Career Development**, Sage Publications, 2006.

Grimland, Shmuel, Eran Vigoda-Gadot, Yehuda Baruch: “Career Attitudes and Success of Manager: The Impact of Change Event, Protean and Traditional Careers” **The**

International Journal of Human Resource Management, Cilt: 23, Sayı: 6, 2012, ss.1074-1094.

- Gröper, Peter, Julius Kuhl: “Work–life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment”, **British Journal of Psychology**, Cilt: 100, Sayı: 2, 2009, ss. 365–375.
- Gubler, Martin, John Arnold, Crispin Coombs: “Reassessing the Protean Career Concept: Empirical Findings, Conceptual Components, and Measurement”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 35, Sayı: 1, 2014, ss. 23-40.
- Guest, David E.: Perspectives on the study of work-life balance, **Social Science Information**, Cilt: 41, Sayı: 2, 2002, ss.255-279.
- Guo, Wen-chen, Shuang Niu, Ning Yang: “Study on the Correlation Between Employability and Career Success of Knowledge Workers”, **International Conference on Management and Service Science**, 20-22 September 2009, Wuhan/Beijing, China.
- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2018.
- Gürel, Esra Bulgurcu: “Duygusal Tükenmişlik, İş stresi ve İşe Bağlılığın İş Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 48, 2016, ss. 349-364.
- Gürüz, Demet, Gaye Özdemir Yaylacı: **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Yayınevi, İstanbul, 2004.

- Hall, Douglas T.: **Careers in organizations**, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.
- Hall, Douglas T.: Protean Careers of The 21st Century, **Academy of Management**, Cilt: 10, Sayı: 4, 1996, ss. 8-16.
- Hall, Douglas T.: “The protean career: A quarter century-journey” **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 65, Sayı: 1, 2004, ss.1-13.
- Hall, Douglas T.,
Dawn E. Chandler: “Psychological success: When the career is a calling”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 26, Sayı: 2, 2005, ss. 55–176.
- Hall, Douglas T.,
Jonathan E. Moss: “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”, **Organizational Dynamics**, Cilt: 26, Sayı: 3, 1998, ss. 22-37.
- Hayman, Jeremy: “Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance” **Research and Practice in Human Resource Management**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2005, ss. 85-91
- Hegedus, David M.,
E. Alan Hartman: “Patterns and Outcomes of Individual Career Mobility for Wisconsin School Administrators” **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 40, Sayı: 1, 1992, ss.82-94.
- Herrbach, Olivier,
Karim Mignonac: “Perceived Gender Discrimination and Women’s Subjective Career Success: The Moderating Role of Career Anchors”, **Industrial Relations**, Cilt: 67, Sayı: 1, 2012, ss. 24-50.

- Heslin, Peter A.: “Self- and Other-Referent Criteria of Career Success”, **Journal of Career Assessment**, Cilt: 11, Sayı: 3, 2003, ss. 262–286.
- Heslin, Peter A.: “Conceptualizing and Evaluating Career Success”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 26, Sayı: 2, 2005, ss. 113-136.
- Iellatchitch,
Alexander, Wolfgang
Mayrhofer, Michael
Meyer: “Career Fields: a Small Step Towards a Grand Career Theory?” **International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 14, Sayı: 5, 2003, ss.728-750.
- Inkson, Kerr: “Protean and Boundaryless Careers as Metaphors”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 69, Sayı: 1, 2006, ss.51
- İbrahimoglu, Nurettin,
Özlem Yaşar Uğurlu,
Mehmet Kızıloğlu: “Örgütlerde Mentorlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 20, Sayı 3, 2011, ss. 297-318.
- İşcan, Ömer Faruk,
Sezin Çakır: “Mentorluk ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısına Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, 2016, s.1-15.
- Judge, Timothy A.,
Chad A. Higgins, Carl
J. Thoresen, Murray
R. Barrick: “The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span, **Personnel Psychology**, Cilt: 52, Sayı: 3, 1999, ss. 621-652.

- Judge, Timothy A., D. M. Cable, J. W., Boudreau, R. D. Bretz: “An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success”, **Personnel Psychology**, Cilt: 48, Sayı: 3, 1995, ss. 485-519.
- Kahn, Robert L.: **Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity**, John Wiley, 1964.
- Kalaycı, Şeref: SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler, Asil Yayınevi, 2009.
- Kale, Emine, Selda Özer: İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2012, ss.173-196.
- Karacaer, Semra, Mehmet Aygün: “Entellektüel Sermayenin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi”, **H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 2, 2009, ss. 127-140.
- Karagül, Mehmet, Mahmut Masca: “Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 1, 2005, ss. 37-52.
- Karcıoğlu, Fatih, Erkan Türker: “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 2, 2010, 121-140.
- Kaya, Nurullah, Mustafa Kesen: “İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 10, 2014, ss. 23-38.

- Keser, Aşkın: “Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 55, Sayı: 1, 2005, ss. 897-913.
- Kim, Namhee: “Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations”, **International Journal of Training and Development**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2005, ss. 47-61.
- Kirchmeyer, Catherine: “The Different Effects of Family on Objective Career Success Across Gender: A test of alternative explanations”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 68, 2006 ss. 323–346.
- Kanbur, Aysun, Güneş Han Salihoğlu: Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğın Rolü Üzerine Bir Araştırma, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 3, No: 2, 2014, ss. 27-58.
- Keser, Aşkın: “Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 49, 2005, ss. 361-367.
- King, Zella: “Career Self Management: Its Nature, Causes and Consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:65, Sayı: 1, 2004, ss. 112-133.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.
- Kossek, Ellen Ernst, Karen Roberts, Sandra: “Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assesment of the Effects of a Training Intervention”,

- Fisher, Beverly
Demar: **Personnel Psychology**, Cilt: 51, Sayı: 4, 1998, ss. 935-962.
- Kossek, Ellen Ernst,
Shaun Pichler, Todd
Bodner, Leslie B.
Hammer: “Workplace Social Support and Work Family Conflict: A meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Spesific Supervisor and Organizational Support”, **Personnel Psychology**, Cilt: 64, Sayı:2, 2011, ss. 289–313.
- Kotter, John Paul: “The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process”, **California Management Review**, Cilt: 15, Sayı: 9, 1973, ss.91-99.
- Kram, Kathy E.: “Phases of the Mentor Relationship”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 26, Sayı: 4, 1983, ss.608-625.
- Kuijpers, Marinka
A.C.T., Jaap
Scheerens: “Career Competencies for the Modern Career”, **Journal of Career Development**, Cilt: 32, Sayı: 4, 2006, ss.303-319.
- Kuijpers, Marinka
A.C.T., Birgit Schnys,
Jaap Scheerens: “Career Competencies for Career Success”, **Career Development Quarterly**, Cilt: 55, Sayı: 2, 2006, ss. 168-178.
- Kurtuluş, Kemal: **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2010.
- Küçükusta, Deniz: “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

- Lent, Robert W.: “Career-Life Preparedness: Revisiting Career Planning and Adjustment in the New Workplace”, **The Career Development Quarterly**, Cilt: 61, Sayı: 1, 2013, ss. 2-14
- Lirio, Pamela vd.: “Exploring career-life success and family social support of successful women in Canada, Argentina and Mexico”, **Career Development International**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2007 ss. 28-50.
- Lips-Wiersma, Marjolein, Douglas T. Hall: “Organizational Career Development is Not Dead: A Case Study on Managing the New Career During Organizational Change” **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 28, Sayı: 6, 2007, ss.772.
- Lockwood, Nancy R.: “Work/Life Balance: Challenges and Solutions”, **HR Magazine**, Sayı: 2, 2003, ss. 2-10.
- Martins, Luis L., Kimberly A. Eddleston, John F. Veiga: “Moderators of the Relationship Between Work Family Conflict And Career Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 45, Sayı: 2, 2002, ss.399-409.
- Mayrhofer, Wolfgang, Michael Meyer, Michael Schiffinger, Angelika Schmidt: “The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success An empirical study”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 23 Sayı: 3, 2008, ss.. 292-323.
- Mazeroller vd.: “Work-Family Conflict, Part I: Antecedents of Work-Family Conflict in National Collegiate Athletic Association Division I-A Certified Athletic Trainers”,

Journal of Athletic Training, Cilt: 43, Sayı: 5, 2008, ss. 505–512.

Mcdonald, Paula,
Kerry Brown, Lisa
Bradley: “Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector”, **Career Development International**, Cilt: 10, Sayı: 2, 2005 ss. 109-129.

McIntosh, Stewart: “Work-life balance: How life coaching can help”, **Business Information Review**, Cilt: 20, Sayı: 4, 2003, ss. 181-189.

Mihelic, Katarina
Katja, Metka
Tekavcic: “Work-Family Conflict: A Review Of Antecedents And Outcomes”, **International Journal of Management & Information Systems**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2014, ss.15-26.

Miles, Raymond E.,
Charles C. Snow “Twenty-First-Century Careers”, ss.97-115, **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**, Editorler: Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau, Oxford University Press, New York, 1996.

Mirvis, Philip H.,
Douglas T. Hall: “Psychological Success and boundayless career, **Journal of Organizational Bahavior**, Cilt: 15, Sayı: 4, 1994, ss.365-380.

Mirvis, Philip H.,
Douglas T. Hall: “The New Career Contract: Developing the Whole Personal Midlife and Beyond”, **Journal of Vacational Bahavior**, Cilt: 47, Sayı: 3, 1995, ss. 269-289.

- Nabi, Ghulam R.: “An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success”, **Career Development International**, Cilt: 4, Sayı: 4, 1999, ss. 212-224.
- Nakip, Mahir: **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS) Destekli Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Nauta, Aukje vd.: “Understanding the Factors that Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction and Role Breadth Self-Efficacy”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt: 82, Sayı:2, 2009, ss. 233–25.
- Nicholson, Nigel: “Career System in Crisis: Chance and Opportunity in The Information Age”, **Academy of Management Executive**” Cilt: 10, Sayı: 4, 1996, ss. 41.
- Niles, Spencer G.,
Edvin L. Herr, Paul J. Hartung: “Adult career concerns in contemporary society” ss. 2-18, **Adult career development: Concepts, issues and practices**, Editör: Niles, Spencer G., National Career Development Association, 2002.
- Ng, Thomas W. H.,
Lillian T. Eby, Kelly
L. Sorensen, Daniel
C. Feldman: “Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis”, **Personnel Psychology**, Cilt: 58, Sayı:2, 2005, ss. 367-408.
- Noon, M., P. Blyton: **The Realities of Work**, PalgraveMacmillan, NewYork, 2007

- Okakın, Neslihan: **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- Onay, Meltem, Uğur Zel: “Kişi Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2011, ss. 265-278.
- Onay, Meltem, Zeynep Vezneli: “Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2012, ss. 193-202.
- Orhunbilge, Neyran: **Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2010.
- Orhunbilge, Neyran: **Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi**, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002.
- Orpen, Christopher: “The Effects of Mentoring on Employees’ Career Success”, **The Journal of Social Psychology**, Cilt: 135, Sayı: 5, 1995, ss. 667-668.
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında, Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 12, 2004, ss. 277-290.
- Önder, Çetin, S. Arzu Wasti: “İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2002, ss.23-47.

- Örücü, Edip Aysun Kanbur: “Örgütsel-Yönetisel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, ss. 85-97.
- Özdemir, Yasemin, Sercan Mazgal: “Bir Kariyer Tercihi Olarak Girişimcilikte Dışsal Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2012, ss.87-102.
- Özdemir, Osman, Pınar Güzel Özdemir, Muhammed Tayyip Kadak, Serhad Nasıroğlu: “Kişilik Gelişimi”, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, Cilt: 4, Sayı: 4, 2012, ss. 566-589.
- Özden, Mehmet Cemil: **Kariyerim’i Baştan Yarat (İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler)**. İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.
- Özdevecioğlu, Mahmut vd.: “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 10, Sayı: 2, 2003, ss.125-138.
- Özer, Pınar Süral, Ömür Özmen, Ömür Saatçioğlu: “Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2004, ss. 254-275.

- Özgen, Hande
Mimaroglu, Hüseyin
Özgen:
Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, ss. 1-19.
- Özkalp, Enver,
Çiğdem Kirel, Zerrin
Sungur, Aytül Ayşe
Cengiz:
“Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2006, ss. 55-70.
- Parasuraman, Saroj,
Clarie, A Simmers:
“Type of Employment, Work Family Conflict and well-being: AComparative Study”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 22, Sayı: 5, 2001, ss. 551-568.
- Parasuraman, Saroj,
Yasmin S. Purohit,
Veronika M.
Godshalk, Nicholas J.
Beutell:
“Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 48, 1996, ss. 275–300.
- Park, Yongho:
“The predictors of subjective career success: an empirical study of employee development in a Korean financial company”, **International Journal of Training and Development**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2010, ss. 1-15.
- Parker, Polly,
Svetlana N. Khapova,
Michael B. Arthur:
“The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 75, Sayı: 3, 2009, ss. 291–302.

- Pekdemir, Işıl, Merve Koçoğlu Sazkaya: “İşkoliklik ile İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2014, ss. 309 – 338.
- Peters, Pascale, Laura den Dulk, Tnja van der Lippe: “The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees’ work life balance: the Dutch case”, **Community, Work & Family**, Cilt: 12, Sayı: 3, 2009, ss.279-297.
- Phillips-Jones, Linda: **Mentors & Proteges**, Arbor House, 1982.
- Poon, June M. L.: “Career commitment and career success: moderating role of emotion perception”, **Career Development International**, Cilt: 9, Sayı: 4, 2004, ss. 374-390.
- Poon, June M. L., Jon P. Briscoe, Rohayu Abdul-Ghanian, Eric A. Jones: “Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective”, **Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 31, 2015, ss. 21-29.
- Pringle, Judith K., Mary Mallon: “Challenges for the Boundaryless Career Odyssey”, **International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 14, Sayı: 5, 2003, ss.839.
- Punnet, Betty Jane vd.: “Career Success and Satisfaction: a Comparative Study in Nine Countries, **Women in Management Review**”, Cilt: 22, Sayı: 2007, ss. 371-390.

- Quick, J. C., J. D. Quick, D. L. Nelson, J. J. Hurrell: **Preventive stress management in organizations**, American Psychological Association, 1997.
- Reitman, Frieda, Joy A. Schneer: "Enabling the New Careers of the 21st Century", **Organization Management Journal**, Cilt: 5, Sayı:1, 2008, ss. 17-28.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger: "Perceived organizational support: A review of the literature", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 87, Sayı: 4, 2002, ss..698-714.
- Rodrigues, Ricardo A., David Guest: "Have careers become boundaryless?", **Human Relations**, Cilt: 63, Sayı: 8, 2010, ss. 1157-1175.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Saif, Muhammad Iqbal, Muhammad Imran Malik, Muhammad Zahid Awan: "Employee Work Satisfaction and Work - Life Balance: A Pakistani Perspective", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Cilt: 3, Sayı: 5, 2011, ss. 606-617.
- Sammara, Alessia, Sivia Profili, Laura Innocenti: "Do external careers pay-off for both managers and professionals? The effect of inter-organizational mobility on objective career success", **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 24, Sayı: 13, 2013, ss. 2490–2511.

- Saracel, Nüket, Özlem Taşseven, Ece Kaymak: “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi”, **Social Sciences Research Journal**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2006, ss. 50-79.
- Sarı Gerşil, Gülşen: “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2004, ss. 147-157.
- Scandura, Terri A.: “Mentorship and career mobility: An empirical investigation”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 13, Sayı: 2, 1992, ss.169-174.
- Scholarios, Dora and at all: “Employability and Psychological Contract in European ICT Sector SMEs”,**The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 19, Sayı: 6, 2008, ss. 1035-1055.
- Schuler, Randall S.: **Managing Human Resources**, West Publishing Comp., New York, 1995.
- Seçer, Barış, Efe Çınar: Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 18 No: 2, 2011, ss. 49-62.
- Segers, Jesse, İlke Inceoglu, Daniel Vloeberghs, Dave Bartram, Eric Hendericx: “Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 73, Sayı: 2, 2008, ss. 212-230.

- Seibert, Scott E.,
Maria L. Kraimer: “The Five-Factor Model of Personality and Career Success”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 58, Sayı:1, 2001, ss. 1–21.
- Selvarajan, T.T.,
Peggy A. Cloninger,
Barjinder Singh: “Social support and work–family conflict: A test of an indirect effects model”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 83, Sayı:3, 2013, ss. 486–499.
- Seymen, Oya
Aytemiz: Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt: 23 No: 1, 2004, ss. 79-114.
- Sharma, Neeti,
Paramesvar Nayak: “Study on Work Life Balance and Organisation Policy in IT Sector in NCR”, **Amity Global Business Review**, 2016, ss. 115-123.
- Sis Atabay, Elif,
Atılhan Naktiyok: “İş Aile Çatışması İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Aile İş Çatışmasının Aracılık Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 12, 2017, ss. 30-45.
- Sommerlund, Julie,
Sami Boutaiba: “Borders of the Boundaryless Career, **Journal of Organizational Change Management**, Cilt: 20, Sayı: 4, 2007, ss. 525-538.
- Sturges, Jane: All in a Day’s Work? Career Self-Management and the Management of the Boundary Between Work and Non-Work”, **Human Resource Management Journal**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2008, ss. 118-143.

- Sturges, Jane, David Guest, Kate Mackenzie Davey: “Who’s in Charge? Graduates’ Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt: 9 Sayı: 3, 2000, ss. 351-370.
- Sturges, Jane, David Guest, Neil Conway, Kate Mackenzie Davey: “A Longitudinal Study of the Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in the First Ten Years at Work”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 23, Sayı: 6, 2002, ss.731-748.
- Sturges, Jane, Neil Conway, Andreas Liefhoghe: “What’s the Deal? An Exploration of Career Management Behaviour in Iceland”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 19, Sayı: 4, 2008, ss. 752-768.
- Sullivan, Shery E.: “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, **Journal of Management**, Cilt: 25, Sayı: 3, 1999, ss. 457-484.
- Sullivan, Shery E., Michael B. Arthur: “The Evolution of the Boundaryless Examining Career Concept: Physical and Psychological Mobility”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 69, Sayı: 1, 2006, ss.21.
- Sullivan, Sherry E., Yehuda Baruch: “Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration”, **Journal of Management**, Cilt: 35, Sayı: 6, 2009, ss.1542.

- Sutin, Angelina, R., Paul T. Costa JR., Richard Miech, William W. Eaton: “Personality and Career Success: Concurrent and Longitudinal Relations”, **European Journal of Personality**, Cilt: 23, Sayı:2, 2009, ss. 71–84.
- Şerbetçi, Derya: “21. YY İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, ss. 1-18.
- Taşlıyan, Mustafa, Nazmiye Ülkü Arı, Burak Duzman: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011, ss. 231-241.
- Tausing, Mark, Rudy Fenwick: “Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance”, **Journal of Family and Economic Issues**, Cilt: 22, 2001, ss. 101-119.
- Tavşancıl, Ezel: **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Temple, J.: “Growth Effect of Education on Social Capital in the OECD Countries”, OECD Working Paper, No: 00/36, 2000.
- Tunç, Mehtap: “Kalkınmada İnsan Sermayesi: İç Getiri Oranı Yaklaşımı ve Türkiye Uygulaması”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 1998, ss.83-106.

- Tu, Howard S.,
Monica L. Forret,
Sherry, E. Sullivan: “Careers in a non-Western context An exploratory empirical investigation of- factors related to the career success of Chinese managers”, **Career Development International**, Cilt: 11, Sayı: 7, 2006, ss. 580-593.
- Turban, Daniel B.,
Thomas W.
Dougherty: “Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 37, Sayı:3, 1994.
- Turunç, Ömer, Ahmet
Erkuş: “İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:19, 2010, ss. 415-440.
- Türk Dil Kurumu: Güncel Türkçe Sözlük, (<http://www.tdk.gov.tr/>)
- Türkmen, Mustafa,
Kadir Yıldız: Çalışma Hayatında Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi, **Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi**, Cilt:7, No:1, 2012, ss.4-17.
- Uzunbacak, H.
Hüseyin, Semra
Zengin, Yasemin
Çelik: “Sınırsız Kariyerin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Bağlılığın Rolü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 3, 2019, ss. 629-642.
- White, Michale vd.: “High-performance Management Practices, Working Hours and Work–Life Balance”, **British Journal of Industrial Relations**, Cilt: 41, Sayı: 2, 2003, ss. 175–195.

- Whitely, William,
Thomas W.
Dougherty,
George F. Drehe: “Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 34, Sayı: 2, 1991.
- Valcour, P. Monique,
Pamela Tolbert: “Gender, Family and Career in the Era of Boundarylessness: Determinants and Effects of Intra-and Inter- Organizational Mobility”, **International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 14, Sayı: 5, 2003, ss. 768-787.
- Valcour, Monique,
Jamie J. Ladge: “Family and Career Path Characteristics as Predictors of Women's Objective and Subjective Career Success: Integrating Traditional and Protean Career Explanations”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 73, Sayı: 2, 2008, ss. 300-309.
- Van Buren III, Hary
J.: “Boundaryless Careers and Employability Obligations”, **Business Ethics Quarterly**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2003, ss. 131-149.
- Van Den Born, Arjan,
Arjen Van
Witteloostuijn: “Drivers of freelance career success”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 34, Sayı: 1, 2013, ss. 24–46.
- Varol, Sait Ergin: “Örgüt Yapılarındaki Yeni Gelişmelerin Kariyer Anlayışına Etkileri: Geleneksel Kariyerden Sınırsız Kariyere”, **Yönetim**, Cilt: 12, Sayı: 39, 2001, ss. 17-27.

- Vatansever, Çiğdem: “Work and Non-Work Balance, and Its Relation to Organizational Commitment and Career Satisfaction”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Volmer, Judith,
Daniel Spurk: “Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success”, Research Paper, ZAF, 43, 2011, ss. 207-218.
- Yamashita, Masaru,
Tatsuya Uenoyama: “Boundaryless career and adaptive HR practices in Japan’s hotel industry”, **Career Development International**, Cilt: 11 Sayı: 3, 2006, ss. 230-242.
- Yavuz, Nihat,
Mehmet Sağlam,
Beliz Ülgen: “Öğrencilerin Kariyer Tercihlerine Göre Kişilik Özelliklerinin Kariyer Değerleri Üzerindeki Etkisi: İşletme Lisans Bölümü Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 40, 2018, ss. 457-495.
- Yelboğa, Atilla: “Kişilik Özellikleri ve İş performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 2, 2006, ss. 1303-2860.
- Yıldız, Gültekin,
Özlem Balaban: **İş Değerleme ve Ücret Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 2006.
- Yüksel, İhsan: “İş Aile Çatışmasının Kariyer Ttmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi”, **Atatürk Üniveristesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı:2, 2005, ss. 301-314.

Zaim, Halil: “Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi ve Bilgi İşçisi”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 49, 2005, ss.589-608.

Zedeck, Sheldon,
Kathleen L. Mosier “Work in the family and employing organization”
American Psychologist, Cilt: 45, Sayı: 2, 1990, ss. 240–251.



EKLER

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Doldurmanızı istediğimiz anket, doktora tezi olarak gerçekleştirilen akademik ve bilimsel bir çalışmanın parçasıdır. Anketimizi doldurmak çok kısa bir vaktinizi alacaktır. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Sizden kişisel herhangi bir bilgi talep edilmeyecektir. Ankete ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Soru formu, "anket soruları" ve "demografik sorular" olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Aşağıdaki soruları düşüncelerinizi en iyi yansıtan şıkları işaretleyerek cevaplayınız.

Kontrol soruları

Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?

☐ 5 yıldan az (bu seçenek seçildiğinde ankete devam etmeyiniz)

☐ 5 yıldan fazla

Aşağıdakilerden hangisi çalıştığınız işi en iyi şekilde tanımlamaktadır?

☐ Kendi işi

☐ Kamu sektörü

☐ Özel sektör

☐ Çalışmıyor

(Sınırsız Kariyer ve Değişken Kariyer Tutum Ölçekleri)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda, Sınırsız Kariyer ve Değişken Kariyer Tutumlarınızı tanımlamak için oluşturulmuş ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılma derecenizi en iyi yansıtan kutucuğu işaretleyiniz.						
1	Yeni bir şeyler öğrenmeme olanak tanıyan görevlerin peşinden koşarım.					
2	Farklı işletmelerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmaktan hoşlanırım.					

3	İşletme dışında da çalışmamı gerektiren görevlerden hoşlanırım.					
4	Kendi departmanımın dışında çalışmamı gerektiren görevlerden hoşlanırım.					
5	Kendi işletmem dışındaki kişilerle çalışmaktan hoşlanırım.					
6	Farklı işletmelerden kişilerle etkileşim içinde olmamı gerektiren görevlerden hoşlanırım.					
7	Geçmişte “herhangi bir kuruma bağlı olmaksızın” çalışmama imkan sağlayan fırsatları araştırdım.					
8	Yeni deneyim ve durumlarda heyecan duyarım.					
9	Sürekli aynı işletmede çalışmanın sağladığı belirlilik ortamından mutluyum.					
10	Mevcut işletmemde çalışmasaydım, kendimi çok şey kaybetmiş hissederdim.					
11	Başka bir iş aramaktansa, bildiğim kurumda kalmayı tercih ederim.					
12	Çalıştığım işletme ömür boyu istihdam sağlarsa, asla başka bir iş arama arzusunda olmam.					
13	Benim için ideal kariyer, çalışma hayatım boyunca sadece tek bir işletmede çalışmaktır.					
14	Çalışmakta olduğum şirket tarafından kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunulmadığında, bu fırsatları kendi başıma ararım.					
15	Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum.					
16	Genel olarak, bağımsız ve kendi yönlendirdiğim bir kariyerim var.					
17	Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.					
18	Kendi kariyerimden bütünüyle kendim sorumluyum.					
19	Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.					
20	Kariyerim söz konusu olduğunda, sadece kendimi dinler ve kendi yolumu çizerim.					
21	Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvendim.					
22	Kariyerimi, işverenimin önceliklerinin aksine kendi önceliklerime göre yönlendiririm.					
23	Kariyerim süresince yaptığım seçimlerin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiği benim için çok da önemli değildir.					

24	Benim için önemli olan, kariyer başarımla hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.					
25	Çalıştığım işletme, değerlerime aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi değer yargılarıma göre hareket ederim.					
26	Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, çalıştığım işletmenin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.					
27	Geçmişte, çalıştığım işletme aynı fikirde olmadığı bir şeyi benden yapmamı istediğinde, kendi değerlerime göre hareket ettim.					
[Kariyer Tatmini Ölçeği (Subjektif Kariyer Başarısı)] Aşağıda, Kariyer Tatmininizi tanımlamak için oluşturulmuş ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılma derecenizi en iyi yansıtan kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.					
2	Genel olarak kariyer amaçlarıma ulaşmaya yönelik elde ettiğim ilerlemeden memnunum.					
3	Yükselmeye ilişkin hedeflerime ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.					
4	Gelire ilişkin hedeflerime ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.					
5	Yeni beceriler geliştirme amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.					
4	İşyerinde zaman geçmek bilmiyorum.					
5	İşimi keyifsiz buluyorum.					
(İş-Yaşam Dengesi Ölçeği) Aşağıda, İş-Yaşam Dengenizi tanımlamak için oluşturulmuş ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılma derecenizi en iyi yansıtan kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim, kişisel hayatım üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.					
2	İşim, kişisel hayatımı zorlaştırmaktadır.					
3	İşim nedeniyle, kişisel gereksinimlerimi ihmal ederim.					
4	İşim nedeniyle, kişisel hayatımı bir kenara bırakırım.					
5	İşim yüzünden kişisel aktivitelerimi kaçıyorum.					

6	İş ve iş dışı hayatımı dengelemek için mücadele ediyorum.					
7	İş dışı aktivitelere ayırdığım zaman beni tatmin eder.					
8	Kişisel hayatım, işim için gerekli olan enerjimi tüketmektedir.					
9	Kişisel yaşamımdan dolayı işte etkili olamayacak kadar yorgunum.					
10	Kişisel hayatım, işim üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.					
11	Kişisel meselelerden dolayı çalışmakta zorlanıyorum.					
12	Kişisel yaşamım işimi yapabilmem için bana enerji veriyor.					
13	İşim, kişisel faaliyetlerimi sürdürebilmeme imkân tanıyor.					
14	Kişisel yaşamımdan dolayı iş yerinde mutluyum.					
15	İşim nedeniyle kişisel yaşamımda mutluyum.					

DEMOGRAFİK SORULAR

- 1) Cinsiyetiniz
Kadın () Erkek ()
- 2) Yaşınız
- 3) Eğitim durumunuz
()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora
- 4) Medeni Durumunuz
() Evli ()Bekar
- 5) Sahip olduğunuz çocuk sayısı
- 6) Kaç yıldır çalışma hayatındasınız
- 7) Şimdiye kadar kaç kurumda çalıştınız
- 8) Aylık kazancınız (Maaşınız)
() 3000 ve altı
() 3001-6000
() 6001-9000

() 9001 ve üzeri

9) Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz?

1) İlk kademe (memur, eleman gibi)

2) Orta kademe(şef, yetkili ve benzeri pozisyonlar)

3) Üst kademe (müdür, birim yöneticisi)

4) Tepe yönetim (genel müdür yardımcısı, genel müdür)

10) Çalışma hayatına başladığınızdan beri aldığınız terfi sayısı?



ÖZGEÇMİŞ

İlk, orta ve lise öğrenimini Bursa’da tamamladı. 2003 yılında Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde lisans öğrenimine başladı. 2007 yılında mezun oldu. Mezuniyet sonrası bir yıl süreyle bir finans kurumunda çalıştı. 2008 yılında Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitime başladı. 2011 yılında Yüksek Lisans eğitimini tamamlayarak İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Doktora eğitime başladı. 2009 yılından itibaren Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.