

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARI: TÜRKİYE'DE 2012-2019 YILLARI
ARASINDA YAPILAN LİSANSÜSTÜ TEZ ÇALIŞMALARININ İÇERİK
ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İzel CIGARA

İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Aralık , 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARI: TÜRKİYE'DE 2012-2019 YILLARI
ARASINDA YAPILAN LİSANSÜSTÜ TEZ ÇALIŞMALARININ İÇERİK
ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İzel CIGARA
(Y1712.190011)

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Neşe SAĞLAM

Aralık , 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1712.190011 numaralı öğrencisi İzel CIGARA'nın “**Güncel Kariyer Yaklaşımları: Türkiye’de 2012-2019 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İçerik Analizi**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.08.2019 tarih ve 2019/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 19.12.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER			
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe SAĞLAM	İstanbul Aydın Üniversitesi
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ercan ÖGE	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Doç. Dr.	Zelha ALTINKAYA	Yalova Üniversitesi

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Güncel Kariyer Yaklaşımları: Türkiye’de 2012-2019 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İçerik Analizi ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

İzel CIGARA





ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında “Güncel Kariyer Yaklaşımları: Türkiye’de 2012-2019 Yılları Arasında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarının İçerik Analizi ” incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle insan kaynakları konusu ele alınmış, ikinci bölümde kariyer kavramı, boyutları ve tarihsel gelişimi irdelenmiştir. Takip eden bölümde öncelikle kariyer yönetimi kavramı ele alınarak, kariyer yönetimine etki eden faktörler, bireysel kariyer yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi ve son olarak kariyer yönetim sürecine değinilmiştir. Son bölümde ise, güncel kariyer yaklaşımları içerik analizi yöntemi ile analiz edilerek çalışmaya konu olmuştur.

Kıymetli önerileriyle bana yol gösteren ve her türlü yardım ve desteği esirgemeyen değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Neşe SAĞLAM’a teşekkürü borç bilirim. Tüm eğitim-öğretim hayatım süresince gerek maddi gerekse manevi her türlü desteği sağlayan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Aralık, 2019

İzel CIGARA



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	1
1.1 Problemin Belirlenmesi.....	2
1.2 Çalışmanın Amacı ve Görevleri	2
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ.....	5
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi	5
2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	7
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	8
2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	9
2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	12
2.5.1 İnsan kaynakları planlaması.....	12
2.5.2 İş analizi ve iş tanımı	13
2.5.3 İnsan kaynakları tedarik ve seçimi.....	15
2.5.4 Eğitim ve geliştirme	16
2.5.5 Kariyer yönetimi	18
2.5.5.1 Örgütlerde kariyer yönetiminin amaçları	19
2.5.5.2 Günümüzde kariyer yönetimi.....	21
2.5.6 Performans değerlendirme	23
2.5.7 İş değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme.....	25
2.5.8 İşçi sağlığı ve iş güvenliği.....	26
3. KARIYER KAVRAMI.....	29
3.1 Kariyerin Boyutları.....	31
3.1.1 Kariyerin içsel boyutu	31
3.1.2 Kariyerin dışsal boyutu	31
3.2 Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi	32
3.3 Kariyer Gelişimi Kuramları.....	35
3.3.1 Mesleki gelişim kuramı.....	36
3.3.2 Yaşam boyu yaşam alanı kuramı	38
3.3.3 Roe'nun gereksinim kuramı	41
3.4 Kariyer Seçimi Kuramları	42
3.4.1 Mesleki kişilik kuramı	45
3.4.2 Özellik faktör kuramı	46
4. KARIYER YÖNETİMİ.....	49
4.1 Kariyer Yönetimine Etki Eden Faktörler	50

4.1.1 Kariyer yönetimine etki eden örgüt içi faktörler.....	51
4.1.1.1 1 Örgütsel özellikler.....	51
4.1.1.2 Örgüt çalışanlarının özellikleri.....	54
4.1.2 Kariyer yönetimine etki eden örgüt dışı faktörler.....	55
4.1.2.1 Çevre.....	56
4.1.2.2 İş ve çalışma koşulları.....	57
4.2 Bireysel Kariyer Yönetimi.....	59
4.2.1 Günümüzde bireylerin kariyer konusundaki beklentileri.....	61
4.2.1.1 Psikolojik bakımdan beklentileri.....	66
4.2.1.2 Ekonomik bakımdan beklentileri.....	69
4.2.2 Kariyer aşamaları.....	70
4.2.2.1 Oluşum aşaması.....	70
4.2.2.2 Gelişme aşaması.....	71
4.2.2.3 Sürdürme aşaması.....	71
4.2.2.4 Kariyer sonu ve çekilme (emeklilik) aşaması.....	72
4.3 Örgütsel kariyer yönetimi.....	73
4.3.1 Örgütsel kariyer planlaması.....	78
4.3.1.1 Örgütsel kariyer planlaması teknikleri.....	79
4.3.2 Kariyer kalıpları.....	79
4.3.2.1 Devamlı durumdaki kariyer kalıbı.....	80
4.3.2.2 Doğrusal kariyer kalıbı.....	80
4.3.2.3 Spiral kariyer kalıbı.....	81
4.3.2.4 Geçiş tipi kariyer kalıbı.....	81
4.3.3 Kariyer haritası.....	81
4.3.4 Kariyer patikası (kariyer yolları).....	81
4.3.5 Kariyer hayat döngüsü.....	83
4.3.6 Kariyer çapaları.....	84
4.4 Kariyer Yönetim Süreci.....	86
4.4.1 Kendini değerlendirme.....	88
4.4.2 Gerçeklik kontrolü.....	88
4.4.3 Hedef belirleme.....	88
4.4.4 Hareket planlaması.....	89
5. GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARI.....	91
5.1 Güncel Kariyer Yaklaşımlarına Geçişin Nedenleri.....	94
5.1.1 Güncel kariyer yaklaşımlarına geçişin örgütsel nedenleri.....	95
5.1.1.1 Örgütsel bağlılıktaki zayıflamalar.....	95
5.1.1.2 Örgütsel yapı değişiklikleri.....	97
5.1.1.3 Kariyer hareketlerinde oluşan farklılık.....	100
5.1.2 Ekonomik ve toplumsal nedenleri.....	102
5.1.2.1 İş-yaşam dengesi.....	102
5.1.2.2 Yaşanan teknolojik gelişmeler.....	103
5.1.2.3 Kadın istihdamı artışı.....	104
5.1.2.4 Küreselleşme.....	105
5.1.2.5 İstihdam garantisinin azalması.....	106
5.1.2.6 Sahip olunan kariyer imkanlarının azalması.....	106
5.2 Güncel Kariyer Yaklaşım Biçimleri.....	107
5.2.1 Sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımı (boundaryless and protean career).....	107
5.2.2 İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı.....	113
5.2.3 Esnek kariyer yaklaşımı (self-resilient).....	114

5.2.4	Portföy kariyer yaklaşımı (portfolio career)	115
5.2.5	Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	118
5.2.6	Çağdaş kariyer yaklaşımı	120
5.2.7	Kariyer mozaigi.....	121
5.3	Güncel Kariyer Yaklaşımlarının Özellikleri	123
5.3.1	Kariyer hareketliliği	124
5.3.2	İstihdam edilebilirlik (employability)	126
5.3.3	Kariyer özyönetimi (career self-management)	129
5.3.4	Subjektif / psikolojik kariyer başarısı	130
5.4	Güncel Kariyer Yaklaşımlarında Karşılaşılan Sorunlar	131
5.4.1	Kariyer platosu	131
5.4.2	İşgören eşler – çift kariyerli eşler	133
5.4.3	Çift kariyerlilik.....	134
5.4.4	Ay ışığı.....	134
5.4.5	Cinsiyetten kaynaklı sorunlar.....	135
5.4.6	Kariyer geliştirme sorunları	137
5.4.7	Cam tavan sendromu.....	138
5.5	Güncel Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin 2012-2019 Yılları Arasında Hazırlanmış Yüksek Lisans Tezleri İçerik Analizi	139
5.5.1	Araştırmanın amacı	139
5.5.2	Araştırmanın modeli	140
5.5.3	Araştırmanın örnekleme	141
5.5.4	Araştırmanın yöntemi	142
5.5.5	Araştırmanın bulguları	145
5.5.5.1	Nicel bulgular.....	145
5.5.5.2	Araştırma türlerine ilişkin bulgular.....	150
5.5.5.3	İçerik analizine ilişkin bulgular.....	153
5.5.5.4	Doktora tezine ilişkin bulgular.....	166
5.5.6	Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi	168
6.	SONUÇ.....	175
	KAYNAKLAR	181
	ÖZGEÇMİŞ.....	191



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
C.	: Cilt
ÇEV.	: Çeviren
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
S.	: Sayı
SS.	: Sayfalar
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
YL.	: Yüksek Lisans
Yard.	: Yardımcı
Doç.	: Doçent
Dr.	: Doktor
Öğrt.	: Öğretim
Prof.	: Profesör



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1: Gelişmelerin Organizasyonlarda Ortaya Çıkardığı Temel Değişimler .	34
Çizelge 4.1: Kuşakların Karşılaştırılması	62
Çizelge 4.2: Kuşaklar ile Kariyer Yaklaşımları.....	65
Çizelge 5.1: Örgüt Yapıları ve Kariyerler	100
Çizelge 5.2: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Karşılaştırması.....	109
Çizelge 5.3: Yönetim Kariyerinde Eski ve Yeni Paradigmalar	121
Çizelge 5.4: İçerik Analizi Tanımları	143
Çizelge 5.5: Analize Tabi Tutulan Yüksek Lisans Tezleri.....	146
Çizelge 5.6: Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Durumu	147
Çizelge 5.7: Tezleri Hazırlayanların Cinsiyete Göre Durumu	148
Çizelge 5.8: Tezlerin Devlet ve Vakıf Üniversitelerine Göre Durumu	149
Çizelge 5.9: Yüksek Lisans Tezlerinin Nicel veya Nitel Durumu	150
Çizelge 5.10: Yüksek Lisans Tezlerindeki Araştırma Türleri.....	151
Çizelge 5.11: Yüksek Lisans Tezlerindeki Örneklem Durumu.....	152
Çizelge 5.12: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2019)	153
Çizelge 5.13: İncelenen Tezlerin Bulguları (2019)	154
Çizelge 5.14: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2018)	155
Çizelge 5.15: İncelenen Tezlerin Bulguları (2018)	156
Çizelge 5.16: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2017)	157
Çizelge 5.17: İncelenen Tezlerin Bulguları (2017)	158
Çizelge 5.18: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2016)	159
Çizelge 5.19: İncelenen Tezlerin Bulguları (2016)	160
Çizelge 5.20: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2015)	161
Çizelge 5.21: İncelenen Tezlerin Bulguları (2015)	162
Çizelge 5.22: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2014)	162
Çizelge 5.23: İncelenen Tezlerin Bulguları (2014)	163
Çizelge 5.24: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2013)	164
Çizelge 5.25: İncelenen Tezlerin Bulguları (2013)	165
Çizelge 5.26: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2012)	165
Çizelge 5.27: İncelenen Tezlerin Bulguları (2012)	166
Çizelge 5.28: Analize Tabi Tutulan Doktor Tezleri	167



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Kariyer Seçim Modeli	44
Şekil 3.2: Holland'ın Mesleki Tercih Altıgen	46
Şekil 4.1: Örgütsel Kariyer Sistemi – Kavramsal Bir Çerçeve	51
Şekil 4.2: Kariyer Literatürü ve Yetenek Yönetimi Literatürü Karşılaştırması	75
Şekil 4.3: Kariyer Planlama ve Geliştirme Modeli.....	78
Şekil 4.4: Kariyer Patikası	83
Şekil 4.5: Kariyer Yönetimi Elemanları	87
Şekil 5.1: Organizasyonel Kariyer Yönetimi Organizasyonel Bağlılık İlişkisi.....	112
Şekil 5.2: Portföy Çalışmaya Dayalı Kariyer Geliştirme Prosedürleri.....	118
Şekil 5.3: Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği.....	126
Şekil 5.4: Araştırmanın Modeli	140
Şekil 5.5: Analize Tabi Tutulan Yüksek Lisans Tezlerinin Dağılımı	146
Şekil 5.6: Yüksek Lisans Tezlerinin Yıllara Göre Seyri	147
Şekil 5.7: Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Dağılımı	148
Şekil 5.8: Tezleri Hazırlayanların Cinsiyete Göre Dağılımı	149
Şekil 5.9: Tezlerin Devlet ve Vakıf Üniversitelerine Göre Dağılımı	150
Şekil 5.10: Yüksek Lisans Tezlerinin Nicel veya Nitel Dağılımı	151
Şekil 5.11: Yüksek Lisans Tezlerindeki Örneklem Dağılımı	152



GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARI: TÜRKİYE'DE 2012-2019 YILLARI ARASINDA YAPILAN LİSANSÜSTÜ TEZ ÇALIŞMALARININ İÇERİK ANALİZİ

ÖZET

Günümüz organizasyonlarının belirlemiş oldukları hedeflere doğru ve hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri ve maksimum faydayı sağlayabilmeleri için insan kaynakları politikalarına gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Gelişen teknolojiler, artan rekabet ortamı, uluslararasılaşma gibi faktörler, şirketlerin değişen ve sürekli gelişim içinde olan, doğru, yenilikçi işletme politikaları oluşturulmasını zorunlu hâle getirmiştir.

İnsan kaynakları politikalarının önemine dair artan farkındalık ve bu konu üzerine yürütülen akademik çalışmalar ile, günümüz işletmeleri daha çok bir organizasyon olarak ele alınmaktadır. Örgüt içi iletişim, karar alma mekanizmasının her kademeye yayılması, performans değerlendirme sistemlerine yönelik çalışmaların çoğu örgütsel gelişim ve örgütsel performansa yöneliktir.

Sürekli değişim ve gelişimin etkin olduğu rekabet koşullarında, organizasyonların belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri, çalışanlarının sahip oldukları işleriyle ve buldukları örgütle olan bütünleşmeleri, en önemlisi de çalışan verimliliğinin artması işletmeler için hayati öneme sahiptir. Tüm bu faktörlerin gerçekleşmesi ise çalışanların doğru bir kariyer yapılanması ile yönlendirilip, etkinliklerinin artırılması ile mümkün olacaktır. Örgütsel etkinliği artırılmış ve güçlendirilmiş personel örgütte rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bu araştırmada, günümüz işletmelerinde uygulama alanı bulan ve günden güne daha fazla yayılım gösteren güncel kariyer yaklaşımlarına ilişkin yazın taraması yapılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde, çalışma problemi belirlenerek çalışmanın amacı ve görevleri tespit edilmiştir. İkinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmış, üçüncü bölümünde kariyer kavramının kavramsal analizi yapılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, kariyer yönetimi kavramı ana hatlarıyla ele alınarak kariyer yönetimine etki eden faktörler, bireysel kariyer yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi ve kariyer yönetim süreci irdelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise güncel kariyer yaklaşımları sırasıyla açıklanmış ve 2012-2019 yılları arasında hazırlanmış olan yüksek lisans ve doktora tezlerinde “Güncel Kariyer Yaklaşımları” başlıklarının içerik analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları, Kariyer Yönetimi, Güncel Kariyer Yaklaşımları.*



CURRENT CAREER PERSPECTIVES: A CONTENT ANALYSIS OF GRADUATE THESIS MADE IN TURKEY BETWEEN THE YEARS OF 2012-2019

ABSTRACT

Modern day organizations need to give the necessary importance to human resources policies in order to reach their determined objectives and to achieve maximum benefit. Factors such as developing technologies, increasing competition environment and internationalization have made it necessary to create correct and innovative business policies that are changing and continuously developing for companies.

Along with the increasing awareness on importance of human resources policies and the academic studies carried put on the subject, today's enterprises are solidly considered as an organization. Organizational communication, spreading the decision-making mechanisms at all levels, and most of the work on performance evaluation systems are directed towards organizational development and organizational performance.

It is vital for the enterprises to achieve the targets they have determined regarding the continuous change and developments, to achieve competitive superiority and to preserve their assets, to integrate their employees with their organizations and, most importantly, to increase employee productivity. The fulfillment of all these factors will be possible through directing the employees with the right career structure and increasing their activities. Increased organizational effectiveness and strengthened staff will provide competitive advantage in the organization.

In this research, a literature review was conducted on current career approaches increasingly having applications for today's businesses. In the first part of the research, the study problem, purpose and duties were determined. In the second part of the research, Human resources management definition, importance, objectives, characteristics and basic functions of enterprises are elaborated, In the third part, conceptual analysis of career has been done. In the fourth part of the research, current career approaches in human resources management and applications are examined. In the last part of the study, current career approaches were explained respectively and content analysis of the titles of "Current Career Approaches" was done in the master's and doctorate theses prepared between 2012-2019.

Key Words: *Human Resources, Career Management, New Career Approaches.*



1. GİRİŞ

Günümüz organizasyonları çevresinde, büyüyen uluslararası rekabet ortamı, artan müşteri beklentileri, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve müşterilerin artan bilinci gibi birçok gelişme organizasyonların doğru insan kaynakları yönetim politikaları oluşturmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu zaruriyet beraberinde insan kaynakları yönetimini uygulayabilecek genel bir işletme politikası oluşturulmasının ve geliştirilmesinin önemini arttırmıştır. İşletmeler, sahip oldukları insan gücünün önemini farkına varmışlar ve belirlenen hedeflere ulaşmak, maksimum kâr elde etmek ve işletme varlığını yükselterek koruyabilmek için, çalışana ve çalışanı geliştirmeye yönelik yollar aramaktadırlar. Bu bağlamda, çalışanların örgüt içi bağlılıklarını koruyabilmek, yaratıcılıklarını arttırabilmek ve çalışanların yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanabilmek için çeşitli yönetim ve organizasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu anlamda; insan kaynakları yönetim politikaları ve güncel kariyer yaklaşımları, oluşturulan organizasyon ve yönetim teorilerinin temel noktalarındandır.

Hızla artış gösteren ve uluslararasılaşan rekabet ortamı, değişen çevresel faktörler organizasyonlar için çok önemli fırsatlar ve tehditler oluşturmuştur. Şirketler gelişen fırsatları değerlendirebilmek ve oluşabilecek tehditler için bir önlem oluşturabilmek adına doğru yönetim stratejileri ve etkin insan kaynakları politikaları oluşturarak, belirlenen hedeflere en doğru ve kısa yoldan ulaşmaya çalışmaktadırlar. Yöneticilerin artan bilinci ile beraber, çalışan odaklı yaklaşımlarla, günümüzdeki birçok örgüt hala gelişimini sürdürmekte olan güncel kariyer yaklaşımlarını işletme politikaları kapsamında uygulamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, 2012-2019 yılları kapsamında yazılmış olan yüksek lisans tezlerinde literatürde “Çağdaş Kariyer Yaklaşımları” olarak adlandırılan kavramlar ve bu kavramlara ilişkin alt başlıkların içerik analizinin yapılmasıdır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; çalışma problemi belirlenerek çalışmanın amacı ve görevleri tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde; insan kaynakları yönetiminin kavramsal analizi yapılmıştır. Üçüncü bölümünde ise; kariyer kavramına ilişkin, tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi ve boyutları kavramsal olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise, kariyer yönetimi kavramı ana hatlarıyla ele alınarak kariyer yönetimine etki eden faktörler, bireysel kariyer yönetimi, örgütsel kariyer yönetimi ve kariyer yönetim sürecine değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise güncel kariyer yaklaşımları sırasıyla açıklanmış ve 2012-2019 yılları arasında hazırlanmış olan yüksek lisans ve doktora tezlerinde “Güncel Kariyer Yaklaşımları” başlıklarının içerik analizi yapılmıştır.

1.1 Problemin Belirlenmesi

Günümüz organizasyonlarının temelini oluşturan insan kaynağının etkin ve doğru bir biçimde yönetilmesi amacına hizmet eden insan kaynakları yönetim ve uygulamalarında birçok yeni kariyer yaklaşımı oluşum göstermiştir. Temelde insan kaynakları yönetim ve uygulamalarında güncel kariyer yaklaşımlarını konu alan çalışmamızda belirlenen problemler şu şekilde sıralanmaktadır;

Modernleşme sürecine işletmelerin de dâhil olmalarıyla ortaya çıkan güncel kariyer yaklaşımları nelerdir?

Güncel kariyer yaklaşımlarına geçişin sebepleri nelerdir? Bahsedilen güncel kariyer yaklaşım biçimleri nelerdir?

İlgili literatürde güncel kariyer yaklaşımlarına yer verilmiş mi? Yer verildiyse bu kavramlar nasıl ve ne şekilde ele alınmıştır?

1.2 Çalışmanın Amacı ve Görevleri

Uluslararası rekabetin artması, globalleşme, çalışan beklentilerindeki değişim ve müşterilerin artan bilinci; günümüz organizasyonlarında insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasına sebep olmuştur. Tüm bu gelişmeler ve yeniliklerle beraber organizasyonlar, sahip oldukları insan gücünü daha iyi ve daha verimli şekilde nasıl kullanabileceklerinin yollarını aramaya başlamışlardır. Bu durum, günümüz şartlarına uygun, kavram içeriklerini

zenginleştirme, geliştirme, değiştirme ve de yeni kavramlar oluşturma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Pek çok alanda olduğu gibi organizasyonel ve mesleki alanlarda da farklılıklar oluşmakta, yeni kavramlar ve uygulamalar kullanım alanı bulmaktadır. Geleneksel dönemlerde kullanılan kavram ve yaklaşımların yaşanan değişim ve gelişmeler karşısında yetersiz kalışı “Güncel Kariyer Yaklaşımları”nı ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırmada, son yıllarda günümüz organizasyonlarının kariyer yönetimleri kapsamında gelişen güncel kariyer yaklaşımlarının belirlenmesine yönelik olarak incelemelerde bulunulması, konuya ilişkin yazılmış olan tezlere içerik analizi yapılması ve elde edilen bilgiler işığında güncel kariyer yönetime ilişkin egemen olan uygulama ve yaklaşımlarının neler olduğunu ortaya çıkartılması, yazılan tezlere ilişkin nicel bulguların, araştırma türüne ilişkin bulguların ve içerik analizine ilişkin bulguların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın, alana yön veren işletmeler bağlamındaki mevcut uygulama ve yaklaşımları ortaya konularak, hem konu ile ilgili literatüre veri zenginliği yaratılması, hem de alanın gelecekte varacağı nokta hakkında fikir oluşumunun sağlanması ve alanın gelişmesine katkı sağlamak görevlerini oluşurmaktadır.



2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, kavramsal olarak 1980’li yıllardan günümüze dek gelişimini niteliksel olarak zenginleşerek sürdürmüştür. İnsan kaynakları yönetimi kavramının oluşum gösterdiği ilk yıllarda, personel yönetimi veya personel özlük işleri olarak tanımlanırken günümüze kadar varlığını geliştirerek korumuştur. Personel yönetimi veya özlük işleri olarak adlandırılan kavram, endüstri devrimine (sanayi devrimi) eş zamanlı olarak gelişim göstermiş olup, o dönemler için sadece işletmenin çıkarlarına yönelik işlev görmektedir. Klasik personel yönetimi kavramı, artan global işletmeler, bu işletmelerin sahip olduğu rekabet politikaları, müşteri ve çalışan bilincinin artması gibi sebeplerle zaman içinde insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan günümüz halini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının benimsenmesi ile organizasyonlardaki personel yönetimi ve özlük işlerine ek olarak, işletmenin sahip olduğu insan gücü, organizasyonun merkezinde yer alan bir değer olarak ele alınmıştır (Şimşek vd., 2016; 1-4).

Başka bir tanım ile insan kaynakları yönetimi, organizasyonlara rekabet avantajları oluşturması amacıyla ihtiyaç duyulan çalışan kadrosunun temin edilmesi, istihdamının sağlanması, geliştirilmesi ve ilerlemesine ilişkin politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönetme ve denetim süreçlerini kapsayan bir disiplin dalıdır (Yüksel, 1998; 8).

İnsan kaynakları yönetimi, bireylerin çalışanlar olarak nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda güncel ve etkin bir düşünce biçimi olup, örgütsel amaçlarla işgörenlerin ilerleme ve gelişme hedeflerini birleştirerek kurumsal bir mükemmelliğe gidişini nitelemektedir (Barutçugil, 2016; 32).

Bir organizasyonun entelektüel sermayesini geliştirmesi büyük oranda sahip olduğu çalışan kadrosunun niteliği, bilgi ve beceri düzeyi ile ilişkilidir. Doğru çalışanları, doğru zamanda, doğru pozisyonda konumlandıran organizasyonların

avantaj elde edeceği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda organizasyonlar için en temel noktayı, mevcut insan kaynağının öneminin anlaşılması ve maksimum seviyede fayda elde edilebilmesi için uygun çalışma ortamının yaratılması oluşturmaktadır. Organizasyonların performansını doğrudan etkileyen faktör sahip olunan insan kaynağının bilgi ve becerisidir. Fakat bu bilgi ve becerinin bir kısmı örtülüdür. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin farkına varmalarını sağlamak, bunları açığa çıkarmak işletmenin sorumluluğundadır. İşletme kapsamında insan kaynakları yönetimi tam da bu noktada faaliyet göstermelidir (Görmüş; 2009; 67).

Günümüz çerçevesinde özellikle insanın doğasına yönelik olarak elde edilen bilgiler, nerede olursa olsun beşerî ilişkilerin her geçen gün daha da önem kazanmasına neden olmuştur. Bilginin büyük bir hızla artması ve bu hızlı gelişime, değişim ve enformasyon artışına uyum sağlamak hem bireyleri hem de organizasyonları yeni arayışlara sürüklemiştir. İnsanların psikolojik sağlıkları bakımından kendilerini tanımaları her ne kadar önemliyse, işletmelerinde çalışanlarına yönelik bilgilere sahip olmaları ve onları yakından tanımları aynı derecede önem taşımaktadır. İnsan faktörünün her çevrede en önemli bileşen olarak nitelendirilmesi, kurumlar kapsamındaki çalışan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinin önemini artırmış, geleneksel personel yönetimi halini almıştır. Bu şekilde, işletmelerin yönetimine pazarlama, üretim ve muhasebe departmanları oranında katkısı olan bir süreç olarak, organizasyondaki insan ve diğer kaynakları bütünleşik bir şekilde değerlendiren insan kaynakları yönetimi kavramı oluşmaya ve gelişmeye başlamıştır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi; kurumsal ve çevresel platformda insan kaynaklarının işletmeye, bireyin kendisine ve çevresine fayda sağlayacak biçimde, normlara uygun olarak, etkin ve doğru bir şekilde yönlendirilmesini mümkün kılan fonksiyon ve faaliyetlerin bir bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005; 170).

İnsan kaynakları yönetimine dair bu ve bunun gibi tanımlara bakıldığında, insan kaynakları yönetimi kapsamında, işletmelerde çalışanlara yönelik sorumlulukların oluşturulduğu, hareketli ve esnek yönetim anlayışı oluşturulduğu ve tüm bunların bir örgütsel kültür çevresinde şekillendiği görülmektedir (Şimşek ve Öge, 2007; 2).

2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere maksimum fayda ve verimle ulaşmalarıdır. Bunun gerçekleşmesinde temel aktörün insan kaynağının olduğu bilinci ile insan kaynakları yönetimi beşerî ilişkilere yönelmiştir. Bu şekilde insan kaynakları yönetimi, işletmenin başarılı olması ve geleceğe hazırlanması amacıyla işle ilgili problemler ve çalışan ilişkileri üzerinde odaklanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, bireye yönelik çalışan ilişkilerini yönetsel bir bünye kapsamında ele alarak, işletme kültürüne uyumlu işgören politikaları geliştirmekte ve bu açıdan da işletme yönetiminde önemli bir faktör görevini görmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005; 170).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları daha açık bir şekilde özetlenebilmektedir (content.lms.sabis.sakarya.edu.tr);

- Organizasyonu geliştirme ve organizasyonel verimliliği artırmak,
- Çalışanların gereksinimlerinin karşılanarak mesleki anlamda gelişmelerini sağlamak,
- Kurumlarda istihdam eden çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini doğru bir biçimde kullanarak kuruma olan faydalarını en yüksek seviyeye ulaştırmak,
- Kurumsal strateji ve hedeflerle çalışanların amaç ve hedeflerini bütünleştirmek ve çalışma yaşamı kalitesini arttırarak sürekli çalışmayı talep edilir bir duruma getirmek,
- İş analizleri, iş gerekleri, çalışan tedariki, çalışanların eğitimleri ve geliştirmeleri, ücret, kariyer, performans değerlendirme, iş sağlığı ve işçi güvenliği gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını hem kurumsal çıkarlar hem de çalışanların çıkarları doğrultusunda geliştirerek iyileştirmek,
- İnsan kaynağının, organizasyonun amaç ve hedeflerine yönelik bir şekilde en yüksek verimde uygulanmasını sağlamak.

Sıralanan tüm bu amaçlarla birlikte insan kaynakları yönetimi iki temel amaca sahiptir Bunlar; Verimliliği arttırmak ve çalışma hayatının kalitesinin

yükseltilmesidir (content.lms.sabis.sakarya.edu.tr). İnsan kaynakları, 5M (Machine, Money, Metarial, Management, Man) olarak adlandırılan temel girdilerin tümünden değerli olan kaynak olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerinde kurulmuştur Bunlar (Sabuncuoğlu, 2009; 3-4);

- İşletmenin hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli bir biçimde kullanılması,
- Çalışan beklentilerinin karşılanarak bireysel ve örgütsel gelişimlerinin sağlanması.

Bu yaklaşımlar doğrultusunda ele alındığında, insan kaynakları; çalışanların işletmedeki performansını yükseltmeyi ve çalışanların yaşam kalitelerini artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanı üretim sürecinin bir parçası olarak gören geleneksel yaklaşımdan ayırarak, aksine işinden memnun ve tatmin olmuş çalışanların işlerinde verimli olabileceğini benimsemektedir. Böylelikle, insan kaynaklarının çalışan verimliliğini yükseltmek ve çalışan tatmini oluşturmak gibi bir denge noktasına yeni bir yer edindiği ifade edilebilmektedir. Genel anlamı itibariye insan kaynakları yönetimi, yönetici pozisyonunda veya işletmenin operasyonel faaliyetlerinde istihdam eden çalışanların işletmeye alınması, yerleştirilmesi ve verimliliklerinin devamlı olarak artırılması amacıyla tüm destek faaliyetlerinin uygulanmasını amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2009; 4).

2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetim özellikleri, organizasyonun büyüklüğüne, işlevsel yapı ve fonksiyonlarına, yönetici ve çalışan kitlenin özelliklerine göre farklılaşma gösterdiği için net ve kesin özelliklere sahip olması mümkün değildir. İnsan kaynakları yönetimi, genel itibari ile insan odaklı bir yönetim anlayışı olduğu için, temel noktasını yine insan ve insanı etkin bir şekilde kullanmak oluşturur. Öte yandan insan kaynakları yönetimi, bulunulan ülke, bölge ve toplumun geleneksel, sosyal, kültürel, yapısal farklılıklarına göre şekillenir. Tüm bu farklılık oluşumlarına rağmen insan kaynakları yönetiminin temel bazda aşağıdaki biçimde maddelendirmek mümkündür (Şimşek vd., 2016; 4-5).

- İnsan kaynakları yönetiminde, üst yönetim liderlik sergilemektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi stratejik anlamdaki karar ve uygulamalarda etkin rol almaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları bütünleştirerek işletme içi çalışan bağlılığını artırmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü oluşturularak inanç, tutum, norm ve değerlerin belirlenmesi gerçekleşmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi ile takım çalışmasına ek olarak çalışanların bireysel gelişim ve yetenekleri desteklenmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi ile çalışanların düşünme ve sorgulama yetkinlikleri geliştirilmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi ile eşit ve adil bir sistem içinde ödül ve ceza sistemi kurulmaktadır.

2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi gelişim olarak incelendiğinde, organizasyon ve yönetim kuramlarının yaratıcıları gibi görülen Adam Smith ve Taylor'a göre, insan kaynağı işletmelerin üretim süreçlerinde yalnızca bir araç gibi görülmektedir. Bu bağlamda, işletmeler çalışanların bilgi ve becerilerin, bağımsız faaliyet göstermelerine ve inisiyatif kullanmalarına açık kuruluşlar değildir. Ancak, organizasyonların 20 yıl içerisinde benimsemiş oldukları Adam Smith ve Taylor'un öncülüğünü yaptığı Sosyal mücadele ve Taylorizm adı verilen organizasyon modelini terk ettikleri görülmektedir. Yeni bir organizasyon trendi benimseyen işletmeler, yeniden yapılanarak, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini değerlendirmiş ve genişleyen iş dünyasında, geleneksel zihniyetten uzak yenilikçi, yaratıcı ve çok yönlü bir insan kaynağı yaratma yoluna gitmiştir. Tüm bu değişim ve gelişimlerin doğal bir çıktısı olarak, işletmelerin en önemli kaynağı olarak görülen insan kaynakları algısı oluşmuştur (Sabuncuoğlu, 2009; 3).

İlk önceleri "personel yönetimi" olarak ifade edilen bu kavram zamanla değişim ve dönüşüm geçirerek "insan kaynakları yönetimi" olarak anılmaya

başlanmıştır. Bu değişim sürecinde insan kaynakları yönetimine ilişkin verilen önem artmış, işletmeler için en önemli kaynak olan insanın yönetimine ilişkin bir bilinç oluşmuş ve bu konuda ilgili çalışanların sahip oldukları bilgi, birikim düzeyleri ve derinlikleri arttırılarak statüleri yükseltilmiştir. Özellikle son yirmi yıl içinde değişip gelişen insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramının sadece isim olarak değişmiş hali olmayıp hem içerik hem de kapsam bakımından tamamen farklıdır. Bu iki kavram amaçlar ve hedefler bakımından da farklılıklar taşımaktadır (Mucuk, 2013; 317).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimini tarihsel boyutta ele alırken, gelişmiş ülkelerdeki süreçler dikkate alınmalıdır. Çünkü günümüz insan kaynakları yönetimi strateji ve uygulamalarının temelini oluşturan varsayımlar, gelişmiş ülkelerdeki gelişim ve değişimlere paralel olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz modern insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci içindeki kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır (Özden, 2003; 6);

- Endüstri Devrimi'ne paralel olarak uzmanlaşmayı artıran teknolojinin hızlı değişim ve gelişimi,
- Sendikaların ve işverenlerin sorumluluğu haline gelen serbest toplu pazarlık kavramının oluşması,
- Bilimsel yönetim akımı,
- Endüstri psikolojisinin ilk süreçleri,
- Kamu Hizmetleri Komisyonu'nun kurulmasıyla gelişen kamu personel uygulamaları,
- Personel uzmanlığı kavramının oluşumuyla bu uzman çalışanların işletmelerin personel departmanlarında bir arada çalışmaları,
- İnsan ilişkileri akımı,
- Davranış bilimleri,
- 1960 ve 1970'li yıllardaki toplumsal konulara ilişkin kanunlaştırma ve mahkeme kararları.

Başlangıçta personel yönetimine ilişkin, işletme çalışanları için kayıt tutma faaliyeti olarak benimsenmiş düşünce yapısı, çalışanların yan hakları, ücretleri,

sigorta kesenekleri, haftalık-yıllık vb. izinleri, raporlu olduğu süreçleri, devamsızlık ve geç kalma durumlarını kayıt alma durumlarını kapsamakta ve bununla sınırlı kalmaktaydı. Ancak modernleşme sürecinde oluşan değişim ve gelişmeler personel yönetimi yapısını da geliştiriyor ve genişletiyordu. Personel yönetiminde operasyonel destek faaliyetleri olarak şu işlevler yer almaktadır (Sabuncuoğlu; 2009; 8):

- Çalışan seçimi
- Özlük dosyaları oluşturma
- Maaş bordroları oluşturma
- Avans ve ikramiyeler
- Senelik izinleri belirleme
- Hasta vizite dosyaları
- Çalışan devamlılığını takip etme
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- Sivil savunma işleri
- SGK, İŞKUR ile ilişkiler
- Bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler
- Hizmet içi eğitimler
- Çalışan devir hızını takip etme
- Emeklilik tazminatı, kıdem tazminatı ve ihbar tazminatı
- Servis organizasyonu
- Vardiya organizasyonu
- Yemek organizasyonu
- Postalama işleri gibi.

Modern organizasyon yapılarının önemli bir fonksiyonu halini alan insan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynağının belirlenen stratejik hedeflere ulaşmalarında etkinliğinin artırılmasının konusu temel alınırken, bu süreçte

faaliyetlerini devam ettiren çalışanların iş tatminlerinin artırılıp, verimliliklerinin yükseltilmesi ve bu konuda nelerin yapıldığı, yapılacağı ve yapılması gerektiğini belirlemeye yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Bir diğer deyişle insan kaynakları yönetimi, organizasyonda rekabet avantajı sağlamak için gereksinim duyulacak çalışanların işe alınması, istihdamı ve geliştirilmesine yönelik stratejiler oluşturma, planlama, örgütlenme, yönetme ve denetleme faaliyetlerini barındıran bir yönetim biçimi olarak ifade edilebilmektedir. Ancak yapılan araştırma ve tanımlamalar da dikkate alındığında insan kaynakları yönetimi personel yönetiminden tamamen bağımsız bir kavram olarak değerlendirilmemektedir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir uzantısı şeklinde olup, daha geniş kapsama alanı ve boyuta sahip bir dönüşümü olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda personel yönetimi ve insan kaynakları arasındaki farklara değindiğimizde, en önemli farklılığın, personel yönetiminin genellikle kurumsal çıkarları gözetmekte olduğu veya çalışan verimliliğini temel hedef olarak görmesine karşılık; insan kaynakları yönetimi çalışan verimliliğini amaç edinmenin yanında işletme çalışanlarını bir tür iç müşteri olarak görmekte ve bununla birlikte çalışanların tatmin ve motivasyonunun artırılmasını amaç edinmektedir (Mucuk, 2013; 317-318).

2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonları, insan kaynakları planlaması, iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları tedarik ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, iş değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramları altında incelenecektir.

2.5.1 İnsan kaynakları planlaması

Planlama, her alanda olduğu gibi işletmeler için de önemli bir faktördür. Belirlenen hedeflere ulaşma doğrultusunda, gerçekleştirilecek faaliyetlerin önceden planlanması ve bu faaliyetlerin kimler tarafından, hangi zaman dilimi içinde gerçekleştirileceğini belirlemek, amaca ulaşmadaki başarıyı arttıran etkenlerdendir. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların gelecekte, belirlenen hedeflere ulaşma doğrultusunda, örgütün ihtiyaç duyduğu sayı ve yeterlilikte çalışanın istenen işi yapabilmesi için plan yapmaktadır. İnsan kaynakları planlaması,

organizasyonların büyüklüğüne, strateji ve politikalarına, hedef müşteri kitlesine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Organizasyonlar arası farklılık gösteren bu planlamalar dar, orta veya geniş kapsamlı olabilir. Organizasyonların oluşturdukları dar kapsamlı planlar, işletmeler için ilk aşama olan iş gören bulma, seçme süreçlerini oluştururken, orta kapsamlı planlar, çalışan tedariki planlarına ek olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerini de kapsayabilmektedir. Geniş kapsamlı insan kaynakları planlamaları ise, tüm bu fonksiyonlarla beraber, çalışanların performans değerlendirmeleri, ödüllendirme sistemleri, sosyal güvenlik planlamalarını da planlama kapsamına dahil etmektedir (Fındıkçı, 2009: 128; Çalık, 2003:99; Sabuncuoğlu, 2009; 31-35).

Genel tanım itibariyle insan kaynakları planlaması; organizasyonların örgütsel planlamaları başta olmak üzere, stratejik hedef ve planlar dahilinde faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için en uygun niteliğe sahip bireylerin doğru pozisyonlarda konumlandırmasını sağlamak, kazanılan yeni personelin eğitimler ve oryantasyonlar yoluyla görevinde başarıya ulaşmasını ve sonuç olarak adil bir değerlendirme sistemiyle başarısının değerlendirilmesini mümkün kılma yolunda harcanan çabaların bütünüdür (Ayan, 2011; 103).

İnsan kaynakları planlamasının temel gayesi, çalışanların seçim ve yerleştirilmesinin doğru ve planlı bir şekilde yapılması, yetersiz veya fazla personel çalıştırmadan kaynaklanan oluşabilecek sorunları en aza indirmektir. Yeterli sayıdaki çalışanın, belirlenen zaman içinde ve belirlenen alanda organizasyonel faaliyetlerin yürütülmesi ve tüm bu faaliyetler için gerekli olan çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilerek, en verimli şekilde kullanılması amaçlanmaktadır (Bingöl, 2003; 109-110).

2.5.2 İş analizi ve iş tanımı

Organizasyonların doğru bir insan kaynakları planlaması yapabilmeleri için iş analizi yapmaları gerekmektedir. İş analizi, yapılacak olan işin en küçük parçalara ayrılarak, detaylı bir şekilde incelenmesi sürecini ifade eder. İnsan kaynakları planlamasının bir aşaması olan iş analizi, örgütte yapılması planlanan işlerin tanımlanmasını ve bu planlanan işler için gerekli olan kişilerde bulunması beklenen özellik ve yeteneklerin tespit edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tespitin kapsamını, yapılacak iş için gerekli olan araç, makine

veya teçhizat; işi yapacak kişinin sahip olması gereken fiziksel güç, bilgi ve eğitim düzeyi; organizasyonun bulunduğu sosyal ve fiziki çevre koşulları; işin içerdiği tehlike düzeyi gibi organizasyona ve işgücüne dair bilgiler oluşturur. En genel tanımı ile iş analizi; organizasyonel faaliyetlerin başarıya ulaşması için yapılacak iş bölümlerinin, görevlerin ve bu görevleri üstlenecek kişilerin sahip olması gereken özelliklerin sistematik olarak incelenmesi süreci olarak özetlenebilir (Uyargil vd., 2008).

İş analizleri, organizasyonların insan kaynakları bölümünde faaliyet gösteren kişiler veya organizasyon dışında bulunan, yine insan kaynakları yönetimi alanında hizmet veren danışmanlık firmalarında bulunan iş analistleri aracılığıyla yapılmaktadır. Literatür incelendiğinde; iş analizleri, işletmeler için çok önemli bir fonksiyon olmakla beraber zaman ve çaba isteyen faaliyetler olup, genel olarak dört basamaktan oluştuğu görülmüştür (Şimşek vd., 2016: 12; Çetin vd., 2014: 22-23).

- Analiz yapılacak işlerin planlanması,
- İş analizi için hazırlıkların yapılarak ve soru formunun hazırlanması, kişilere dağıtılması,
- İşe dair bilgilerin toplanarak, elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi,
- İş analizinin yürütülerek, iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesi ve zaman içerisinde güncellenmesi aşamalarından oluşur

Araştırmalar sonucu elde edilen verilerde iş analizinin genel olarak 6 aşamadan oluşan sorulara yanıt aradığı tespit edilmiştir (Çetin vd., 2014: 21);

- İş yapacak kişinin sahip olması gereken fiziki ve düşünsel nitelikleri nelerdir?
- Belirlenen işin tamamlanma süresi nedir?
- Belirlenen iş nerede yürütülecektir?
- Belirlenen işi yürütmek için çalışan nasıl bir yol izlemelidir?
- Belirlenen işin yapılma sebebi nedir?
- Belirlenen işi yürütebilmek için hangi yetenek ve niteliklere ihtiyaç vardır?

İş tanımı, organizasyonun yaptığı iş analizlerinin sonucunda elde edilen çıktıların bir uzantısı olarak ele alınabilir. Organizasyonlarda işletme içi veya işletme dışı kaynaklar kullanılarak yapılan iş analizlerinin devamını iş tanımları oluşturmaktadır. İş tanımları ile, yapılacak işin yapısı, görev tanımları ve işin yürütüleceği ortama dair bilgiler sunulur. İş tanımı en genel anlamıyla, organizasyonda yürütülecek faaliyetlerin belirlenmesi ve tanımlanması, bu faaliyetlerde yer alacak kişilerin görev ve sorumluluklarının belirtilmesi olarak ifade edilebilir (İyem; 2017; 75-77). İş tanımları uygulanırken tüm organizasyonlar için tek bir model sunmak imkânsızdır. Ancak buna rağmen, iş tanımı uygulamalarının genellikle beş bölümden oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu bölümler (Sabuncuoğlu, 2009; 71-72).

- İşin Kimliği
- İşin Özeti
- Kullanılan Araç ve Gereçlerin Belirlenmesi
- Yapılan İşin Akışı
- İş Belirleyici Faktörlerin Tanımı

Tüm bu hususlarla beraber, iş tanımları oluşturulduktan sonra insan kaynakları departmanı veya bir üst kademe yönetici tarafından tekrar değerlendirilmesi, zamana karşı oluşabilecek yenilik ve değişimlere karşı belirli zaman aralıklarında güncellenmesi ve görev tanımları yapılırken çalışana dair değil, işe dair tanımlamaların yapılmasına özen gösterilmesi gerektiği öngörülmektedir.

2.5.3 İnsan kaynakları tedarik ve seçimi

İnsan kaynakları tedarik ve seçimi insan kaynakları literatüründe “kadrolama” (staffing) “personel temin/sağama ve seçimi”, “seçme-yerleştirme”, “personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi”, “insan kaynaklarının tedariki (sağlanması)” olarak da nitelendirilen insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. Bu fonksiyon özetle, organizasyonun gereksinim duyduğu niteliklerdeki çalışanların araştırılması, seçilmesi ve işletmeye dahil edilmesi ile ilgili süreçleri içermektedir. İnsan kaynakları tedarik ve seçimi fonksiyonu, sadece ihtiyaç duyulan sayı ve özellikteki çalışanların istihdam edilmesini değil, tüm

bunlarla birlikte seçilecek çalışanların kurum kültürüne ve stratejilerine uygun olmalarıyla da ilgilenmektedir (Doğan ve Önder, 2014; 5798-5799).

İnsan kaynakları tedariki olarak nitelenen kavram, organizasyon içerisinde yeni açılmış olan veya boşalan pozisyonlar için en doğru olan aday veya adayların bulunması ve yerleştirilmesi adına geliştirilen faaliyetlerin genelidir. İnsan kaynakları seçiminin amacı ise; personel-görev uyumunun elde edilmesidir. Diğer bir ifade ile, çalışana verilen görevlerin, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenekleri ile uyum sağlaması ve buna göre uygun pozisyonlara yerleştirelmlerinin yapılmasıdır. İnsan kaynağı tedarik ve seçimi, organizasyonlar için en önemli fonksiyonlardan biridir. Çünkü personel-görev arasında olması gereken uyum sağlanamazsa, işletmenin tüm departmanlara olan iyileştirmeleri ve yatırımları boşa gidecek, hedeflenen anlamda bir geri dönüş sağlanamayacaktır (Çetin, 2012; 256).

Organizasyonların insan kaynakları seçimi sürecinde ise, başvurularını herhangi bir yöntemi seçerek tamamlamış olan potansiyel işgörenler arasından başvuru formları, özgeçmişleri, işletmelerin kendi oluşturduğu testler veya mülakatlar, referans mektupları gibi yöntemlerle işgören seçimleri yapılmaktadır. İşgören seçme ve yerleştirme süreci işletmeler için belirli adımlardan oluşur. Bu adımlar genel olarak ele alındığında; Ön mülakat ve başvuru formu oluşturma, yazılı sınav, ana görüşme (mülakat), referans araştırması, işe alma, sağlık ve sicil kontrolü, işe yerleştirme ve oryantasyon şeklinde sıralandığı görülmektedir (Mucuk, 2013; 328).

2.5.4 Eğitim ve geliştirme

Eğitim genel anlamı ile ele alındığında, belirli bir işte beceriyi artırmak ve dolayısıyla işin en iyi biçimde gerçekleştirilmesini mümkün kılmak olarak tanımlanmaktadır. Eğitim, insan hayatının başlangıcından yaşamının son dönemin e kadar devam eden yaşam boyu bir süreci ifade etmektedir. Eğitimin asıl hedefi, belirli bir işi yapan ya da görevini icra eden çalışanın o işi sürdürürken ihtiyaç duyacağı yetenekleri kazanmasını sağlamaktır. Geliştirme ise, çalışanın faaliyetlerini ve işletmeyi daha geniş bir çerçeveden görebilmesine yardımcı olmaktadır. Geliştirme eğitime oranla uzun vadeli bir süreçtir. Geliştirme bireysel bir süreçtir ve süreklilik arz etmektedir. Fakat eğitim olmadan geliştirme

olmayacağı da yadsınamaz bir gerçektir. İnsan kaynakları eğitimi; kişilerin ya da grupların, işletme içinde üstlendikleri veya üstlenecekleri sorumlulukları daha etkin ve doğru bir şekilde yerine getirebilmeleri için, mesleki bilgi düzeyini artıran, düşünce, doğru karar verme, davranış, alışkanlık ve anlayışlarında pozitif anlamda farklılıklar yaratmayı hedefleyen bilgi, deneyim ve yetenekleri artıran eğitici faaliyetlerin bütünüdür (Muradova; 76-77)

Eğitim, çalışana olan faydası açısından incelendiğinde, yükselme (terfi) elde etmesi, çalışanın kendini örgüt içinde önemli ve işe yarar hissetmesi, kendine olan özgüvenin artması, organizasyon içerisinde sahip olduğu iş tatmini arttırması, ekip çalışmasının önemini kavrayarak örgütsel bağlılığını arttırması, iletişim yeteneğinin ve önderlik duygusunun arttırması, faaliyet gösterdiği organizasyona olan aidiyetinin artması, kişisel amaç ve gereksinimlerinin giderilmesi, sahip olduğu görev ve sorumlukların bilincinde olması gibi çeşitli etkilere sahip olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009; 124-128).

Eğitimin işletmeye sağladığı fayda ise; çalışan faaliyetlerindeki etkinliğin verimlilik artışını sağlaması, çalışan devir hızını düşürmesi, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırması, çalışan-işveren ilişkilerini iyileştirmesi, organizasyonun karar verme ve oluşabilecek sorunları çözme yeteneğinin arttırması, işletme politikalarının benimsenerek doğru olarak uygulanmasını sağlar (Şimşek, 2016; 19).

Geliştirme faaliyetleri ise daha çok bireylerin becerileri ve potansiyelini; öğrenme tecrübeleri veya kendi kendini yöneterek öğrenmeyi gerçekleştirmesi ili ilişkili bir kavramdır (Çetin vd., 2014; 81). İnsan kaynakları yönetiminin en temel sorumluluklarından birisi de eğitim ile ilgili eksikliklerin saptanarak bu eksiklikleri giderme amacıyla geliştirme programlarının oluşturulması ve işgörenler arası bir eşitliğin sağlanmasıdır. Geliştirme yalnızca eksiklikleri olan çalışanlara uygulanmayıp, diğer eksiklikleri olmayan çalışanlara da uygulanmaktadır. Çünkü her çalışanın sahip olduğu beklenti ve ortaya çıkarılması gereken becerileri bulunmaktadır. Geliştirme faaliyetleri, işgörenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasının yanında genel kültür ve fiziki becerilerini de arttırmaktadır. Özellikle son yıllarda gelişen teknolojiler ve ekonomik anlamdaki gelişmeler doğal olarak işletmelere de yansımıştır. Bu

yansımanın bir neticesi olarak işletmelerin nitelikli çalışanlara olan ihtiyacı modern dönemin en önemli gereklerini oluşturmaktadır (Kaya, 2015; 80).

2.5.5 Kariyer yönetimi

Kariyer, çalışanın iş hayatına başlangıcından son aşama olan emeklilik dönemine kadar geçen sürede, aynı işletme ve aynı meslekte çeşitli gelişimlerle yükselmeyi nitelediği gibi farklı meslek gruplarında veya farklı işletmelerdeki faaliyetleri de nitelemektedir (Çalık ve Ereş, 2006; 32-33).

Geleneksel iş ve kariyer anlayışı iki ana noktada nitelenmektedir:

Sağlamlık/değişmezlik; Geleneksel kariyer yaklaşımlarında çalışanların çalışma ortamları değişmez olarak kabul görülmüştür. Bu sebeple işlerin ve organizasyonların değişmez olarak görülmesi, çalışan gelişimini sürekli kılabilmekteydi.

Hiyerarşik olarak ilerlemek ya da kurum içinde hareket etmek; Kariyere dair geleneksel anlayışta, işgörenler işletme içerisinde kendi gelişimleri doğrultusunda hiyerarşik olarak yükselebilmekte ve buldukları her pozisyonda farklı deneyimlere sahip olabilmekteydiler. Ayrıca var olan kariyer gelişim modelleri, iş-çalışan arasında uyumun olacağını, çalışanların bilgi ve yetkinliklerine göre adapte olabileceğini öngörmüştür (Şimşek, vd., 2004; 6).

1980 ve 90'lı yılların başlarında örgütlerin yeniden yapılanmaya gitmeleri ve değişimlerin baş göstermesi, organizasyonların sahip oldukları işletme politikaları ve uygulamalarında önemli bir etki yaratmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kapsam altına aldığı kariyer yönetimi ve kariyer planlaması da gelişen işletme uygulamalarından olmuştur. Teorik alanda da bu konu üzerine araştırmalarını sürdüren birçok araştırmacı, insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası durumuna gelen, kariyer yönetimi ve kariyer planlama uygulamalarının işletmeler için artan önemini vurgulamıştır. Oluşan bazı gelişmeler kariyer yönetiminin gelişimini etkilemiştir, bu durum araştırmacılar ve yazarlar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Rowland ve Ferris'e göre (1982), organizasyonların etkin bir kariyer yönetim sistemine sahip olmalarının sebepleri şu şekilde sıralamıştır (Şimşek vd., 2016; 154-155):

- Çalışma hayatının kalitesine dair ilginin, toplumu oluşturan tüm sınıflarda ve ekonomik, etnik gruplar arasında yüksek oranda artması,
- Organizasyonların yönetim departmanları ve diğer tüm bölümlerinde nitelikli işgücü talebinin artması,
- Yönetim alanları ve geleneksel olmayan alanlarda kadın işgücüne yönelik talep oluşması ve eşit istihdam imkânının artması,
- Ekonomik durgunluk başlangıcı ve yükselme fırsatlarının azalması nedeniyle yeni istihdam edilmiş çalışanların beklenti ve isteklerindeki artışın bir araya gelmesi.

Bu ifade edilen sebeplerin dışında, çalışma hayatını değiştiren ve etki altında bırakan diğer farklılıklar ise şu şekilde sıralanabilir (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök; 2018: 52).

- Çalışma hayatında yaşanan sürekli belirsizlikler ve öngörülmemiş olaylar,
- Büyüyen komplike yapılar,
- Zayıflayan çalışan pazarları ve artan uluslararası rekabet,
- Çalışan bağlılığı anlayışındaki değişimler,
- Çalışanların yetenek sınırlarını zorlamak,
- Organizasyon içinde yüksek potansiyeli olan çalışanları yakından takip etmek,
- Girişimci fikirlere sahip çalışanları teşvik ederek gelişimlerine katkı sağlamak.

Tüm bu sebeplerden ötürü örgütlerde kariyer yönetimi kavram ve uygulamaları hızlı bir şekilde organizasyonların süreç ve yapılarında önemli bir yere sahiptir. Bu anlamda değişen iç ve dış çevre faktörlerinin, işletmelerin kariyer yönetimi politikalarını uygulama biçimlerini etkilediği gözlemlenmektedir.

2.5.5.1 Örgütlerde kariyer yönetiminin amaçları

Organizasyonel gelişim kapsamında kurumların en temel girdisi olan çalışanlar, işletme için en yüksek verimi sağlamak, mevcut bilgi, yetenek ve yetkinliklerle işletme için rekabet üstünlüğü sağlamak, organizasyonel kararlar alıp

uygulamak gibi faaliyetlerde bulunarak üretim ve yönetim fonksiyonlarının temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple insan kaynağı, işletme başarısı için en önemli odak noktasıdır. Organizasyonların değeri ve başarısı işletme kapsamındaki insan kaynağının bilgisi, becerisi, başarısı ve yenilikçiliği ile doğrudan ilintilidir. Bu sebeple, yeterli düzeyde bilgi seviyesi ve yetenekleri mevcut olan insan kaynağına sahip örgütler, varlığını yükselterek koruyabilmesi için gerekli olan koşullara sahip demektir. İşletmenin diğer girdileri insan kaynağını tamamlayıcı faktörler olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada, işletmelerin benimseyeceği etkili bir kariyer yönetim sistemi, sahip olunan girdileri maksimum fayda sağlayacak biçimde çıktıya dönüştürmek ve kısa ve uzun dönemli planlar oluştururken işletme stratejilerinin temelinde yer alan işletme analiz sisteminin aktif bir şekilde devamlılığını sağlamaktadır (Balta Aydın, 2007; 33).

Organizasyonel kariyer yönetiminin temel amacı; işletmelerin verimlilik ve etkinliklerini arttırarak, sahip olunan insan kaynağının örgüt içinde ilerleme ve gelişimlerine katkıda bulunarak, gelecek dönemlerde işletmenin gereksinim duyacağı insan kaynağının oluşumunu sağlamak olarak tanımlamak mümkündür. Kısaca kariyer yönetimi, işletme içinde faaliyet gösteren çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttırarak, işletmenin verimliliğinin arttırılması amacına hizmet eder. Kariyer yönetiminin amaçlarını iki grupta incelemek mümkündür (Şimşek vd., 2016; 172, 173).

- Genel Amaçlar:

- İşletme yönetiminin başarısını tatmin etme amacıyla, organizasyonel ihtiyaçları gidermek,
- Geliştirilme ihtiyacı olan çalışanlara, bir sorumluluk seviyesinde eğitim vermek,
- Sahip olduğu bilgi, birikim ve yetenekleri geliştirmek ve farklılaştırmak isteyen organizasyon çalışanlarına yönelik, gerekli eğitim ve geliştirme uygulamalarını sağlayarak rehberlik etmek.

- Özel Amaçlar:

- İşletmenin hedefleri doğrultusunda, çalışanın uzun veya kısa vadede ihtiyaç duyacağı yeterlilik ve bilinç seviyesine ulaşmak için gerekli yardımı sağlamak,
- Bireysel ve örgütsel amaçların bir pota içinde eriterek, çalışanlar ve örgüt arasında amaç birliği oluşturmak,
- Kariyerine ilişkin sorun yaşayan, durgunluk dönemine girmiş çalışanın organizasyona yeniden kazandırılmasını sağlamak,
- Çalışanlar için bireysel kariyer hedeflerini gerçekleştirebilecekleri fırsatları sunmak,
- Tüm bu amaçlar kapsamında her iki tarafın da çıkarları gözetilerek uygun bir planlama oluşturmak.

2.5.5.2 Günümüzde kariyer yönetimi

Teknolojiden toplumsal yapılara yönetim biçimlerinden işletmelerin yapılarına kadar her şeyin büyük bir hızla değişim ve gelişim içinde olduğu günümüz sürecinde kurumlar bu değişim ve gelişimleri yakından takip edebilmek ve uzun vadede rekabet avantajı oluşturabilmek için değişimi yaşamak ve yenilikleri yakalamak mecburiyetindedir. Bu anlamda organizasyonlar, yeni trendleri yakalayabilmek, doğru bir değişim sürecine girebilmek için nitelikli insan kaynağına gereksinim duymaktadır. Yaşanan değişim ve gelişmelerde başarılı olmak isteyen işletmeler, sahip oldukları çalışanların niteliklerini arttırmakla birlikte bununla birlikte gelecekte ihtiyaç duyacakları niteliklere sahip çalışanları da temin etmektedir. Bu bağlamda kurumlar, sahip oldukları insan kaynağını da kaybetmemek için onlara yönelik iş tatmini artırma uygulamalarıyla destek vermelidir (Tunçer, 2012; 205).

Küreselleşmenin artan hızı ve uluslararası/ çok uluslu veya küresel olarak ifade edilen işletmelerin sayısındaki yükseliş, işletmelerin bir fonksiyonu olan insan kaynakları yönetiminin de sınır ötesi bir anlayışla oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Küreselleşme veya uluslararasılaşma, işletmenin temel girdisi olarak görülen çalışanların da yoğun rekabet koşullarından etkilendikleri bir durumu beraberinde getirmiştir. Çalışanların içinde buldukları şartları zorlaştıran bu gelişmeler, kariyer anlayışının da organizasyon ve ülke sınırları

dışına yayılmasına sebep olmuştur. Öte yandan, küreselleşme hareketleriyle örgüt yapıları daha sade ve yalın bir hâl alarak, her ülke veya bölgedeki pazarın gereksinimlerine yönelik oluşturulan karar alma süreçlerini de hızlandıran yatay organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır. Organizasyonların yapılanmalarında oluşan bu değişim sonucunda yönetsel kariyer seçenekleri azalmıştır. Bu bağlamda çeşitli insan kaynakları yorumcusu, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme yükümlülüğünün işletmeden çok çalışanların inisiyatifinde olduğunu savunmaktadırlar. Bu gelişmelerle birlikte, örgütlerin yatay bir yapılandırmaya geçmeleriyle giderek azalmış olan klasik dikey kariyer basamaklarında yükselmek öncesine göre daha fazla nitelik ve donanım gerektiren bir hale gelmiştir (Dikili, 2012; 475).

Günümüz yerel ve küresel birçok işletme tarafından işgören verimliliğini yükseltmek ve motivasyonunu artırmak için, öbür taraftan işletme potansiyelini hareketlendirmek ve yeni yetenekleri ortaya çıkarmak için “kariyer yönetimi” uygulanmaktadır. Kariyer yönetimi, küresel rekabet içinde dahi ayakta kalmayı başarıp yükselmesini sürdürebilen işletmeler için vazgeçilmez insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir. Çünkü doğru bir insan kaynakları yönetimi uygulamalarına sahip ve kariyer yönetimini doğru ve etkili bir biçimde kullanan işletmeler hem kurumsal amaçlara ulaşmada hem çalışanlarının talep ve beklentilerini maksimum seviyede karşılayarak her anlamda üstünlük elde etmektedirler. İşletmelerin genel problemi sayılabilecek bir problem, insan kaynağının sahip olduğu enerji, bilgi birikimi, yetenekler gibi niteliklerinin doğru kullanılmamasından dolayı oluşan bir enerji israfı ile insan kaynaklarının boşa harcanması sorunudur. Çoğu günümüz işletmesi, çalışanlarının enerjilerini kurumsal hedef ve politikalar doğrultusunda kullanmayarak insan kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme sorunu yaşamaktadırlar. İşletmeler bu duruma ilişkin sebep ve çözüm önerilerini geliştirirken “kariyer yönetimi” etkin rol oynamaktadır. Bu bağlamda kariyer yönetimi, 1980’li yıllar sonrası oluşan gelişim ve değişmelerin, yeni yönetsel yaklaşım ve uygulamaların doğal bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Oldukça yeni bir kavram olarak bilinse de kariyer yönetimi, sürekli gelişen ve genişleyen uluslararası rekabet arenasında işletmenlerin rakiplerine karşı üstünlük kazanmalarında, gelişim ve yenilikleri takip etmelerinde, rekabete karşı varlıklarını devam ettirmeleri amacıyla

kullanılacak stratejik bir güç olarak görülmektedir. Ancak konu ülkemiz açısından ele alındığında durum pek de iç açıcı değildir. Çünkü, ülkemiz organizasyonlarının süreci ve etkinliklerini tam anlamıyla görememesi sebebiyle kariyer yönetimi uygulama ve faaliyetlerinden etkin ve doğru bir biçimde yararlanamadıkları, konuya karşı ilgisiz oldukları görülmektedir (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök, 2018; 46).

2.5.6 Performans değerlendirme

Günümüz organizasyonlarında karşılaşılan sorunlardan biri, çalışanların sahip oldukları sorumlulukları ne derece yerine getirdikleri ne kadar verimli ve başarılı faaliyetler yürüttüklerini saptamaktır. Organizasyon kapsamında emeklerinin karşılıkları olarak belirli bir ücret verilen çalışanlar için yöneticiler, çalışanlarının yapmakla yükümlü oldukları faaliyetlerde ne derece etkin olduklarını bilmek isterler. Bu durumda performans değerlendirme sistemleri önemli bir noktayı oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu; 2009; 184).

Performans yönetimi ve performans yönetiminin bir dalı olan performans değerlendirme genellikle birbirlerine karıştırılan iki ayrı kavramdır. Performans yönetimi, devamlı ve daha kapsamlı bir süreci ifade eden, işgörenler ve işverenler arası görev ve faaliyet paylaşımlarının yapıldığı, karşılıklı beklentilerin belirlendiği, çalışanların performanslarına ilişkin planlamaların yapıldığı ve sonuç olarak organizasyonların sağladığı destek ve teşviklerle belirlenen hedeflere ne denli ulaşıldığını ölçümlemek için performans değerlendirme uygulamalarına tabii tutulduğu sistemi nitelemektedir. Performans değerlendirme ise; belirtildiği gibi performans yönetim sisteminin son halkası olan, işgörenlerin belirli bir dönem kapsamında yaptıkları faaliyetlerdeki başarılarını ve başarısızlıklarını saptamak için uygulanan ölçümleme faaliyetleridir (Uyargil, 2014; 4).

Performans değerlendirme uygulamaları sadece çalışanların yaptıkları işlerin sonucu olarak geribildirim sağlamakta kullanılan bir sistem olmayıp, aynı zamanda organizasyonda faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü göstermek amacıyla kullanılan bir denetim mekanizmasıdır. Organizasyonlarda kullanılan doğru ve adil performans değerlendirme sistemleri ile, organizasyon yöneticileri çalışanlarının belirlenen hedeflere yönelik gösterdikleri faaliyetlerinde ne denli

başarılı olduklarını tespit edebilir ve buna yönelik ödüllendirme veya tedbir çalışmaları uygulayabilir (Çetin vd., 2014; 142).

İşletmeler arası rekabetin giderek arttığı günümüz dünyasında organizasyonlar, rekabet üstünlüğü sağlamak, belirlenen hedeflere en kısa yoldan ve minimum maliyetlerle ulaşmak, organizasyonel verimliliği arttırmak gibi sayabileceğimiz birçok hayati sebepler nedeniyle çalışanlarına yönelik performans değerlendirme sistemi uygulamaktadırlar. Bireysel performansın örgütsel performans üzerinde büyük bir etki alanı oluşturması, organizasyonlar için oluşturulacak performans değerlendirme sisteminde, çalışan yararını gözetmelerini de gerekli kılmaktadır. Performans değerlendirme ile ilgili bir diğer dikkat edilmesi gerek husus ise, organizasyonların uyguladıkları performans değerlendirme sistemleri uzun vadeli olup kapsadığı dönemin bütünü esas alınarak yapılmalıdır (Şimşek vd., 2016; 32-39). Performans değerlendirme sistemlerinin daha etkin ve verimli sonuçlandırılmasını sağlayan amaçları vardır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2009; 185);

- İşgücü planlamasının doğru yapılması için işgücü envanteri oluşturmak,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını saptamak ve gidermek,
- Terfi ve pozisyon değişikliklerinde nesnel ölçütler bağlamında karar vermek,
- Çalışan başarısını baz alan ücret zamları için yöneticilerin karar almasını kolaylaştırmak,
- İşletmenin ödül, ceza sisteminde kullanacağı kriterleri belirlemek,
- Çalışan ve işveren arası ilişkileri iyileştirmek,
- Çalışanların geliştirmesi gereken yönlerini saptayıp, gerekli motivasyonu sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen çalışanların işine son vermek.

Özetle, çalışanların terfi ettirilmesi, adil bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması, eğitim, geliştirme, pozisyon değişiklikleri, işten çıkarma gibi önemli kararlarda adil ve objektif bir değerlendirme sistemi oluşturulması amaçlanmaktadır.

2.5.7 İş değerleme, ücret yönetimi ve ödüllendirme

İş değerleme, “sayısal yöntemler” ve “sayısal olmayan yöntemler” olarak iki şekilde yapılabilmektedir. Sayısal yöntemlerde işlerin değeri para veya puanlama şeklinde rakamlarla belirlenir. Bu doğrultuda puanı yüksek bir işin değeri yüksek olduğundan karşılığında verilecek olan ücrette aynı oranda yüksek olacaktır. Böylelikle, işletmeler işin değerine veya sahip olduğu zorluk derecesine göre belirlenen adil bir ücret sistemi yapılanmasına kavuşmuş olur. Sayısal olmayan iş değerleme yöntemlerinde ise, sınıflama ve sıralanma olarak iki farklı yöntem kullanılır. İş tanımları esas alınarak yapılan değerleme ile işler analiz edilir ve yine işin karşılığı ücret şeklinde ödenir (Mucuk, 2013; 343, 344).

Ücret yönetimi ise, ülkelerin, bölgelerin ekonomik yönden kalkınmasında, politik bir istikrar oluşturulmasında ve hatta ülke halkının sosyal gelişme göstermesinde etkili olan bir faktördür. Bu denli önemli etkilere sahip olan ücret konusu gerek ülkemizde gerekse dünyada hem emeklerinin karşılığını ücret olarak alan çalışanlar için hem de işletmeler için önemli bir araştırma konusunu oluşturmuştur. Tüm bu sebeplere bağlı olarak ücret yönetimi, hem çalışanların hem işverenlerin, hem de devletlerin beklentilerini bir noktada buluşturarak, ortak bir çıkar oluşturma faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir. Organizasyonlar doğru bir ücret yönetim sistemini oluştururken, çalışanın emeğinin karşılığı olacak ve çalışan için bir tatmin unsuru oluşturacak bununla birlikte, işletmenin kârlılığı oranında belirlenecek olan bir ücret sistemi olmasını amaçlayarak kaliteli ürün ve hizmet üretiminin yollarını aramaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2009; 243-244).

Ödüllendirme, bir diğer adı ile performans dayalı ücret sistemi olarak ifade edilmektedir. Genellikle performans yönetim sisteminin bir alt kolu olarak nitelendirilen ödüllendirme sisteminde, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışanların faaliyet gösterdikleri işe dair performanslarının daha öne belirlenmiş olan hedefleri ile karşılaştırılmasıyla belirlenmektedir. Çalışanların ücretleri ile gösterdikleri performansları arasında ilişki kurularak oluşturulan ödüllendirme sistemi, performans değerlendirme sonuçları esas alınarak belirlenir. Bu sebeplerle işletmelerin benimseyeceği doğru ve adil bir performans değerlendirme sistemi güvenilir bir ödüllendirme sistemi

kurulmasının temel şartıdır. Performansa dayalı ödül sistemlerinden hedeflenen verimi elde edebilmek, bu sistemin işgücü üzerinde oluşturduğu etkiye bağlıdır. Bu konu üzerinde yapılmış olan deneysel ve kurumsal çalışmalara göre, ödüllendirme sisteminin çalışanları tatmin ve motive etmesi bu özelliklere bağlıdır (Budak vd., 2017; 20-21):

- Oluşturulan sistem, çalışanları, belirlenen hedeflere başarıyla ulaşmaları sonucunda adil bir değerlendirme ile ödüllendirileceklerine inandırmalı,
- Oluşturulan sistem ile tüm işletme çalışanları maddi ödüllere önem vermeli,
- Başarılı performans sonuçlarının olumlu olmayan sonuçlarını azaltmalı,
- Sistem, maddi olan ödüllendirmeler haricinde diğer pozitif sonuçlarında başarılı performansla arasında bağ kurulabileceği koşullar yaratılmalıdır.

2.5.8 İşçi sağlığı ve iş güvenliği

Organizasyonlarda işverenler, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasasına göre çalışanların işle ilişkili sağlık ve güvenliklerini korumakla yükümlüdürler. İşçi sağlığı, çalışanların yer aldığı işlerde sağlıklarında herhangi bir zarar oluşmamasıdır. İş güvenliği ise, iş kazalarının önüne geçilmesi ve güvenli bir iş ortamında çalışanların faaliyet göstermesini amaçlamaktadır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği sorumluluğunun işletme içinde insan kaynakları yönetiminden sorumlu bir birimde olması ve yönetilmesi gerekmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği; organizasyonlardaki fiziksel çevre şartları sebebiyle, yalnızca çalışanları kapsamayarak, organizasyon faaliyetlerinden etkilenen kısa süreli çalışanların, müşterilerin ve diğer ortakların sağlık ve güvenliklerine etki eden etmenleri daha geniş kapsamda ele alan bir bilim dalı haline almıştır (Uysal vd., 2016; 63).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) İş Sağlığı ve Güvenliğini, *“Tüm mesleklerde işçilerin bedensel, ruhsal, sosyal iyilik durumlarını en üst düzeye ulaştırmak, bu düzeyde sürdürmek, işçilerin çalışma koşulları yüzünden sağlıklarının bozulmasını önlemek, işçileri çalıştırılmaları sırasında sağlığa aykırı etmenlerden oluşan tehlikelerden korumak, işçileri fizyolojik ve psikolojik durumlarına en uygun mesleki ortamlara yerleştirmek*

ve bu durumlarına en uygun mesleki ortamlara yerleştirmek ve bu durumları sürdürmek, zet olarak işin insana ve her insanın kendi işine uyumunu sağlamak” olarak tanımlamıştır (www.ilo.org).

Sanayileşme dönemi ile birlikte ulusların sahip olduğu ekonomik gelişmişlik ve refah düzeyini, beraberinde bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, sanayileşme hareketleriyle iş kazaları, meslek hastalıkları baş göstermiştir. 19. Yüzyılda yeni sanayi teknolojileri ve yoğun üretim olanağına sahip olan işletmeler, emek gücünü sadece üretim için gerekli olan ve maliyet oluşturan bir unsur olarak görmüş ve çalışanların emeğini smrmşlerdir. Bu durum iş kazaları ve meslek hastalıklarının artmasına neden olurken, toplumun bütününü etkileyen bir sorun haline dönüşmüştür. Zaman içerisinde uluslararası bir sorun haline dönüşen bu durum uluslararası bir anayasanın “ILO” (Uluslararası alışma rgt) oluşumuna zemin hazırlamıştır. 1970’li yıllara gelindiğinde, çalışan sağlığı ve iş güvenliği kapsamında oluşturulan yasal düzenlemelerle, global arenada iş sağlığı ve işçi güvenliği kavramı konusunda çalışanlar ve işverenler bilinçlendirilerek bir anlayış oluşturulmuştur (Karacan ve Erdoğan, 2011; 103).



3. KARIYER KAVRAMI

Kariyer sözlük anlamıyla “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” şeklinde tanımlanırken (tdk.gov.tr); genel anlamıyla, kişinin çalışma hayatının başlangıcından son evresine kadar geçen süreçte kat ettiği yol olarak da ifade edilebilmektedir. Birey çalışma hayatı boyunca, sahip olduğu bilgi, yetenek ve yeterlilikleri arttırarak, kişisel gelişimine katkı sağlayarak uzmanlık ve saygınlık edinmektedir (Şimşek vd., 2016; 133).

Kariyer kavramı, öncelikle meslek, başarı, statü gibi kavramları kapsayan, örgütsel ve bireysel olarak büyük bir öneme sahip olan bir kavram olarak odağında insan bulunan bir niteliğe sahiptir. Yaşanan değişim ve gelişmeler, çalışma hayatına yönelik bilincin artması, bireysel ve örgütsel kariyer kavramlarının popülerliği gibi gelişmeler kariyer kavramının farklı şekillerde tanımlanmasını beraberinde getirmiştir (Özdemir ve Aras, 2015; 108-109).

Birden fazla kullanım alanına sahip olan “kariyer” kelimesini birçok farklı tanımla açıklamak mümkündür. Literatürde kariyer kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları şunlardır (Dura and Isac, 2008; 183-184);

- Kariyer, bireylerin bir şirket veya profesyonel bir hiyerarşi içindeki yükselmeleri ve terfileri olarak görülmektedir.
- Kariyer, yaşam boyu bir dizi meslektir, diğer bir ifade ile bir çalışanın çalışma hayatındaki ilerlemesidir.
- Kariyer, bireylerin yaşamları boyunca edindikleri deneyimlerin bütünüdür. Kariyere ilişkin yapılmış bu tanım kariyer kavramını kişiselleştirmektedir. Çünkü bu tanım her bireyi belirli faaliyetler veya tecrübelerle ilişkilendirmektedir.
- Kariyer, çalışanların meslek yaşamına eşlik eden deneyimler ve etkinliklerle ilişkili bir dizi tutum ve davranışa ilişkin kişisel algıdır. Bu yaklaşım, kariyerle ilgili nesnel ve sübjektif anlayışlar arasında ikinci

sırada yer almakla birlikte, bir kişinin gelişimi ile ilgili referanslar sağlamamaktadır.

- Kariyer, bireyin tüm yaşamını hayal ettiği dinamik bir ortamdır; bu tanım, bireyin sahip olduğu farklı bireysel niteliklerin, tutumların, davranışların ve deneyimlerin önemini ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Kariyer kavramı bu açıdan ele alındığında, bireyin yaşamı boyunca kişisel deneyimlerinin ufkunu genişleten öznel bir yaklaşımdır.

Modern toplumlarda iş yaşamı, çoğu bireyin hayatının merkezi konumuna gelmiştir. Çünkü çalışma ve iş; bireylere akıl ve yeteneklerini kullanmaları fırsatını sunar, kişinin yaşamını idame ettirebilmesi için gerekli olan bir gelir unsurudur. Bununla birlikte iş ve çalışma, bir toplumda kabul görülmeyi ve statüyü belirler, bireyin toplum içindeki pozisyonunu ve rolünü ifade eder (Şimşek vd., 2016; 196-197). Kariyer kavramı, genel olarak ele alındığında hem örgütü hem de çalışanı ilgilendiren iki boyutta incelenebilecek bir kavramdır. Kariyerin birinci boyutunu oluşturan örgüt, kendi politika, amaç ve hedefleri kapsamında, belirlenen amaç ve hedeflere uygun olmak üzere oluşturacağı planlar bağlamında, çalışanların sahip olduğu bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirme yoluna gitmektedir. İkinci boyutu oluşturan bireysel kariyer ise, çalışanların faaliyet gösterdiği işletme veya meslek grubunda sorumluluklarını anlayarak geleceğe ilişkin planlamalar oluşturmasını kapsamaktadır. Sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin farkında olan bireyler, örgütsel ve bireysel olmak üzere hem kendilerine hem de çalışmakta oldukları örgüte fayda sağlayarak, bireysel ve örgütsel kariyer amaçlarını bütünleştirmektedirler (İrmiş ve Bayrak, 2001; 179-180).

İrmiş ve Bayrak yapmış olduğu tanımlamada, kariyer kavramını örgütsel ve bireysel olarak iki ayrı kategoride sınıflandırmıştır. Birinci boyutu oluşturan örgütte, kariyerin dışsal boyutunda görülen bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin bütünleştirilmesi amacı güdülmektedir. Bu bağlamda kariyerin örgüt boyutu ile dışsal boyutunun eş değer olduğu, her iki tanımda da iş-işgören uyumunun yakalanarak organizasyonel performans ve verimliliğin artırılmasına ilişkin amaçlar olduğu görülmektedir. Kariyerin ikinci boyut olarak ele alınan bireysel kariyer kavramının ise literatürde yer alan, kariyerin diğer boyutunu oluşturan içsel kariyer ile ilişkili olduğu, çalışanların tutum ve davranışları,

bireysel kariyer algıları ve beklentilerine yönelik amaçlar edinmesinden anlaşılmaktadır.

3.1 Kariyerin Boyutları

Kariyer kavramı iki şekilde boyutlandırılmıştır. Bunlar, bireyin öznel algılamalarından oluşan sübjektif nitelikteki içsel boyut ile nesnel algılamalara dayanan, gerçekçi dışsal boyuttur (İlgaz Yıldırım ve Toker, 2016; 77).

3.1.1 Kariyerin içsel boyutu

Organizasyonel gelişimin sübjektif tarafını oluşturan kariyerin içsel boyutu, çalışanın bireysel kariyer gelişimini kendine göre anlayıp şekillendirmesidir. Bu bağlamda, çalışanların, tutum ve davranışlarını yönlendiren etki, onların bireysel kariyerleri anlamında sahip olduğu algı ve beklentileridir. Bu sebeple genellikle bireyler, kendi kariyer algı ve taleplerine ilişkin planlar yaparak, elde ettikleri sonucunda yapacağı değerlendirmelerle tatmin olma veya olmamasına ilişkin, “iyi-kötü”, “mutluyum-mutsuzum” gibi kendi kariyer planlarını ve sonuçlarını değerlendirmektedir (Çetin vd., 2014; 116).

Çalışanların bu gibi sonuçlara ulaşmaları onların organizasyon içindeki bilgi, birikim, uyum, yetenek ve motivasyonlarını etkileyerek, dışsal boyuta da şekil kazandırmaktadır. Bu bağlamda çalışanın işletmeye dair düşünceleri, tatmin seviyesi, işte devamsızlık göstermesi veya işten ayrılması bireylerin faaliyetler gösterdiği işi ve içinde bulunduğu organizasyona yönelik kariyer algılamaları olarak görülmektedir. Bu sebeple organizasyonlar kariyeri sadece dışsal olarak ele almayıp, içsel boyut ile birlikte değerlendirerek, başarılı bir insan kaynakları yönetimi uygulamalıdır (Şimşek vd., 2016; 136- 137).

3.1.2 Kariyerin dışsal boyutu

Kariyerin dışsal boyutu çerçevesinde ana konuyu yine birey oluştururken, buna ek olarak bireyin organizasyon içindeki etkileri de söz konusu olmaktadır. Birey-organizasyon uyumunun devreye girdiği dışsal boyutta, örgüt hedefleri ile bireysel hedeflerin bütünleştirilmesi esasına dayanan bir anlayış mevcuttur. Literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” olarak nitelenen kavramda, örgüt çalışanlarının yetkinleştirilip, tam bir donanıma sahip olunması sağlanarak,

dolaylı yoldan işletmenin etkinlik ve verimliliğinin artırılması amaç edinilmektedir. Bu amaç doğrultusunda, iş-işgören uyumu sağlanarak organizasyonel performans ve verimlilik arttırılabileceği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin sahip oldukları kariyer dinamiklerinin farkına varması, insan kaynağını destek olması ve organizasyonun ana parçalarından birini oluşturan insan kaynakları yönetim faaliyetlerinde doğru politikalar oluşturulmasına fayda sağlanabileceği ön görülmektedir (Şimşek vd., 2016; 137).

Günümüz koşullarında hem çalışanlar için hem de işletmeler için çok büyük bir öneme sahip olan kariyer kavramı, bireylerin ilgi alanları, değerleri, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tespit edip, organizasyon içindeki fırsatlara erişmelerini ve kariyer planları oluşturarak bu planlar dahilinde kariyer hedeflerine ulaşmaları yolunda destek olunmasını sağlar. Organizasyonel anlamda ise, işletmelerin o an veya gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağını temin edip, gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle hazır işgücü oluşturmalarını sağlamaktadır (Kağnıcıoğlu, 2014; 108-109).

3.2 Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kariyere ilişkin tarihsel gelişim incelendiğinde, 16. Yüzyıldan sonra keşfedilmiş olduğu, ancak bilimsel açıdan kullanım alanı bulması Anne Roe'nun 1956 yılında kaleme aldığı "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile gerçekleşmiştir. 1970'li yıllar sonrasında ise kariyer kavramı hem işletmelerde hem de bireysel anlamda yoğun olarak kullanıma geçmiştir. Globalleşmenin yaşandığı, yeni yönetim politikalarının uygulama alanı bulduğu 1980 yılları ve sonrasında kariyer, örgütler için önemli bir konu haline gelişmiştir. Özellikle bu gelişmeler yaşanırken personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına evirilen yönetim anlayışıyla, insana ve dolayısıyla çalışana verilen önem artmış, örgütsel ve bireysel kariyer amaçlarının bütünleştirilmesi esasına dayanan bir kariyer yönetim anlayışı oluşmuştur (Kağnıcıoğlu, 2014; 103-104). İşletme ve yönetim alanında özellikle 20. Yüzyılın ortalarından sonra stratejik yönetim politikaları uygulanmaya başlanmıştır. Genel anlamı itibariyle stratejik yönetim kavramı, işletmelerin varlığını uzun vadeli olarak koruyabilmesi, sürekli rekabet avantajı oluşturabilmesi ve bu şekilde hedeflenen kâra ulaşılabilmesi amacıyla

mevcut üretim kaynaklarının (çalışanlar, makine-teçhizat, sermaye vb.) etkin ve verimli bir biçimde kullanılması olarak ifade edilmektedir. Organizasyonlarda bir süreç olarak görülen stratejik yönetim, organizasyonun uzun vadede varlığını koruyarak sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaya ilişkin bilgi edinme, analiz etme, seçme, karar verme ve uygulama faaliyetlerinin bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013; 28-33).

Uluslararası rekabetin artması, ekonomik anlamda ulusal sınırlamaların ortadan kalkması, küreselleşme gibi yaşanan değişimler, sistemler yaklaşımıyla beraber kapalı sistem anlayışını bırakmış olan organizasyonları, küresel rekabet ortamında, ulus sınırları ötesinde düşünmeye itmiştir. Hammaddede satın alımından pazarlamaya, para ve çalışan tedarikinden rakip bilgilerine kadar, tüm organizasyonlar artık dünya çapında düşünmek, karar almak ve hareket etmeye mecbur kalmıştır. Tüm bu gelişmeler organizasyonları, faaliyetlerinde “etkinlik” kriterlerini yeniden ele almaya, diğer taraftan da yaşanan değişim ve gelişimlere anında cevap verebilecek esneklikte organizasyon yapılarına dönüşümü zorlamıştır. Diğer taraftan insani değerler, insan hakları gibi konulara verilen önemin artması, genel itibarıyla eğitim seviyesinin yükselmesi, bireylerin beklentilerindeki farklılaşmalar da yönetim süreçlerini ve işletmelerin yapılanmalarını büyük ölçüde etkilemiştir. Takım çalışmalarına dayalı ekip organizasyonu, personeli güçlendirme ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar ile işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkileri temel alan kavramların sıralanan tüm bu gelişmelerin sonucu olduğu ileri sürülmektedir (Koçel, 2018; 387-388).

Bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan önemli gelişmeler, ulusları siyasi, ekonomik ve birçok alanda birbirine yakınlaştırarak ortak bir düşünce yapılanmasını beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin etkili olduğu bu yaklaşım sürecinde, “bilgi çağı” olarak adlandırılan, enformasyon teknolojileri ve diğer yeni bilgi ve bilişim teknolojilerinin artmasıyla yeni bir döneme girilmiş, bu dönemi oluşturan toplum ise “bilgi toplumu” olarak ifade edilmiştir. Yeni düşünme tarzları ve yöntemleriyle, düşünme ve çalışmanın temel faaliyet olduğu bilgi toplumu, yaşam boyu ve sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile öğrenen organizasyonları oluşturan bireylerden oluşmaktadır (Balta Aydın, 2007; 6-7). Özellikle bilgi ve uydu teknolojilerinde yaşanan gelişmeler internet ve diğer sosyal medya araçları sebebiyle, iletişimde mesafe

sorunu çözülmüş, bilgiye erişim herkes için kolaylaşmış olmuştur. Bu durum ilk önce işletmelerde hiyerarşi biçimlerini, organizasyon ve yönetim süreçlerini ve kariyer yönetimi gibi konuları etkisi altına almıştır. İşletmelerin bir bütün olarak (üst sistem) işleyişini etkisi altına aldığı kadar organizasyon içi alt sistemlerinde (pazarlama, finans, üretim, insan kaynakları gibi) işleyişini etkisi altına almıştır. Buna örnek olarak, bu teknolojiler ile organizasyon içinde herkes, yetkilendirilmesi oranında, organizasyona dair bilgilere anında erişim imkanına sahip olmuş, müşteriler sipariş takibi yapabilir hale gelmiştir. Bahsedilen gelişmelerin organizasyonlar üzerinde oluşturduğu değişimleri aşağıdaki Tablo 3.1'deki gibi özetlemek mümkün olacaktır (Koçel, 2018; 386);

Çizelge 3.1: Gelişmelerin Organizasyonlarda Ortaya Çıkardığı Temel Değişimler

Geniş ve çeşitli üretim merkezlerinden	➔	Mikro üretim birimlerine
Dikey entegrasyonlardan (birleşme)	➔	Taşeronla çalışmaya (subcontracting)
Büyükölçek ekonomisinden	➔	Esneklik ve fleksibilitiyi mümkün kılan küçük yapılara
Yüksek ve sivri hiyerarşik örgütlenmelerden	➔	Basık ve yalın örgütlenmelere
Bürokratik kişilikten	➔	Girişimciliğe
Pazar payını artırmaktan	➔	Yeni pazarlar yaratmaya
Toplu pazarlamadan	➔	İstek ve talebe göre pazarlamaya
Kantiteden	➔	Kaliteye

Kaynak: Koçel, 2018; 387

3.3 Kariyer Gelişimi Kuramları

Kariyer gelişimi süreci, çocukluk döneminde bir meslek fikrinin oluşmasından itibaren, yetişkinlik döneminde çalışma hayatına girene dek geçen gelişim aşamalarını içermektedir. Günümüz dünyasında bireylerin bir meslek seçmelerinin anlık oluşan bir durum olmaktan ziyade bunun meslek gelişim süreci boyunca şekillenip oluştuğu kabul edilmektedir. Bu nedenle mesleki gelişim aşamalarının bilinmesi çok önemlidir. Isaacson'a göre mesleki gelişim süreci beş evreden oluşmaktadır (Kaya, 2014; 129-130).

- **Uyanış ve Farkında Olma (Awareness):** Bu evre bireyin çocukluk döneminde meslek bilincinin oluştuğu dönemdir. Bebeklik döneminden başlar ve ilköğretim dönemine kadar devam eder. Bu dönemdeki birey etrafındaki bireylerin birbirinden farklı meşguliyetleri olduğunu ve çeşitli meslekleri algılamaya başlar. Bu evrenin son aşamalarında birey, kendi ve diğer bireyler arasında ilgi, beceri, amaç ve motivasyon açısından farklılık ve benzerliklerin olduğunu görür.
- **Meslekleri Keşfetme ve Araştırma (Exploration):** Bu evre bireylerin ortaöğretim dönemlerini kapsamaktadır. Birey bu evrede kişi ve mesleklere yönelik benzerlik ve farklılıkları daha iyi anlamaya, yeni yönlerini keşfetmeye yönelir. Meslekleri keşif, inceleme ve araştırma evresi birey için ömür boyu devam eden bir süreçtir.
- **Karar Verme (Decision Making):** Bireyin ortaöğretim sonrası dönemini, 15-18 yaşları aralığına denk gelen bu evrede birey artık kendine ve mesleklere ilişkin sahip olduğu bilince dayanarak, bilgileri değerlendirir, eşleştirmeye ve gelecek yıllara yönelik planlar yapmaya başlar. Bu planlar ve fikirler önceleri kısa vadeli olabilir fakat gittikçe daha net ve gerçek bir plan oluşturmaya başlar, sonuçta birey meslek tercihini yapar.
- **Hazırlık (Preparation):** 18-23 yaşları aralığına denk gelen bu evrede birey, seçmiş olduğu bölüm, okul ve yaptığı faaliyetlerle mesleki hazırlık yapar ve hazırlık evresini uzatarak devam ettirebilir.

- **İşe Yerleştirme (Employment):** Bireyin çalışma hayatına atıldığı ve çalışmaya başladığı evredir. Bu evrede kişi edindiği bilgi ve yetenekleri uygulamaya döker. Mesleğini sürdürürken bir taraftan da mesleki gelişimini devam ettirir.

Kariyer gelişimi kavramı, kuramsal yönden ele alındığında birçok gelişimsel kuramın bu kavramı açıklamaya ilişkin konuları incelediği gözlemlenmektedir. Bu kuramlar içinde; Ginzberg ve arkadaşlarının 1951 yılında oluşturduğu, Mesleki Gelişim Kuramı ve daha sonraki dönemlerde (1957) Super'in ele aldığı Yaşam Boyu Yaşam Alanı kuramı bulunmaktadır. Ginzberg ve arkadaşlarının Mesleki Yaşam Kuramı'nda, bireylerin sahip oldukları kariyer gelişimlerinin genç yetişkinlik döneminde sonlandığı ifade edilmektedir. Super'in Yaşam Boyu Yaşam Alanı Kuramı'nda ise kariyer gelişiminin bireylerin yaşamları boyunca devam eden bir süreç olduğu belirtilmektedir (Eryılmaz ve Mutlu, 2017; 230). Mesleki gelişim ve mesleğe yönelmeye ilişkin fikirler, mesleki tercih, mesleğe başlangıç, mesleğe uyum sağlama, meslekte yükselme, emeklilik dönemi ve emeklilik sonrası dönem gibi kişinin hayatının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bu sebeple meslek gelişimi ve mesleki tercih alanında birçok kuramsal ifadeler yer almaktadır (Kaya, 2014; 128).

3.3.1 Mesleki gelişim kuramı

Ginzberg ve Arkadaşlarının Mesleki Gelişim Kuramı olarak geliştirilen kuramda, başta Ginzberg, Ginzburg, Axelrad ve Herma (1951) meslek seçimine ilişkin gelişimsel açıklamalar getirmişlerdir. Ginzberg ve arkadaşları, meslek seçiminin anlık oluşan bir durumdan çok, bebeklik döneminden ergenlik dönemine ve ergenlik döneminden erişkinlik dönemine uzanan bir gelişim süreci olduğunu belirtmişlerdir. Mesleki Gelişim Kuramı temelde 3 unsura vurgu yapmaktadır. Bu unsurlar (Ayas vd., 2010; 1099);

- Mesleki seçim bir süreci oluşturmaktadır.
- Bu süreç, genellikle tek seferlidir.
- Mesleki seçim süreci sürekli bir uzlaşma içermektedir.

Diğer bir ifade şekliyle, mesleki seçim süreci, yalnızca birey ve iş hayatı arasında dışsal bir uzlaşıdan çok kişilerin bireysel gereksinimleriyle ebeveyn ve

kültürel faaliyetleri arasındaki içsel bir uzlaşmayı ifade etmektedir (Yeşilyaprak, 1995; 47).

Ginzberg yaptığı çalışmalar neticesinde 1952 yılında geliştirmiş olduğu bu kuramı yeniden şekillendirmiştir. Bu çalışma önemli oranda Protestan ya da Katolik, Anglo Sakson geçmişi olan, varlıklı ailelerin fertleri olan beyaz Amerikan erkekleri örnekleme dayanmaktadır. Eğitim döneminin sekiz evresinin her birinden farklı bireylerle (ilkokul altıncı sınıf, lise dokuz, on ve on birinci sınıflar, üniversite birinci ve son sınıf, lisansüstü birinci sınıf ve ileri düzey öğrencileri) toplamda sekiz farklı görüşme yapılmıştır. Tüm bunlarla birlikte ekonomik geliri daha az olan, yoksul çevreden on yedi erkek öğrenci ve Barnard Koleji'nden on kız öğrenci ile görüşme yapılmıştır. Bu veri kaynakları bulguları etkilemiştir. Ginzberg ve arkadaşları bunun yanında kadınlara yönelik de araştırma yapmıştır. Bu araştırmada kızların on yedi yaşlarında genellikle evlilik yöneliminde olduklarını, meslek sahibi olmayı ikinci plana attıklarını gözlemlemiştir. Kızlar da erkeklerde olduğu gibi bahsedilen gelişim aşamalarından geçmekte ancak meslek planlarını kesin olarak yapmayıp, kariyere olan bu yönelimlerini genellikle evliliğe göre ayarlama çabasına girmektedirler. Ginzberg ve arkadaşlarının geliştirmiş oldukları bu kuram, önemli bir oranda, gelişim psikolojisinde yer alan genel ifadelerle bağlıdır. Bu ana kavramların yanı sıra çok belirgin olmamakla birlikte Freudian Kişilik Gelişim Modeli'nden de etkilendiği görülmektedir. Ginzberg ve arkadaşlarının geliştirmiş oldukları Mesleki Gelişim Kuramı'na göre, mesleki gelişim dönemleri 3 evrede oluşmaktadır. Bunlar (Ayas, vd., 2010; 1098-1103);

- **Hayal (Fantezi) Dönemi**, 7-11 yaşları arasındaki bireyler tercihlerinde; isteğe bağlı seçimler yapar. Tatmin derecesi ön planda tutularak yetişkin bireylerle özdeşleşme sağlanmaktadır.
- **Geçici Seçim Dönemi**, 11-17 yaşlarını kapsamaktadır. 4 alt döneme ayrılır;
- **11-12 Yaş İlgi Aşaması**: Bireyin seçimleri hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları olarak ayrılır. Bu süreçte ilgiler ön plandadır.
- **13-14 Yaş Yetenek Aşaması**: Bu dönemdeki birey sahip olduğu becerilerini ve mesleğe uygunluklarına daha çok önem verir.

- **15-16 Yaş Değerler Aşaması:** Kişinin bireysel değerleri, hayata dair fikirleri ve mesleki beklentileri uyuşur.
- **17 Yaş Geçiş Aşaması:** Bu aşamadaki bireylerin seçimleri geçici ve deneysel niteliktedir. Bireysel ilgi, kapasite ve değerlerini anlamasıyla ve dış çevre gerçeklerini algılamasıyla fikirleri değişim göstermektedir.
- **Gerçekçi Dönem,** 18-22 yaş arası bireyleri kapsamaktadır. Bu dönemde kendi içinde keşfetme/araştırma, billurlaşma ve belirleme olarak 3 alt döneme ayrılır.
- **Araştırma Dönemi:** Birey, meslek seçiminde yardımcı olacak bilgiler ve tecrübeleri edinmeye çalışmaktadır.
- **Billurlaşma Dönemi:** Bu dönem birey için daha önceki dönemler boyunca yaşanan süreçlerin birikimsel bütünlüğüdür. Bu dönemdeki birey farklı faktörlerin değerlendirmesini yaparak bir amaca bağlamaktadır.
- **Belirleme Dönemi:** Bu dönem birey için, kararlarının kesinleşmesini ve bireysel planlamayı kapsamaktadır.

3.3.2 Yaşam boyu yaşam alanı kuramı

Gelişim, hayat boyu sürer şeklindeki inanış, bireyin gelişimine yaşam boyu bakış açısının merkezindedir, ancak bu bakış açısının diğer özellikleri de mevcuttur. Yaşam boyu gelişim uzmanı P. Baltes'a göre yaşam boyu bakış açısı, gelişimi hayat süresince, çok boyutlu, çok yönlü, esnek, çok disiplinli ve bağlamsal olarak ve ayrıca büyüme, sürdürme ve kaybın düzenlenmesini kapsayan bir süreç olarak görür. Bates'e göre gelişimin beraber çalışan (işleyen) biyolojik, sosyokültürel ve bireysel faktörler aracılığıyla oluştuğunu anlamak önemlidir. Bu özellikler özetle (Santrock, 2016; 8-9);

- Gelişim hayat boyu devam eder, yaşam boyu gelişim perspektifinde gelişimin son evresi yoktur, ömür boyu devam eden bir süreçtir.
- Gelişimin birçok boyutu vardır, gelişim biyolojik, zihinsel ve sosyoduygusal boyutlardan oluşur.

- Gelişim çok yönlüdür, hayat boyunca bazı boyutlar genişler, değişir veya küçülür. Bunlar bireyler arası değişiklik gösteren özelliklere bağlıdır.
- Gelişim esnek, bireylerin gelişiminin değişme kapasitesi vurgulanmaktadır.
- Gelişim bilimi çok disiplinlidir, psikologlar, sosyologlar, antropologlar, sinir bilimciler ve tıp araştırmacılarının hepsi ortak olarak yaşam boyu gelişimi konusu üzerinde çalışmaktadır.
- Gelişim bağlamsaldır, tüm gelişim bir bağlam veya ortak çevre içinde yer alır. Bağlam olarak aileler, okullar, arkadaşlar, şehirler ve benzer ortamlar sıralanabilir. Bu ortamların her biri tarihsel, ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlerden etkilenmektedir.
- Gelişim biyoloji, kültür ve bireyin ortak ürünüdür.

Gelişimsel kariyer kuramları; kişilerde meslek fikirlerinin oluşumunu, gelişimini, bireylerin kariyer seçimlerini, kariyerlerindeki değişimleri, meslekleriyle olan uyumlarını ve kariyerlerinin sonlandırma dönemlerinde belirli bir etkiye sahip olan sosyolojik, psikolojik ve kültürel faktörlere odaklanmaktadır (Kuzgun, 2014). Donald Super gelişimsel kariyer kuramlarına birçok katkı sağlamıştır. Super'i diğer kuramcılardan ayıran kendi kuramında sosyoekonomik statü, seçim süreci, sosyal değişim, cinsiyet, vb. ifadeleri konu almasıdır. Kariyer gelişiminin, kişilerin bütün yaşamları süresince etkili bir rol aldığını ifade eden Donald Super, "Yaşam Boyu- Yaşam Alanı" gelişimsel kariyer kuramını geliştirmiş ve literatüre kazandırmıştır. Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Kuramı'na göre Donald Super kariyer gelişimini birbirleriyle bağlantılı birçok değişken faktörün birleşimi olduğunu ifade etmekte ve kariyer sürecinin bireyin doğumundan başlayan ve ölümüne kadar devam eden evreler olarak ele almaktadır (Eryılmaz ve Mutlu, 2017; 231-232). Super geliştirdiği kuramda, kariyer seçiminin önemini vurgulayarak bu kariyer sürecine birçok farklı etkeni dahil etmiştir. Donald Super, aşamalandırdığı her bir gelişimsel dönem için değişik gelişimsel faaliyetler tanımlamış, kişilerin bu faaliyetleri yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyacağı tutum ve davranışları ele almıştır. Geliştirdiği kurama göre kişi yeterli kariyer gelişimine sahipse her aşamada

yerine getirmesi gereken faaliyetleri başarıyla yerine getirebilecektir (Yeşilyaprak, 2016).

Donald Super'in Yaşam Boyu-Yaşam Alanı Kuramı'nda ele aldığı evreleri aşağıdaki gibi incelemek mümkündür (Eryılmaz ve Mutlu, 2017; 231-232);

- **Büyüme Dönemi:** 4-14 arasındaki yaş periyodunu ifade eden büyüme döneminde çocuklarda meslek kavramı oluşum gösterir, bu yaş grubundaki çocuklar çevrelerindeki farklı meslek gruplarında faaliyet gösteren bireylerin farkına varırlar. Bu dönemde çocuklar, meslekleri hayallerinde canlandırır, ancak genellikle bu hayallerinin gerçek yaşamla net bir ilişkisi bulunmamaktadır. Bu dönem üç alt dönemde incelenmektedir.
 - Hayal Evresi (4-10 Yaş)
 - İlgi Evresi (11-12 Yaş)
 - Yetenek Evresi (13-14 Yaş)
- **Araştırma Dönemi:** 15-24 yaşlarını kapsayan araştırma döneminde bireyler, kişisel özellikleri ve mesleki özellikleri arasında bağ kurmaya çabalar. Sahip oldukları ilgiler, beceriler, değerler vb. birçok kişisel özellikleri hakkında araştırma içerisine girerler. İlgileri doğrultusunda mutlu oldukları faaliyetleri sürdürürken aynı anda da bu faaliyetlerde ne derece başarılı olabileceklerini düşünürler. Sahip oldukları bireysel özelliklerle mesleki seçimler arasındaki ilişkinin mesafesini fark ederler. Bu dönem de üç alt dönem olarak incelenmektedir.
 - Deneme Evresi (15-17 Yaş)
 - Geçiş Evresi (18-21 Yaş)
 - Sınama Evresi (22-24 Yaş)
- **Yerleşme Dönemi:** 25-44 yaşları arasındaki dönemi kapsayan yerleşme dönemi, bireyin bir işe yerleşmesiyle başlar ve bireylerin işlerine olan bağlılıklarını da beraberinde artırır. Kişiler, yerleşme döneminin başında bireysel yönelimlerine göre bir işe

yerleştiklerinde tatmin sağlamak için çeşitli yollar aramaya başlarlar. Bu sebeple bireyler yerleşme döneminin başlarında iş değişikliklerine gidebilmektedir. Ancak yerleşme dönemin sonuna ulaşan bireyler, faaliyet gösterdikleri işte ilerlemek ve bireysel gelişimlerini sağlayabilmek adına bir çaba içerisine girerler. Yerleşme dönemi de 2 alt dönemde incelenmektedir.

- Sınama Evresi (25-30 Yaş)
- Sağlamaştırma Evresi (31-44 Yaş)
- **Devam Ettirme Dönemi:** 45-64 yaşları arasını oluşturan devam ettirme döneminde, sahip oldukları işte faaliyet gösteren bireyler bu işlerde kalıcılıklarını koruyabilmek adına çaba sarf ederler. Sahip oldukları pozisyonları korumaya ve kendilerini geliştirmeye çalışırlar.
- **Çekilme Dönemi:** 65 yaş ve sonrasında olan bireyleri kapsamaktadır. Çekilme dönemine ulaşmış kişiler, fiziki ve bilişsel gelişimlerinin sonucu olarak bundan önceki dönemler kapsamında işlerinde gösterdikleri performansları korumakta güçlük çekerler. Bu sebeple sahip oldukları bilgi ve tecrübelerini kullanabilecekleri farklı faaliyetlere yönelim gösterirler. Çekilme dönemi de iki alt dönem halinde incelenmektedir.
 - Yavaşlama Evresi (65-70 yaş)
 - Emeklilik Evresi (70 ve sonrası yaşlar)

3.3.3 Roe'nun gereksinim kuramı

Gereksinim Kuramı geliştiricisi olan Roe'ya göre (1986); meslekler, psikolojik gereksinimleri gidermek üzere seçilirler. Kişinin yaşamının ilk dönemlerinde, aile ortamında gereksinimlerini giderme derecesi ve yöntemleri o kişinin ilerleyen dönemlerde meslek seçiminde etkin bir rol üstlenen iç uyarıcılarını oluşturmaktadır. Roe, bireylerin hayatlarının ilk yıllarında sahip oldukları yaşantılar ile beceriler, ilgiler, tutum ve davranışlar arasında var olan bağlantıları ve bunların yaşamda genel yönelim ve özel olarak meslek seçimi kararlarına olan etkisini açıklayan bazı hipotezler geliştirmiştir. Bu

hipotezlerden kısaca belirtmek gerekirse; çocukluk dönemindeki yaşantılar kişinin gereksinimlerinin örüntüsünü, gereksinimlerinin örüntüsünü ise bireyin sahip olduğu tutum ve davranışlar belirlemektedir. Genel ruhsal enerjinin yönlendiği yere göre bireyin becerileri özgünleşir, ilgi, davranış ve değerleri belirginleşir. Ruhsal enerjinin spesifik etkinlik alanlarına yönelmesi mesleki faaliyetler için de geçerli bir durumdur. Roe, meslekleri “insana yönelik” ve “insana yönelik olmayan” meslekler şeklinde iki temel gruba ayırmıştır. Bu kategorilerden birine yönelimin temelinde bireyin çocukluk dönemindeki yaşantılarından kaynaklanan psikolojik gereksinimlerin olduğunu savunmaktadır (Yeşilyaprak, 1995; 44). Roe’nun gereksinim kuramına benzer bir şekilde Maslow (1954) da bireylerin çeşitli bireysel gereksinimleri olduğunu öne süren bir ihtiyaçlar hiyerarşisi geliştirmiştir. Humanist bir psikolog olarak yaptığı gözlemlere dayanarak, bireylerin genel itibariyle aynı sırada takip ettikleri ihtiyaçlar ve memnuniyet modeli olduğunu ileri sürmektedir. Maslow’un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekilde sıralanmaktadır (Gawel, 1997; 2-3);

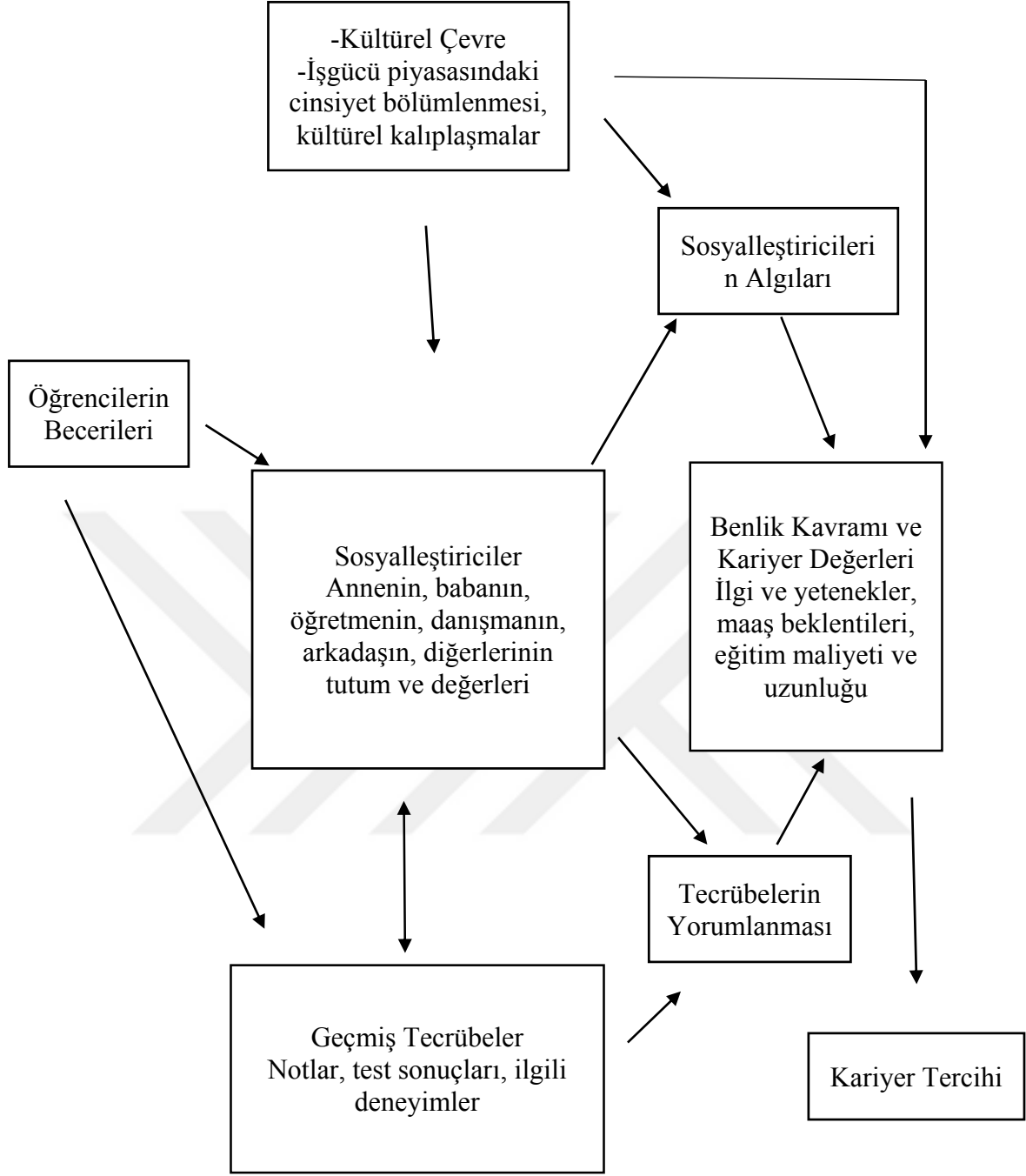
- Fiziki İhtiyaçlar
- Güvenlik İhtiyacı
- Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı
- Öz Saygı, Kendine Değer Verme İhtiyacı
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

3.4 Kariyer Seçimi Kuramları

Meslek seçimi, özellikle gençler için hayatlarındaki en önemli kararlarından birini oluşturmakla beraber çeşitli faktörlerden etkilenen karışık bir süreci ifade etmektedir. Kişinin bu karar döneminde etkisi altında kaldığı değer yargıları, ilgi ve inançları mevcuttur. Literatürde sahip olunan bilgi birikimi, kişinin bu karar sürecinde mesleğe ilişkin olarak sahip olduğu değerler, bireysel ilgiler ve ulaşabileceği tatmin düzeyi vb. etkenlerin yanında bireysel özelliklerinde etkili oldukları görülmektedir. Tüm bunlarla birlikte, sosyoekonomik durum ve aile gibi etkenler de meslek seçiminde önemli bir etkiye sahip olarak ülkeler ve bölgeler arasında değişiklik göstermektedir (Genç vd., 2007; 50).

Kariyer seçimi süreci, kişilerin mevcut tutum, davranış, değer ve alabileceği sosyal destek faktörlerinin etkileşiminin neticesidir. Kişinin herhangi bir meslek seçmek gibi bir davranış biçimini benimsemesi, onun bu seçime yönelik bütünsel bir değerlendirmesinin çıktısıdır. Herhangi bir davranış ya da seçime ilişkin tutumu ise kişinin bu davranış ya da seçiminin sonucuna yönelttiği değer ve ona ilişkin inançların sonucunda oluşmaktadır (Genç vd., 2007; 51).

1982 yılında Meece, Parsons, Kaczala, Goff ve Futterman tarafından geliştirilen “Kariyer Seçim Modeli”ne göre öğrenciler kariyer tercihi yaparken bunu sahip oldukları yeteneklerine ve bilgi düzeylerine olan inanışları doğrultusunda gerçekleştirmektedirler. Kariyer değeri, bilgi ve birikim düzeyi gibi içsel faktörlerin yanında dış faktörler olarak görülen maaş beklentisi, kariyer hedefi gibi faktörlerce belirlenmektedir. Öğrencilerin sahip olduğu inanışlar deneyimlerinin (notlarına, sınav sonuçlarına, okula ilişkin tecrübelerine) yorumlanması ve devamında aile bireyleri, öğretmenleri, müdürleri ve danışmanları olarak sıralanabilecek “sosyalleştiricilerin” tutum ve davranışlarına ilişkin çıkarımları aracılığıyla oluşturulmaktadır. Sıralanan bu sosyalleştiriciler bu modelde merkezi bir noktada konumlandırılmıştır. Sosyalleştiriciler sadece tutum ve beklentileri aracılığıyla öğrenciler üzerinde etkili olmakla kalmayıp bununla birlikte tecrübeleri öğrenci tarafınca dikkate alınarak öğrencilerin mevcut tecrübeleri yorumlama biçimlerinde de etkili olabilmektedir. Fakat bahsedilen etki yalnızca tek taraflı değildir. Bunun sebebi, öğrencilerin tecrübelerinin bireysel tecrübeleri aracılığıyla şekillenmesidir. Sonuç olarak, öğrenciler ve sosyalleştiriciler hayatlarını kültürel bir çevrede sürdürmektedir. Bu iki grubu içine alan kültür faktörü, sosyalleştiricilerin sahip olduğu davranış ve beklentilerini, öğrencilerin sosyalleştiricilerine yönelik algılarını ve kariyer değeri konusundaki inanışlarını şekillendirmesinde etkili olmaktadır. Söz konusu Kariyer Seçim Modeli aşağıdaki Şekil 3.1’de gösterilmektedir (Yılmaz vd., 2012; 11);



Şekil 3.1: Kariyer Seçim Modeli

Kaynak: Meece, Parsons, Kaczala, Goff ve Futterman (1982)'den uyarlanarak Dick, P. Ve Rallis, S. F. (1991). Factors and influences on high school students' career choices. Journal for Research in Mathematics Education, 22 (4); 281-292. Aktaran: Yılmaz vd., 2012; 12.

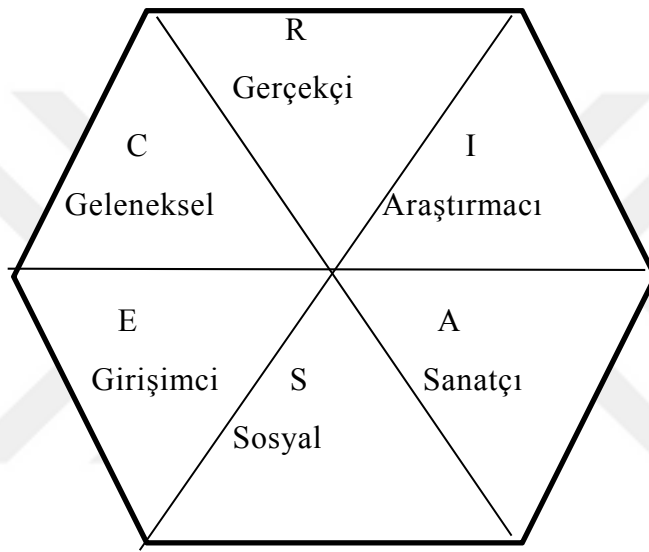
3.4.1 Mesleki kişilik kuramı

Kariyer seçimi kuramlarından biri Holland'ın (1985) geliştirdiği Mesleki Kişilik Kuramıdır. Holland, bireylerin sahip oldukları ilgi ve bireysel yetenekleri hakkında belirli bir bilince sahip olmaları, onların aktif bir şekilde sahip oldukları bu ilgi ve yeteneklere uygun bir kariyer aramalarını beraberinde getireceğini savunmaktadır. Holland'ın geliştirdiği Mesleki Kişilik Kuramı (1959); bireylerin kişilik yapılarıyla faaliyet gösterdikleri çalışma alanlarının içinde yer aldığı dış çevre ya da bu mesleklerin görev ve sorumlulukları arasındaki bağlantıya dayalıdır. Holland bireylerin mesleki tercih ve yönelimlerinin kişilikleriyle aynı doğrultuda olduğunu ileri sürmektedir. Bireyin kariyer seçiminde etkisi olan en temel faktörü bireyin değerleri, gereksinimleri, kişilik yapısı oluşturmaktadır. Holland'a göre spesifik bireysel özelliklere sahip olan kişiler, kendine özgü tanımlanması mümkün nitelikteki meslek gruplarına karşı yönelimli olduklarını ve bu meslekler için uyumlu olabileceklerini ifade etmektedir. Holland'a ait Mesleki Kişilik Kuramını dört ana hipotez oluşturmaktadır. Bu hipotezlere göre (Yılmaz vd., 2012;12);

- Her kişi; gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel olarak 6 kişilik modelinden birisinin özelliklerine sahip olmaktadır.
- Kişilik modellerine benzer bir şekilde; gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci ve geleneksel olarak toplamda altı temel model çevre mevcuttur.
- Kişiler, bireysel yetenek ve becerilerini gösterebilecekleri, bireysel tutum ve değerlerini ifade edebilecekleri, kişilikleriyle uygun alanlarda faaliyet gösterebilecekleri ve kişilikleriyle uyumlu rolleri gerçekleştirebilecekleri uyumlu bir çevre arayışındadır.
- Kişiyeye özgün tutum, kişilik ve çevre arasındaki etkileşimin bir sonucudur.

Holland bahsettiği bu altı farklı kişilik özellikleri olan gerçekçi, araştırmacı, sanatçı, sosyal, girişimci, geleneksel tiplerin İngilizce baş harflerini kullanarak "RIASEC" olarak adlandırılan oluşturduğu modele göre, bireyler gerçekleştirmek istedikleri faaliyetler ile ifade edilirken, başka bir değişken olan çalışma çevresi ise söz konusu işte faaliyet gösteren bireyler aracılığı ile ifade

edilmektedir. Holland'ın oluşturduğu bu modelde, bahsedilen psikolojik etkenlerin hem kişilikleri hem de çevreyi ifade etmekte kullanılabildiği belirtilirken, çevre ve kişilik arasında da uyumun iş ile alakalı davranışlara olan etkisinden söz edilmektedir. Tüm bunlarla beraber, hâkim olan bir kişilik yönelimi olsa da kişiler çevreleri ile baş edebilmek için birden çok strateji kullanabilmektedir. Bu stratejiler iki ve daha çok modelin sınırları içine dahil olabilmektedir. Holland söz ettiği kişilik tipleri arasındaki ilişkiyi bir altıgen şema üzerinde göstermiştir (Kamaşak ve Bulutlar, 2010; 122);



Şekil 3.2: Holland'ın Mesleki Tercih Altıgen

Kaynak: J.L. Holland, 1996, Aktaran: Kamaşak ve Bulutlar, 2010; 122

Yukarıdaki Holland'ın oluşturduğu mesleki tercih şeklindeki (Şekil 3.2) eğilim tipleri birbirlerine ne kadar yakınlarsa aralarındaki uyumun o derece arttığı ifade edilebilmektedir. Bitişik eğilimler birbirleriyle bütünüyle bir uyum içindeyken karşıt eğilimlerse oldukça uyumsuz bir ilişki içindedir. Yine mesleki kişilik kuramına göre kişilerin kariyerlerinde sahip olduğu başarılar ise, kişilikleri ve meslekleri arasındaki uyum ile ilişkilidir (Kamaşak ve Bulutlar, 2010; 122).

3.4.2 Özellik faktör kuramı

Mesleki Rehberlik konusunda en köklü görüş olan Özellik Faktör Kuramı'nda, bireylerin her biri kendisine özgün bir özellikler bileşimine sahiptir. Bunun

yanında meslekler de kapsamında yürütülen çalışma faaliyetlerine özgü faktörlere sahiptir. Bu bağlamda mesleki başarı, kişinin sahip olduğu bireysel nitelikleri ile faaliyet gösterdiği çalışma alanının gerektirdiği niteliklerin uygun biçimde eşleştirilmesiyle ilişkilidir. Özellik Faktör Kuramı 1909 yılında Parsons tarafından başlamış ve devamında Williamson ve diğer kuramcılar tarafından geliştirilmiştir. Ancak kuramın özü özgünlüğünü korumuştur. Bu kuram genel görüş ve önermeleri kapsamında değerlendirildiğinde açık, anlaşılması kolay ve mantıksal bir yaklaşım dahilinde şekillendiği görülmektedir. Şüphesiz mesleki rehberlik alanında başlangıç ve gelişimi hızlandıran bu işlevsel kuram, kişinin sahip olduğu özellikleri tanımlama ve değerlendirmede birçok ölçme araçlarının geliştirilmesi ve standartlaşmasını beraberinde getirmiştir. Bu konuda mesleklerin tanıtımı için meslek analizlerinin yapılarak mesleki bilgilerin kullanılmasının önemi vurgulanmıştır. Özellik Faktör Kuramı, farklı gruplara yönelik olarak (kadın, azınlık) eşit olarak uygulanabilecek niteliktedir (Yeşilyaprak, 1995; 43-44).

Başka bir ifadeyle, meslek seçimi süreci bireylerin hayatlarında alacakları en önemli kararlardan birini oluşturmaktadır. Meslek seçimine yönelik olarak geliştirilen kuramlardan biri olan Özellik Faktör Kuramı, bireyin kendi özelliklerinin farkında olmasını ve meslekleri tanıyarak kişi- meslek uyumunu sağlayıp, ikisi arasında anlamlı bir bağlantı kurabilmesini gerektirmektedir. Eğer bireyler kendi kariyerleri bağlamında doğru meslekleri seçtikleri ve bireysel özellikleriyle uyumlu eğitimleri almaları durumunda çalışma hayatlarında daha başarılı olabilmekte ve faaliyet gösterdikleri organizasyonlara sağladıkları katkılara artmakta, daha verimli olarak çalışmakta, aynı anda da psikolojik açıdan tatminleri artış göstermektedir (Hepkul, 2014; 42).

Özellik ve faktör kuramındaki en temel kavramları, kuramın kendisini oluşturan “özellik”, “faktör” kavramları oluşturmaktadır. Özellik faktör kuramına göre özellik kavramı, bilinç veya sinir sistemimizde bulunan fiziksel ve sinirsel yapılara bağlı olarak oluşan ve ölçülmesine mümkün kişiye has özelliklerdir. Örneğin, zekâ ve çeşitli beceriler bireysel ölçülebilir niteliklerdir. “Etmefaktör” kavramıysa, başarılı meslek/çalışma başarımı için gerekli olan özellikleri nitelemek için kullanılır. Bir diğer ifadeyle faktör kavramı, belirli bir

mesleği sürdüren bir grup insanın önemli niteliklerini ayırt etmek için kullanılan istatistiksel yaklaşımdır (Bacanlı, 2015; 92).



4. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, “işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.” Bir diğer ifade ile kariyer yönetimi, organizasyonel amaçlar ve bireysel amaçların bütünleştirilerek, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları yolunda işletme desteğinin sağlanmasıdır (Ay vd., 2014; 46).

Çalışma hayatında yaşanan değişimleri yakalamak, çağa uyum sağlayabilmek, günümüz organizasyonlarının sahip oldukları en kıymetli kaynak olan insan kaynağını en doğru ve etkin şekilde yönlendirmek ve iş yaşamında mutlu, tatmin düzeyi yüksek bir birey yaratmakla mümkün olmaktadır. Kariyer yönetimi kavramı temelde, kişilerin kariyer planlarının, organizasyonların kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesi ifade etmektedir. Organizasyonların etkin bir kariyer yönetimine sahip olmaları öncelikle açık, net ve doğru iletişimin kurulmasıyla mümkün olabilecektir (Taşlıyan vd., 2011; 236).

Kariyer yönetiminin temelde iki ana fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; Kariyer planlama ve kariyer geliştirmedir. İşletmeler, sahip oldukları insan kaynağından en üst düzeyde yararlanabilmek ve hedeflenen verime ulaşabilmek, çalışanlarının motivasyonlarının sağlanması, iş tatminlerinin artırılması adına kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına gereksinim duymaktadırlar. Hem bireysel hem de organizasyonel birçok faydası bulunan kariyer yönetim uygulamaları çalışanların ve işletmenin hedeflerine kolay yoldan ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu anlamda, kariyer yönetim sisteminin doğru uygulanabilmesi için kariyer planlama ve kariyer geliştirme programları büyük rol üstlenmektedir (Kılıç ve Öztürk, 2010).

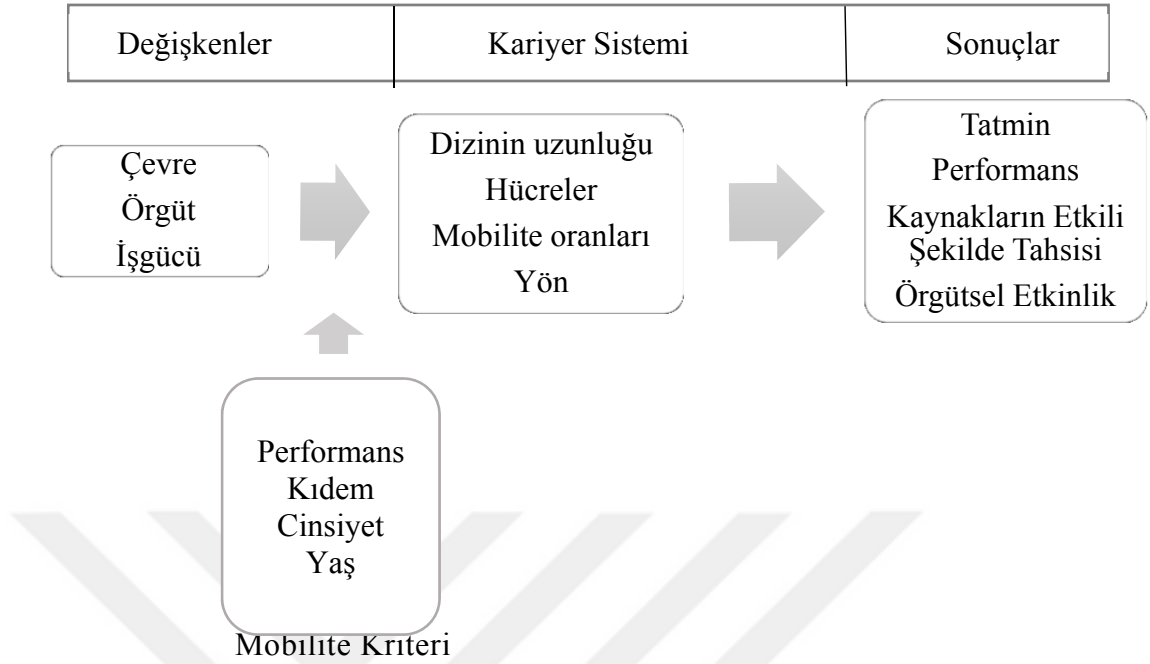
Kariyer planlaması en genel anlamıyla, bireylerin sahip oldukları yetenek, bilgi ve birikimlerinin farkına varmalarını sağlayıp, geliştirilmesine yardımcı olmak amacıyla faaliyet gösterdikleri işletme içinde kariyerlerine ilişki ilerleme programlarının oluşturulmasıdır. Temelde kariyer planlaması 2 boyutta ele

alınmaktadır. Birinci boyutu oluşturan, çalışanın bireysel anlamdaki yetenek ve yetkinliklerine yönelik bireysel kariyer planlamadır. Diğer boyut ise, çalışanların kariyerlerinin organizasyon çerçevesinde irdelenmesi ve organizasyon amaçlarına yönelik şekilde planlanmasını amaçlayan örgütsel kariyer planlamadır (Tüz, 2003; 171).

Kariyer geliştirme, bireylerin ihtiyaç duydukları eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi ile kariyerlerine yönelik planlamalar yapılması ve bu planlamaların uygulamaya konulmasına yöneliktir. Organizasyonel anlamda, bireylerin terfilerinin gerçekleştirilmesi, yatay ve dikey hareketlerinin belirlenmesi, planlanan eğitim programları sayesinde yetenek, beceri ve ilgi alanlarına yönelik geliştirme uygulamalarıyla sağlanmaktadır. Kariyer geliştirmenin temel noktasını, çalışanlara “öğrenmeyi öğrenme” ve “sürekli gelişim” bilincinin aktarılması oluşturmaktadır (Turhan, 2014; 180).

4.1 Kariyer Yönetimine Etki Eden Faktörler

Organizasyonlar kariyer öğelerinin tanımlanması mümkün olmasına karşın, örgütsel kariyer yönetiminin değişkenleri, kariyer yolları ya da kariyer basamaklarını geliştirmeye sahip organizasyonların tümünde tamamıyla belirgin değildir. Bu anlamda aşağıdaki Şekil 4.1’de Rowland ve Ferris örgütsel kariyer sisteminin kavramsal bir çerçevesini oluşturmuşlardır (Şimşek vd., 2016; 194).



Şekil 4.1: Örgütsel Kariyer Sistemi – Kavramsal Bir Çerçeve

Kaynak: Şimşek vd., 2016; 194

Şekil 4.1'e göre ifade edilen değişkenlerin her birini örgütsel kariyeri ifade eden mobilite oranları ve pozisyonların dizisini etki ettiği kabul edilmektedir. Organizasyonlarda kariyer yönetimine etki eden bu faktörleri örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler alt başlıkları altında sınıflandırıp incelemek yararlı olacaktır.

4.1.1 Kariyer yönetimine etki eden örgüt içi faktörler

Kariyer yönetimine etki eden faktörler temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; örgütsel özellikler ve örgüt çalışanlarının özellikleridir.

4.1.1.1 Örgütsel özellikler

Kariyer yönetimine etki eden örgüt içi faktörlerin başında, her organizasyonun kendine özgün sahip olduğu özellikler dikkat çekmektedir. Farklı örgütlerin, sahip olduğu insan kaynağına çeşitli kariyer yolları sunmaları, örgütsel özelliklerin önemini göstermektedir. Kimi araştırmacılar kariyer kavramıyla organizasyonun büyüklük derecesi, organizasyon şekli ve sahip olduğu teknolojiler arasındaki bağlantılar konusunda çalışmalar yapmıştır. Wilkensky

uzun hiyerarşi, daha fazla bölüm ve coğrafi çevrenin organizasyonlarda öncelikle yatay kariyer hareketlerin oranını arttırdığını ve bu şekilde kariyer hareketlerinin oluşmasında çok önemli imkanlar yarattığını ifade etmiştir. Bu özelliklerden *coğrafi konumun* çokuluslu organizasyonlarda yatay hareketlerin sayısını büyük oranda arttıracığı, öte yandan organizasyonda farklı departmanların sayısındaki yükselişin ise dikey anlamda oluşan hareketlilikleri arttıracığı belirtilmiştir (Şimşek vd., 2016; 194, 195).

Kariyer yönetimine etki eden örgüt içi bir diğer etken ise, *örgütün büyüklüğüdür*. Özellikle, üst pozisyonlardaki çalışanların yukarıya doğru kariyer hareketliliklerinde birbirlerini çok yakından takip ediyor olmaları, o örgüt kapsamındaki mevcut işlerin sayısı ile ilişkilidir. Bu durum, organizasyonda kariyer dizisindeki açık pozisyonların daha kısa bir zaman diliminde doldurulmasına yardım ederken, diğer yandan organizasyonlarda bir zincir reaksiyonuna da sebep olabilmektedir. Bu durum ise zincirde bulunan bütün çalışanların hareketlerinin oranını ve miktarını arttıracaktır. Bu bağlamda örgüt büyüklüğü, organizasyonel yapının karmaşıklığını artırması ile beraber, işletme bünyesindeki pozisyonların tipleri ve sayıları üzerinde de dolaylı bir etkiye neden olabilecektir (Soysal, 2006; 8-9).

Başka bir örgütsel özellik olan *teknoloji* faktörü de organizasyonun kariyer yönetimi konusunda etkilidir. Enformasyon teknolojileri olarak da nitelendirilebilen bu gelişimler, “bilginin yaratılmasında, elde edilmesinde, saklanmasında ve gerektiği zaman tekrar ulaşıp kullanılmasında kullanılan teknolojilerin tümü” olarak ifade edilmektedir (Aksay, 2015; 114). Günümüz çalışma hayatında, sanayii toplumunun dağılmasıyla sıkı ve katı hiyerarşik yönetim biçimlerinin yerini, ürün ve hizmet çeşitliliğinin olduğu, kalıplaşmadan uzak ve esnek üretim biçimleri olarak yönetim alanında da standartları değiştirerek daha basık organizasyon biçimleri almıştır. Enformasyon teknolojilerinde oluşan bu gelişim, belirsiz süreli hizmet sözleşmelerinin yerini belirli süreli hizmet sözleşmeleri veya dönemsel hizmet sözleşmelerine bırakmıştır. Çalışma şekillerini de etkileyen bu değişimler çalışanlar içinde, part-time çalışma olarak adlandırılan yarı zamanlı çalışma, homeoffice çalışma olarak adlandırılan evden çalışma ve freelance çalışma olarak adlandırılan proje bazlı çalışma gibi esnek çalışma biçimleri oluşturmuştur. Esnek çalışma

biçimlerinde, çalışanlar için mekân ve zaman değişken yapıda olup, çalışanın daha özgür bırakıldığı bir ortam yaratılmaktadır (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök, 2018).

Birçok alanda olduğu gibi çalışma hayatını da tüm hızıyla etkileyen teknolojik gelişmeler özellikle insan gücü yerini ikame edecek teknolojilerin organizasyonlarda kullanılması, işgücü fazlalığı oluşturarak işsizlik sorunu gibi büyük bir toplumsal sorunun oluşmasına sebep olmuştur. Oluşan bu teknolojik gelişmeler özellikle işletmelerde bu teknolojileri kullanabilecek bilgi düzeyine sahip çalışanların istihdam edilmesini sağlayarak, bu konuda yetersiz ve geliştirilmesi mümkün olmayan beden işçilerinin işten çıkarılmasına sebebiyet vermektedir. Drucker bu konu hakkında mavi yakalılarının herhangi bir ekonomik tehdit altında olmadığını, ancak sosyal statülerinin ve kariyerlerinin büyük bir hızla zayıfladığını belirtmektedir (Şimşek vd., 160; Drucker, 1994: 149).

Bu anlamda teknolojik değişimlerin, organizasyonların çalışma şekillerini değiştirdiği, gittikçe yeni ve değişik özellikte çalışana gereksinim duyulmasını beraberinde getirdiği, çalışanların kariyer fırsat ve taleplerinde büyük gelişimler oluşturduğu ve organizasyonun verimli ve etkili bir biçimde faaliyet göstermesine fırsat oluşturduğu ifade edilebilmektedir (Soysal, 2006, 8-9).

Kariyer yönetimine etki eden diğer bir örgüt içi faktör ise, örgütün yapısı, amaçları ve kaynaklarıdır. Örgütün yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı ve işe ilişkin faaliyetlerin birleştirilmesi ve kontrolünün sağlanmasına yardımcı olan yönetsel bir araç şeklinde ifade edilebilir. Yanlış yapılanmalar örgütün başarısına büyük hasarlar verebilmektedir (Demir ve Okan, 2009; 58). Bir örgütün kariyer yönetiminde başarı elde edebilmesi için, finansal kaynaklara, zamana, etkin bir iletişim ağına ve yöneticiler ile astların birbirleriyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermeleri gereklidir. Bu bağlamda rekabetin hızla arttığı dinamik çevre koşullarında, rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu korumak isteyen işletmeler örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için ilk öne etkin bir kariyer yönetim yoluyla çalışanlarının iş tatminlerini sağlamalıdır (Şimşek vd., 2016; 195).

4.1.1.2 Örgüt çalışanlarının özellikleri

Örgüt içinde faaliyet gösteren işgücünün (çalışanların) özellikleri kariyer yönetimini etkileyen değişkenlerin diğer bir faktörüdür. Holt ve David'e göre (1966), işten ayrılmalar, emeklilikler ve işten atılmalar işgücü özelliğinden kaynaklanan ve kariyer yönetimini etkileyen önemli etkenler olarak sıralanabilir. Örgüt çalışanlarını etkileyen diğer etkiler de mevcuttur. Yapılan çalışmalarda özellikle yaş, eğitim, cinsiyet gibi demografik özelliklerle mobilite değişimleri ile ilgili tahminler oluşturulmuştur. Bu şekilde bu grup değişikliklerinin hepsinde çalışanların kariyerlerinin ilerlemesinde olduğu kadar kariyer sistemlerini de etkisi altına almaktadır. Yaş faktörü hem bireysel ilerleme açısından hem de kişinin kendisini tamamladığı eğitim dönemi sonrasında çalışma hayatının ilk yıllarında, kariyer çizgisini etkileyen önemli bir faktörü oluşturmaktadır. Kişi kariyerin ilk yıllarında daha fazla çalışma isteğine sahip olarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmede daha yüksek oranda başarı elde etmektedir. Fakat birey kariyerinin ilerleyen dönemlerinde özellikle kariyer düzleşmesi gibi kariyer sorunları ile karşılaştıkça özgüven azalması yaşayarak faaliyette bulunduğu işte kendini yetersiz görmeye başlamakta ve bu durum hem işletme hem de birey açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır ((Soysal, 2006; 8-9).

Diğer bir örgüt çalışanı özelliği olan cinsiyet kavramı ise, kadın ve erkekler arasında farklılıklar yaratmaktadır. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar başlığı altında da ele alındığı üzere (Bkz: s. 126) özellikle kadın çalışan grubu kariyer yaşamını etkileyen, kadının çalışma hayatında yer alması ve cinsiyete yönelik yapılan ayrımlar gibi önemli sorunlarla karşılaşmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009; 151).

1965-1977 yılları aralığında doğan X kuşağı bireyleri günümüz çalışma hayatında halen yer almaktadır. Türkiye açısından X kuşağı ara kuşak anlamına gelen "geçiş dönemi çocukları" şeklinde adlandırılmaktadır. Bu dönemlerde dünyada önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu nedenle bu kuşağa ait bireyler iş dünyasında daha çok girişimci, yaratıcı, sürekli gelişime yönelik bireyler olarak görülmektedir (Göktaş, 2017; 382).

1990'lı yıllardan sonra bilgi teknolojilerinin gelişmesi, çalışma hayatına yönelik yansımaları, çalışma hayatında yer alan kuşakların özelliklerinde, dünyayı

algılama tarzlarında ve tüketim alışkanlıklarında büyük bir değişimin yaşanmasına neden olmuştur. 1977-1994 yılları arasında dünyaya gelen Y Kuşağı olarak nitelenen yeni dönemin çalışan profili, bilişim teknolojilerinden yararlanarak baskıcı ve otoriter bir yönetim şeklini benimsemiş işletmelerde çalışma zorunluluğunu ortadan kaldırmış ve kendilerine özgü bir iş ortamı yaratma çabası içine girmişlerdir (Yelkikalan vd., 2010; 500-501).

Yeni geliştirilen teknolojilere ve üretim biçimlerine uyum sağlama açısından oldukça yetenekli olan ve genellikle devamlı bir şekilde çalıştırılmak üzere istihdam edilen çekirdek işgücüne karşın; organizasyonların rekabet kapasitesine oranla değişiklik gösteren atipik istihdam modeline bağlı olarak çalıştırılan çevre işgücünün günümüzdeki yapısı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, beşeri sermaye düzeyi yüksek olanların sermaye yoğun ve nitelik gerektiren işlerde, işletmeler için duyarlı pozisyonlarda, yüksek iş güvencesi ve yüksek ücretle, genellikle belirsiz süreli hizmet sözleşmeleriyle istihdam ettikleri ve “çekirdek işgücü” olarak nitelendirildikleri; tam aksine beşeri sermaye düzeyi düşük olanların emek yoğun ve nitelik gerektirmeyen işlerde, kısmi süreli veya geçici hizmet sözleşmeleriyle, genellikle iş güvencesi olmayan işlerde düşük ücretlerle çalıştıkları ve “çevresel işgücü” olarak nitelendirildikleri görülmektedir (Şahin, vd., 2015; 105). Çekirdek işgücünün özellikleri gelişmiş ülkelerde büyük bir hızla değişim göstermektedir. Geleneksel dönemde çekirdek işgücü olarak nitelendirilen işgören grubunu imalat sanayi çalışanları oluştururken günümüzde bilgi ve bilişim sektörlerinde fiziki güçten çok beyin gücünün önemli kılındığı, nispeten yüksek ücret alan ve çalışma şartlarının daha iyi olduğu kurumlarda faaliyet gösteren çalışanlar çekirdek işgücü olarak ifade edilmektedir. Öte yandan çevresel işgücünün hizmetler sektörü ve üretim sektöründe gelişme ve az gelişmiş ülkelerde çoğunlukta olduğu bilinmektedir (Uyanık, 2008; 216).

4.1.2 Kariyer yönetimine etki eden örgüt dışı faktörler

Kariyer yönetiminde etkisi olan örgüt dışı faktörler; işletmenin çevresi, iş ve çalışma koşulları olarak gruplandırılabilir.

4.1.2.1 Çevre

Organizasyonlar, birbirleriyle bağlantılı çok sayıda faktörün karşılıklı etkileşim halinde olduğu bir dış çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu anlamda çevre, genel anlamı itibariyle, bir kişi ya da topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal koşulların toplamı olarak ifade edilebilmektedir. Organizasyonların genel dış çevresi ise, toplumun büyük bir bölümünü, ekonominin sektörlerini ve her sektördeki organizasyonları dolaylı yoldan etkisi altına alabilecek fırsat ve tehditler oluşturabilecek unsurlardan oluşmaktadır. Bu durum tüm organizasyonları etkileyebildiği için makro çevre faktörleri olarak da adlandırılmaktadır. Organizasyonların kontrolü dışında olan bu dış çevre faktörlerinin başlıcaları; politik ve hukuki çevre, ekonomik çevre, sosyal ve kültürel çevre, teknolojik çevre, rekabetin yapısı ve uluslararası (küresel) çevre olarak sıralanmaktadır (Mucuk, 2013; 32-34);

- **Politik ve Hukuki Çevre:** Politik ve hukuki çevre faktörleri çalışma yaşamını ve örgütsel faaliyetleri büyük oranda etkilemektedir. Çünkü bütün ekonomik faaliyetler kuralların, yasaların, yönetmeliklerin ve prosedürlerin yer aldığı yasal düzenlemeler kapsamında yürütülmektedir.
- **Ekonomik Çevre:** Ekonomik sistemin alt sistemleri olarak organizasyonlar, parçası oldukları ekonomik sistemden, bulunduğu sektörden ve dünya ekonomisindeki dalgalanmalardan etkilenmektedir. Ekonominin makro göstergeleri olan faiz oranları, para arzı, işsizlik, dış ticaret, ödemeler, bütçe açığı, enerji kaynakları ve maliyetleri vb. faktörler büyük bir önem taşımaktadır. Genel olarak ekonominin büyüme, durgunluk, kriz vb. durumlar her organizasyon için büyük etkilere sahiptir.
- **Demografik Çevre:** Demografik çevre faktörleri, ülke bazında nüfusun sayısı ve nüfus yoğunluğu, yaş oranları, coğrafi dağılımı, eğitim seviyesi gibi özelliklerini kapsayarak organizasyonların yapılarını etkilemektedir.
- **Sosyal ve Kültürel Çevre:** Sosyokültürel çevre faktörleri, yine öncelikle eğitim ve kültür olarak toplumun sahip olduğu inançlar, değerler, gelenek ve görenekler vb. kişilerin tüketim alışkanlıklarını, eğilimlerini ve tercihlerini, satın alma davranışlarını etkilemektedir.

- **Teknolojik Çevre:** Ülkelerin sahip olduğu teknolojik gelişmeler, ülke bünyesinde faaliyet gösteren organizasyonların ürün ve hizmetlerini, üretim aşamalarını, makine ve teçhizatlara ilişkin yeni gelişmelere yaptığı harcamaları, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini etkilemektedir. Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişim ve değişimler özellikle internet temelli iş alanlarını büyük oranda etkilemiştir.
- **Rekabetin Yapısı:** Bir organizasyon için rekabet durumu, içinde bulunduğu sektörün pazar yapısıyla yakından ilişkilidir ve bu yapıdan büyük oranda etkilenmektedir.
- **Uluslararası (Küresel) Çevre:** Uluslararası çevre, çalışma yaşamını ve organizasyonları etkisi altına alan uluslararası güçleri nitelemektedir. Bu güçler, uluslararası ticari anlaşmalar, uluslararası ekonomik şartlar, politik istikrarsızlıklar ve krizleri kapsamaktadır. Her günümüz işletmesi, uluslararası pazar fırsatlarından, tedarikçilerden, uluslararası rakiplerden ve döviz fiyatlarından büyük oranda etkilenmektedir.

4.1.2.2 İş ve çalışma koşulları

Kariyer yönetimini etkileyen örgüt dışı faktörlerin ikisi de iş ve çalışma koşullarıdır. Kariyer yönetim programları var olan ve gelecekteki faaliyetlerin yapısına göre hazırlanmakta olduğundan iş ve çalışma şartları kariyer yönetimi açısından etkin bir değişkendir (Şimşek vd., 2016; 196-197).

Küresel rekabetin etkin olduğu 1980'li yıllarda esneklik ve kuralsızlaştırma (iş hukukunun kurallardan uzaklaştırılması) politikaları egemen olmaya başlamıştır. Çalışma yaşamında esneklik ve kuralsızlaştırmanın oluşturulmasının organizasyonların rekabet güçlerini yükselteceği, istihdam artışına, özellikle de yeniden işgücü piyasasına girerken atipik çalışma modellerine yönelen kadın istihdamını artırarak işsizlik oranını azaltacağı ekonomistler tarafından ifade edilmektedir. Ayrıca günümüzde, ihracata dayalı ekonomilerin gelişmesi, hizmetler sektörünün artışı, kadın istihdam oranının yükselmesi ve benzeri ekonomik ve sosyal gelişmeler, özellikle gelişmiş ülkelerde istihdamda atipik istihdam adı verilen, iş sözleşmelerinin belirli bir süre ile sınırlandırıldığı bir çalışma biçimine geçilmesine neden olmuştur. Yaşanan değişim ve dönüşümlerle, çağrı üzerine çalışma ve geçici istihdam,

işverenler kadar, kimi çalışanların da tercih ettiği bir sistem halini almıştır. Normal çalışma süresinden çok daha kısa bir zaman süresinde, düzenli ve isteğe bağlı olarak sürdürülen bir çalışma olarak ifade edilen kısmî çalışma özellikle, özellikle belli bir ekonomik gelişmişlik seviyesine erişmiş ülkelerde; ev hanımları, öğrenciler ve emekli bireyler açısından, boş zaman yarattığı için tercih edilmektedir (Sanal, 2015; 182-184).

Son yıllarda hız kazanan teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişimler uygulamada karşılaşılan esnek bir devir şeklini oluşturmuştur. “Nitelikleri bakımından en çok otuz işgünü süren süreksiz” ya da “bundan daha fazla süren sürekli işlerde” tam gün ya da kısmi süreli hatta “çağrı üzerine” istihdam edilmek üzere “belirli süreli bir iş sözleşmesiyle” çalışan bu bireyler, “aynı işverene” ait işyerinde istihdam edilen işçilerdir. Bu bağlamda, bir çalışanın rahatsızlanması, hamile kalması, izinli olması ya da mevsim sonu satışları ile acil olarak yetiştirilmesi gereken işlerde istihdam edilen işçiler “geçici işçiler” olarak ifade edilmektedir (Demir ve Gerşil, 2008; 78).

İş ve çalışma koşullarında oluşan değişimlerle birlikte işverenler sahip oldukları insan kaynağını kaybetmemek adına çalışanlarının talep ve beklentilerini anlama çabasına girmişlerdir. Bu bağlamda işverenler çalışanlarıyla işletme arasında bir bağ oluşturulması ve iş ilişkisinin güçlendirilmesi adına daha etkin bir ortam oluşturma arayışındadır. Bunun içinde uygun bir örgüt iklimi oluşturulması örgütsel bağlılığın oluşturulmasında en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık, işletme içinde uygulanan politikalar, yöneticilerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışları, işletme içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri gibi birçok örgüt iklimi unsurunun bileşiminde oluşabilecektir (Yüceler, 2009; 455).

Bunun yanı sıra günümüzün rekabete bağlı çalışma dünyasında hedef, az sayıda çalışan ile daha fazla mal ve hizmet üretmektedir. Bu noktadaki amaç, motive edilmiş çekirdek işgücü dışında çalışanları, yapılacak bir iş olduğu zamanlarda çağırılan çalışanlar, geçici işgücünden oluşturmaktadır. Ayrıca, günümüz modern dijital ekonomi düzeni içerisinde avukatlar, danışmanlar, reklamcılar, öğretim üyeleri vb. birçok meslek grupları gittikçe yoğunlaşan bir şekilde iletişim teknolojilerinin de sağladığı kolaylıklarla işlerini evde yapabilir hale

gelmişler ve böylece homeoffice denilen evde çalışma kavramının oluşumuna katkı sağlamışlardır (Sanal, 2015; 184).

4.2 Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, bireylerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmaları için göstermiş oldukları tüm bireysel çabalar şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu bireysel çabalara ek olarak, bireylerin faaliyet gösterdikleri organizasyon yöneticilerinin de etkin olduğu kariyer yönetim uygulamalarına gereksinim vardır. Örgütsel kariyer yönetiminin planlanıp yürütülmesinde her ne kadar organizasyon sorumluyorsa, bireysel kariyer yönetiminde de bireyin kontrolünde ve bireyin kişisel problemlerine ve kariyer hedeflerine yönelik kararlar alınıp uygulanmasında bireyin olduğu kadar organizasyonunda yükümlülükleri vardır. İşletmeler çalışanların beklentilerini karşılamak ve organizasyonun mevcut veya gelecek işgücü gereksinimini karşılayabilmek için doğru ve etkili bir kariyer planlamaları yapmalıdırlar. Organizasyonlar nitelikli çalışanları işletmeye bağlamak ve onlardan devamlı verimi sağlamak için bireysel ve örgütsel kariyer planlamaları eşit doğrultuda yapılmalıdırlar. Diğer bir ifade ile, çalışanların bireysel kariyer hedeflerine ulaşmalarında ve işletmelerin organizasyonel amaç ve hedeflerine ulaşmalarında yararlanılacak doğru ve etkin kariyer yönetim uygulamalarının oluşturulup uygulanması hem çalışanların hem de yöneticilerin sorumluluğu altındadır. Tüm bu hususlara ilaveten, işletmelerin sahip oldukları nitelikli işgücünü işletmede maksimum verimlilikte kullanabilmeleri ve yüksek motivasyona sahip çalışan profili oluşturmaları için kariyer yönetimine ilişkin verdikleri önemin artırılmasını gerektirmektedir (Ay vd., 2014; 47).

Bireyler kendi kariyerlerini yönetirken işe ve iş yaşamlarına dair olan beklentilerini belirlemelidirler. Bununla birlikte birey sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin farkına vararak, belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma yolunda denge kurmalıdır. Bu dengenin oluşturulmasında etkili olan 2 tür araç mevcuttur (Aytaç, 2014; 138);

- Bireysel değerlendirme,
- İşletme içinden ya da dışından bir rehberin yönlendirmesi.

Birey kendisini değerlendirirken, sahip olduğu yetenek, ilgi alanları ve beklentilerinin diğer çalışma çevrelerinde ve hangi tür organizasyonla bağlantılı olduğunu belirler. Bireyler genellikle, daha fazla para kazanmak, yüksek statü elde etmek, kaliteli bir yaşam sürmek, işletme içinde kendini kanıtlamak gibi amaçlar ve beklentiler içindedir. Fakat bireyler ilerleyen zamanlarda hayal kırıklığına uğramamak ve motivasyon kayıpları yaşamamak için sahip oldukları özellikler ölçüsünde hedefler belirlemeli ve hedeflerinde gerçekçi olmalıdırlar. Bu sebeple bireyler kendi kariyerlerini yönetirken bir rehber (danışman, yönetici vs.) gereksinim duyabilirler. Bir çalışanın üstü ile beraber işletmede geliştireceği ilişkiler, bireylerin çalışma hayatında geçirecekleri aşamaların belirlenmesinde yardımcı olur. Ast ile üst arasında kurulan bu ilişkiler resmi olmayıp, süreklilik arz edebilmektedir. Bu durumda yol gösterici çalışana organizasyon hakkında bilgi verip, işletme politikalarını açıklarken bireylere performansları ile ilgili tavsiyelerde de bulunabilmektedir (Aytaç, 2014; 138).

Bireysel kariyer yönetim süreci kendini değerlendirme, gerçeklik kontrolü, hedef belirleme ve hareket planlaması olarak 4 aşamadan oluşmaktadır (Çetin vd.; 2014; 124-125);

- Kendini Değerlendirme: Çalışanlar bu ilk aşamada sahip oldukları yetenek, bilgi, eğitim seviyesi, yeterlilik düzeyi ve davranışsal eğilimlerini belirlemektedir. Bu aşamada örgüt katkılarıyla da çalışanların mesleki ilgi alanları ve önceliklerini belirlemek amacıyla bazı testler uygulanabilmektedir.
- Gerçeklik Kontrolü: Bu aşama çalışanın sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini işletmenin nasıl değerlendirdiğini ve çalışanın işletme planlarının neresinde olduğunu tespit ederek kontrol sağladığı kontrol aşamasıdır.
- Hedef Belirleme: Hedef belirleme aşamasında çalışan kısa veya uzun dönemli kariyer planlarını oluşturarak, talep ettiği pozisyonları belirler. Ve hedeflenen pozisyonlar için gerekli nitelikleri tespit ederek, geliştirilmesi gereken yönlerini saptar ve bunları işletmenin insan kaynakları departmanı ile paylaşmaktadır.

- Hareket Planlaması: Bireylerin kısa ve uzun vadeli kariyer planlarına ilişkin belirledikleri hedeflerde kullanılacak yolların belirlenmesini kapsar. Hareket planlaması, eğitim ve geliştirme programları, kurslar, seminerler ve işletme dahilindeki yeni pozisyonlara başvurmayı kapsamaktadır.

4.2.1 Günümüzde bireylerin kariyer konusundaki beklentileri

Günümüz iş hayatı ele alındığında ilk kez bu kadar fazla kuşağın birlikte istihdam ettiği gözlemlenmektedir. Refah seviyesinin ve bireylerin yaşam süresinin uzaması, kuşakların çalışma yaşamında uzun süre yer almalarına ve emeklilik dönemlerinde dâhi istihdam etmelerine neden olmaktadır. Ancak bu kuşaklar arasında Y Kuşağının kariyer beklentilerinin diğer kuşaklara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Hızlı öğrenip hızlı yükselmek isteyen bu kuşak beklentileri karşılanmadığı durumlarda iş değiştirme kararı alabilip işletmeyi olumsuz etkileyen sonuçların doğmasına neden olabilmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017; 346-347). Kariyer beklentilerine ilişkin tanımlamalar yapılmadan önce günümüz işgücünü oluşturan bireylerin kuşaklar kapsamında sınıflandırılarak özelliklerinin irdelenmesi faydalı olacaktır. Bu bağlamda işgücünü oluşturan beş farklı kuşaktan söz edilebilmektedir. Bunlar; Sessiz Kuşak (1925-1945 arası doğanlar), Bebek Patlaması (Boomers; 1946-1964 doğumlular), X Kuşağı (Gen X; 1965-1980 arası), Y Kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve iGen; 1980-2000) ve Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası) olarak gruplandırılmaktadır (Akdemir, Konakay vd., 2013;14). Bahsedilen bu kuşakların sahip olduğu özellikleri ve değerleri bakımından karşılaştırılması Çizelge 4.1’de irdelenmiştir (Kanbur ve Şen, 2017; 121);

Çizelge 4.1: Kuşakların Karşılaştırılması

Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
-Bağlılık duyguları fazla, -Yoğun komşuluk ilişkileri, -Otoriteye saygı, -İşkoliklik, -Toplumsal değerlere önem veren, -Geniş aile kültürü.	-Bağlılık duyguları fazla, -İşkolik, -Takım çalışmasına önem veren, -Kanaatkâr, -Rekabete düşkün, -Teknolojiye uzak.	-Bağlılık duyguları değişken, -Otoriteye saygılı, -Topluma duyarlı, -Çalışma motivasyonları fazla, -Kanaatkâr, -Endişeli, -Teknolojiye ilgisi düşük.	-Bağlılık duyguları düşük, -Otoriteyi zor kabullenen, -Özgürlüğüne düşkün, -Sürekli iş değiştiren, -Bireye odaklı, -Teknolojiyle iç içe.	-İşbirlikçi, -Yaratıcı, Teknolojiyle doğan.

Kaynak: Kanbur ve Şen, 2017; 121.

- **Sessiz Kuşak (1925-1945):** Bu kuşak savaş kuşağı olarak da adlandırılmaktadır. 1925 ve 1945 yılları arasında doğan bireylerin oluşturduğu kuşaktır. Bu dönemde yaşanmış en önemli olaylar, II. Dünya Savaşı ve 1929 Ekonomik Krizidir. Bu dönemde doğan bireyler, II. Dünya Savaşı sırasında savaşa katılamayacak kadar küçük yaştaki çocukları oluşturmaktadır. Bu kuşağın kültürel öğeleri arasında geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yakın komşuluk bağlantıları söz konusudur. Bu dönemin toplumunun temel değerleri ise, otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlıktır. Sahip oldukları hayat felsefesi, yaşamak için çalışmaktır. Bugünün işgücü incelendiğinde bu döneme ait

çalışanların %95'inin emekli olduğu geri kalan çalışanların ise yakın gelecekte işgücünden tamamen çekileceği bilinmektedir (Akdemir vd., 2013;14).

- **Baby Boomers Kuşağı (1946-1964):** Bu kuşağın bebek patlaması kuşağı (baby boomers kuşağı) olarak ifade edilmesinin sebebi, II. Dünya Savaşı sonrasında nüfus hızının sürekli olarak artış göstermesidir. Uyumlu, hedefine ulaşmaya hevesli, pozitif düşünen, özgür olmayı seven, dünyayı keşfetmeyi ve hayatın her anından keyif almayı arzu eden, çatışmalardan kaçınan, hizmet odaklı, kadın-erkek ilişkilerinde ise muhafazakâr bir yapıya sahip olan kişilik özelliklerine sahiptirler (Göktaş, 2017; 382).
- **X Kuşağı (1965-1979):** Bu kuşak, bebek patlaması kuşağından sonra doğan bireyleri kapsamaktadır. Coupland'a göre X Kuşağı kendini topluma zıt olarak gören, katı politik çıkışlarda bulunan, o zamana kadar görülmemiş kıyafet tarzına sahip bir nesildir. Yine Coupland'a göre; bu bireyler saygın bir statüye sahip olma, maddi güç ve yüksek oranda sosyalleşme yoluyla kendi varoluşlarını ifade etmeye çalışmaktadır. Tüm bunlarla birlikte bu kuşak, iş yaşamında sadık, kanaat duyguları yüksek ve aynı işletmede uzun yıllar boyu çalışmış bireyler olarak görülmektedir. Daha iyi kariyer fırsatları arayışında olan bu bireyler, teknolojik devrime denk geldikleri için zorunlu olarak teknoloji kullanmaktadırlar. Toplumsal problemler karşısında duyarlı olan, motivasyonları yüksek, otoriteye karşı saygılıdırlar. Ayrıca kadınların istihdama dahil olması ve az çocuk sahibi olma istekleri bu kuşağın sahip olduğu önemli değerlerdendir (Çetin Aydın ve Başol, 2014; 3).
- **Y Kuşağı (1980-2000):** 1980 ile 2000 yılları aralığında doğan bireylerin ait olduğu kuşaktır. Y kuşağı aynı zamanda internet kuşağı, echo-boomers, millenial ve nexters olarak da isimlendirilmektedir. Bu adlandırmalar Y kuşağının öncesinde olan kuşaklardan ayrılması için kullanılmaktadır (Akdemir vd., 2013; 15). Gelişen teknolojinin ve küreselleşmenin etkisiyle birçok şeyin değişime uğradığı ve sınırların ortadan kalktığı günümüzde toplumsal yapılarda, inanç ve beklentilerde, tutum ve davranışlarda yaşanan değişiklikler çalışma hayatında da gözlemlenir hale gelmiştir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda günümüz

çalışma hayatının büyük bir bölümünü oluşturan ve gelecek dönemlerde yönetici vasfına sahip olacak Y kuşağı teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle kendinde önceki kuşaklardan daha farklı bir profil seyretmektedir. Türkiye’de faaliyette olan işgücü yapısı ele alındığında büyük bir kısmını genç nüfusun oluşturduğu görülmektedir. TÜİK’den alınan verilere göre ülkemizdeki istihdamın büyük bir oranını 1965-1979 yılları aralığında doğan X kuşağı ile 1980-2000 yılları aralığında dünyaya gelen Y kuşağı oluşturmaktadır. Yani bir taraftan çalışma anlamında deneyimli fakat değişen ve gelişen teknoloji alanında yetersiz kalan bir çalışan profili; diğer yandan ise yüksek eğitilmiş, geniş çapta uluslararası bilgiye sahip, tecrübesiz fakat karar almada cesaretli bir çalışan profilinden bahsedilebilir (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017; 136).

- **Z Kuşağı (2000-...):** 2000 yılı ve devamında doğan kişilerin yer aldığı kuşaktır. Z kuşağı bireyleri teknoloji çağının içinde doğduklarından dolayı teknoloji ile bütünleşmiş bir şekilde yaşamlarını sürdürmektedir. Bu sebeple bu kuşak aynı zamanda, “Kuşak İ”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ve “iGen” olarak da ifade edilmektedir. Günümüz çalışma hayatına henüz giriş yapmamış olan Z kuşağına yönelik iş yaşamlarıyla ilgili çok fazla tahmin yapılamamasına rağmen, Z kuşağı bireylerinin markalara ve faaliyet gösterdikleri işletmelere karşı sadakatsiz olabilecekleri, azimli ve hızlı olmayabilecekleri, çabuk sıkıldıklarından dolayı işlerinden çabuk vazgeçebilecekleri yürütülen tahminler arasındadır. Bu anlamda Z kuşağı bireyleri için standart işlere yönelmeyerek, her işi bireyselleştirmek istemeleri ihtimalinden de bahsetmek mümkündür. Öte yandan yaratıcılık, hak arama, farklı sosyolojik gruplarla ilişki kurabilmede önceki kuşaklara nazaran daha başarılı olmaları Z kuşağına mensup bireylerin iş yaşamlarında sahip olacağı başarıları göstermektedir. Ancak belirtilen tüm bu ifadeler tahminlerden ibarettir (Çetin Aydın ve Başol; 2014; 4).

Aşağıda yer alan Çizelge 4.2’de sabit karşılaştırmalı yönteme göre analiz edilmiş olan kuşak türleri ve kariyer yaklaşımları ilişkisi incelenmiştir (Göktaş, 2017; 387);

Çizelge 4.2: Kuşaklar ile Kariyer Yaklaşımları

Kuşaklar	Özellikleri	Kariyer Yaklaşımları
Sessiz Kuşak (1900-1945)	Klasik bir yönetim fikrini kabullenme, Kariyerlerinde kararlı ve tutarlı bir yön çizme, Otoriteye önemli bulma.	Geleneksel Kariyer Yaklaşımı
Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	Takımla beraber hareket etme yönelimleri fazla, Takım bazlı etkinliklerle ilgilenmeye yatkın, Takım çalışması ve ekip toplantılarına önem verme.	Takım Kariyer Yaklaşım
X Kuşağı (1965-1979)	Aynı işte uzun seneler boyunca istihdam etme, Çalışma yaşamında bağlı olma, Kanaat duygularının fazla olması, İşlerine çok bağlı olma, İş değiştirmeye yönelik olmama	Kararlı Kariyer Yaklaşımı
Y Kuşağı (1980-1999)	Geleneksel kariyer yollarını takip etmeye yönelik olmama, İş değiştirmeye yatkın olma. Çalışma ortamında resmi kıyafetler yerine rahat giyim şeklini tercih etme, Çalışma şartlarında esnekliğe gereksinim duyma, Önceki kuşaklara kıyasla esnek zamanlama, kılık kıyafet esnekliği, tatil süresi gibi çalışma esnekliğine daha çok ihtiyaç oluşması	Sınırsız Kariyer Yaklaşımı Esnek Kariyer Yaklaşımı
Z Kuşağı (2000-...)	Standart görevlerden sıkılma, Aynı anda birden çok konuyla ilgilenebilme kabiliyetlerinin fazla olması.	Spiral Kariyer Yaklaşımı

Kaynak: Göktaş, 2017; 387.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi 1900-1945’li yılları aralığında doğanların oluşturduğu sessiz kuşağa ait bireyler kararlı ve hiyerarşik anlamda yapılanmış bir veya iki işletme içinde kariyerinde doğrusal bir şekilde ilerlemektedir. Terfi ve maaş artışı bireyin başarılarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple sessiz kuşak üyeleri; geleneksel bir yaklaşım göstermeleri, tutarlı ve kararlı davranmaları sebebiyle geleneksel kariyer yaklaşımı ile eşleştirilmiştir. 1946-1964 yılları bebek patlaması kuşağına mensup bireyler, takım çalışmasına yatkınlıkları nedeniyle takım kariyer yaklaşımı ile eşleştirilmiştir. 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı bireyleri ise, aynı işte uzun seneler boyunca kalabilmeleri, tek başlarına verimli çalışabilmeleri, iş hayatına sadık olmaları sebebiyle kararlı kariyer yaklaşımı ile eşleştirilmiştir. 1980-1999 yılları arasında doğanları kapsayan Y kuşağı olarak ifade edilen grup, sıklıkla iş değiştirmeleri, daha rahat bir çalışma anlayışına yatkın olmaları nedeniyle sınırsız ve esnek kariyer yaklaşımları ile eşleştirildiği belirtilmektedir. Tabloya göre 2000’li yıllardan sonra doğanları kapsayan Z kuşağı üyeleri henüz çalışma hayatının içinde bulunmadıkları için kesin bir yargı öne sürülemezle birlikte karakteristik özellikleri dikkate alınarak bazı tahminlerde bulunmaktadır. Göktaş’a göre bu tahminler arasında, Z kuşağı bireylerinin genellikle sabırsız olmaları, sadakat duygularının yoğun olmaması, çok çabuk sıkılarak iş değiştirme yoluna gidebilecekleri varsayımlarıyla daha çok spiral kariyer yaklaşımı ile eşleştirilmektedir (Göktaş, 2017; 385-386).

4.2.1.1 Psikolojik bakımdan beklentileri

Yaşanan gelişmeler ve dönüşümler ile insan unsurunun organizasyonlar kapsamında kazandığı önem, çalışma yaşamı içinde işletmelerin hem başarılarını hem de verimliliklerini arttıran önemli bir faktör haline gelerek her geçen gün önemini arttırmaktadır. Çalışanlar, meslek yaşamları içinde bazı gereksinimlerinin giderilmesini ve işletmelerde verdikleri emeklerin hem maddi hem de manevi yönden karşılığını almayı amaçlarlar. Çünkü gereksinimlerin giderilmesi, memnuniyet oluşturulması açısından önemlidir. Kariyer ve kariyerle bağlantılı pek çok kavram; çalışanların beklentilerini karşılayabilmelerini destekleyen süreçlerin birleşimi olmasından dolayı, bireysel memnuniyeti arttırmaktadır. Bununla birlikte; bireysel tatmin, organizasyonların varlıklarını koruyabilmeleri ve verimliliklerini arttırmalarına destek olan bir

süreci kapsamaktadır. Çalışma hayatı ele alındığında, çalışanların kariyerlerinden memnun olmalarının ne kadar önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Çünkü organizasyon kapsamında faaliyet gösteren işgücünün tatmin olması hem bireysel hem de organizasyonel amaçlara ulaşmaya giden yoldur. Çalışanlar kariyerlerini oluşturmuş oldukları planlar doğrultusunda geliştirmek istemektedirler. Kariyer planları ve kariyer gelişimi ile beraber, çalışanların doyum noktasına ulaştıkları söylenebilir. Çalışma anlamında mutlu olmak isteyen bir çalışanın, kariyer anlamında tatmine ulaşması önemlidir. Kariyer tatmini sağlamayı hedefleyen çalışanlar; bu tatmini faaliyet gösterdikleri işte sahip olacakları başarıları ve ödülleriyle, amaç ve hedeflerine paralel bir şekilde ilerleyebilmeleriyle, ücret konusunda doyum noktasına ulaşabilmeleriyle gerek yatay gerekse dikey yöndeki hareketlilikler sonucunda elde edilen mesleki gelişim, ilerleme ya da bilgi ve yeteneklerin gelişimi ile beraber sağlayabilmektedirler. Bu durumsa çalışanların kariyerleri konusundaki beklentileri ve istekleri olarak açıklanmaktadır (Demirdelen ve Ulama, 2013; 66-67).

Kariyerin zaman içerisinde değişen yapısı ve insan davranışları, çalışanlar ve yöneticiler arasında daha sağlıklı bir karşılıklı anlayışı zorunlu kılmıştır. Artan küreselleşme baskısı, yaşanan teknolojik gelişmeler ve iletişim alanında yaşanan büyüme, birçok çalışan için geçerli olan iş tasarımını değiştirmiştir. Değişen istihdam piyasası ile beraber 20. Yüzyılın sonları ve 21. Yüzyılın başlarında yaşanan değişimler ve bu değişimlere ayak uydurma çabası, birçok çalışanın da işyerine karşı olan tutumlarının değişimine sebep olmuştur. Sonuç olarak, çalışanlar faaliyet gösterdikleri organizasyonlardan ziyade bireysel kariyer gelişimlerine önem vererek, kendilerinin elde edeceği fayda ve memnuniyetler doğrultusunda hareket etmektedirler (Khan vd.,2016; 115).

Toplumların değişimlerinde ve ilerlemelerinde büyük bir rolü olan genç işgücünün gelecek için sahip oldukları beklentileri ve bu beklentilerine ilişkin ümitleri hem kişilerin hayatlarında yönelik memnuniyetleri etkilemekte hem de toplumların gelişmesinde büyük bir öneme sahiptir. Bireylerin sahip oldukları beklentiler onların gelecekte nasıl bireyler olacaklarının bir ifadesidir. Zira beklentiler, bir tutumun davranışa yansıyor yansımayacağını belirleyen önemli bir etkidir. Bir tutumun gücünün zayıf olması, davranışa yansımaları olasılığını

da düşürecektir. Zayıf bir tutum, çevresel engeller ve negatif sonuçlarla karşılaştığında daha çok güçsüzleşeceği için davranışa dönüşme ihtimalleri son derece azdır. Sahip olunan beklentilerin yeni planlarla desteklenmesi, bireylerin gelecekteki işlerine ilişkin pozitif tutumlar geliştirmeleri ihtimalini de yükseltecektir (Arık ve Seyhan, 2016; 2220).

Çalışma ilişkilerinde yaşanan değişim ve dönüşüm sürecinde, çalışanlar ve işverenler arasında uygulanmakta olan iş sözleşmelerinin yapılarını da farklılaştırmıştır. Önceden kendilerini düzenli, dürüst ve sadık olarak algılayan çalışanlar bu özellikleri sebebiyle kendilerini güvence altında hissetmekteydi. Ancak günümüzde bu çalışanların yerini karşılıklı beklentilerin çeşitlenmesi ve farklılaşmasından oluşan bir belirsizlik sebebiyle tedirginlik içinde faaliyetlerini sürdüren çalışanlar almıştır. Bu durum nitelediği “psikolojik sözleşme” adı verilen sözleşme çeşidi, bireylerin işe başlarken imzalamış olduğu sözleşmelerin ötesinde, bireysel ve örgütsel anlamda yapılan ve yazılı olmayan karşılıklı beklentileri içermektedir. Taraflardan birinin diğer tarafa karşı olan sorumluluğunu yerine getirememesi veya diğer tarafın karşılayamayacağı beklentiler içinde olması işveren-çalışan ilişkilerini bozarak tarafların birbirlerine karşı olan inançlarının zayıflamasına sebep olmaktadır. İşgörenin kendisine verilmiş olan sözlerin, vaatlerin ve taahhütlerin işveren tarafından yerine getirilmemesi çalışan açısından hayal kırıklığı yaratarak psikolojik sözleşmenin bozulmasına neden olmaktadır (Üçok ve Torun, 2014; 232).

Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme, organizasyonlar ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerinden neleri bekledikleri ve başarı veya başarısızlıklarının sonuçlarını ifade eden, açık bir şekilde dile getirilmemiş anlaşma türüdür. Bu bağlamda, organizasyonların ve çalışanların uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve karşılıklı yükümlülükleri olduğu üzerine kurulu, çalışan ve organizasyon arasında, yazısız, dile getirilmemiş beklentilerin bütünüdür (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010; 2).

Çalışma hayatında yer alan farklı kuşakların niteliklerinin bilinmesi ve kuşakların kariyer beklentilerinin saptanması organizasyonların yönetim faaliyetleri için gereklidir. X kuşağından farklı nitelik ve beklentilere sahip olan Y kuşağı için organizasyonlar; iş-yaşam dengesine önem vermeli, esnek ve rahat çalışmalarını sağlayacak iş ortamları oluşturmalıdır. Aynı zamanda günümüz

çalışma yaşamında en fazla yer alan Y kuşağı çalışanlarının organizasyonel karar ve süreçlere katılımının sağlanması, bireysel gelişimlerinin desteklenmesi, yöneticiler tarafından takdir ve geribildirim almaları önem gösterdikleri konular arasındadır. Y kuşağının teknolojiye erişiminin engellenmemesi, otoritenin daha az hissettirilmesi, fikir ve düşüncelerini her an belirtmelerini sağlayacak bir ortam oluşturulması kariyer beklentilerini oluşturmaktadır (Metin ve Kızıldağ, 2017; 358).

4.2.1.2 Ekonomik bakımdan beklentileri

Çalışanların kariyerlerine ilişkin ekonomik beklentilerini ücret oluşturmaktadır. Ücret, bir anlamda organizasyonda üretkenliği ve verimi artıran bir faktör olduğu gibi diğer taraftan da çalışana organizasyona bağlı kılan ekonomik güdüleme aracıdır. Ücreti çalışanların organizasyonlarda faaliyet gösterme sebebi olduğu gibi aynı zamanda da çalışan faaliyetlerinin süreklilik sağlaması için gerekli bir nedendir. Ücret unsuru işletmeler bağlamında her ne kadar bir maliyetleri artırıcı bir unsur olarak ifade edilse de çalışanlar bakımından tatmin oluşumunu sağlayan bir araçtır. Ücret miktarının çalışanların gereksinimlerini gidermekte yeterli olması veya olmaması onların iş tatminlerini aynı doğrultuda etkilemektedir. Ücret politikalarına ilişkin olarak en temel sorun ücret miktarının adil bir sistem çevresinde saptanıp ödenmemesidir. Çalışanlar için ücret tatmininin sağlanması ve dolaylı olarak iş başarısının artması için ücret; yapılan iş miktar ve özelliği ile uyumlu olduğu kadar, çalışanların beklentisine, işteki performanslarına ve piyasa ücret koşullarına bağlı olarak adaletli bir biçimde belirlenmelidir. Ücret konusuna ek olarak çalışanın faaliyet alanları ve nitelikleri ile uyumlu olacak şekilde prim ve ikramiye miktarlarının da belirlenmesi önemli bir husustur (Dursun vd.; 2017; 930).

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin ücret ve maaş yönetimini bazı unsur ve kurallar bağlamında oluşturması işletmenin faaliyetleri ve verimliliği yönünden önemli bir faktördür. Organizasyon yönetimi literatüründe ücret ve maaş yönetimine ilişkin geliştirilen ilkeleri aşağıdaki maddeler doğrultusunda sıralamak mümkündür (Güven vd., 2005; 133).

- **Eşitlik İlkesi:** Çalışanlara verilen ücret miktarı ile faaliyet gösterdikleri işin önemine ve zorluğuna oranla belirlenmesi amaçlanmalıdır.
- **Bütünlük İlkesi:** Organizasyonda zihinsel ve fiziki emeğe bağlı faaliyet gösteren çalışanlar arasında büyük bir fark olan bir ücret politikasından uzak durmalıdır.
- **Denge İlkesi:** Çalışanlar için belirlenen ücret miktarının organizasyonun maliyetlerini artırmayacak ancak çalışanların da hayat kalitesinde herhangi bir azaltma yaşanmayacak şekilde dengelenerek tespit edilmesi gereklidir.
- **Esneklik İlkesi:** Organizasyonun ücret programının yapısı ve ücret politikaları, değişen piyasa ve çevre şartlarına sürekli olarak uyum sağlayacak nitelikte esnekliğe sahip olmalıdır.
- **Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi:** Çalışanlar faaliyet gösterdikleri örgütte kendisi için belirlenen ücretin piyasada aynı koşul ve faaliyetlerin ücretleriyle eşit nitelikte olmasını isterler. Diğer işletmelerde aynı ya da denk pozisyonlarda faaliyet gösteren çalışanların ücretleri ile kendi ücretleri arasında karşılaştırmalar yaparak ücret miktarlarının eşit olmasına dikkat etmektedirler.

4.2.2 Kariyer aşamaları

Literatür incelendiğinde, bireylerin kariyerleri süresince birbiriyle bağlantılı olan birden fazla aşamadan geçtikleri görülmektedir. Birey için okul sonrası iş hayatı ile başlayan kariyer dönemi sırasıyla; oluşum, gelişme, sürdürme ve son olarak kariyer sonu ve çekilme (emeklilik) aşamaları olarak sıralanmaktadır.

4.2.2.1 Oluşum aşaması

Kariyerin ilk aşaması olarak nitelendirilen oluşum aşamasında birey, almış olduğu akademik eğitim, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri ile birlikte kariyerine ilişkin bir mesleği seçerek kariyerinin ilk adımlarını atmış olur. Daha çok kendini tanıma, keşif aşaması olarak görülen bu aşamada birey, sahip olduğu değerler, ilgi alanları, hedefleri ve hayalleri doğrultusunda çalışmaya başladığı ilk işinde, organizasyonun beklentilerini anlamaya çalışarak, iki

tarafında birbirini tanıma aşaması olduğu bir sürecin içinden geçer. Oluşum (keşif) evresinde bireyler hangi işlerin ilgilerini çektiğini tespit ederek bu anlamda ilgileri, tercihleri ve almış olduğu eğitimlerle yeterli bilgi düzeyine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Oluşum-keşif evresi genellikle 15-16'lı yaşlarda başlayıp bireyin ilk işe girme aşamasını da kapsamaktadır (Ereş ve Çalık, 2006; 53-54).

Oluşum dönemi her ne kadar bireyin kararları doğrultusunda faaliyet gösterdiği iş ile başlasa da birey bu dönem içinde kararlarını değiştirerek başka bir iş kolu veya mesleğe yönelip kariyerini farklı bir işletmede de sürdürebilir.

4.2.2.2 Gelişme aşaması

Oluşum aşamasını tamamlayan birey gelişme aşamasına geçmektedir. Bu aşamada, bireysel kariyerine ilişkin beklenti ve taleplerini ne kadar gerçekleştirebileceğini tespit eder. Kariyer imkân ve fırsatlarını değerlendirerek bu alana odaklanmaktadır. Kariyerine ilişkin amaçlarını tayin eden birey, bu amaç ve hedeflere ulaşma doğrultusunda gerekli eforu göstererek, kariyer gelişime yönelik faaliyetlerde bulunacaktır (Dündar, 2015; 274).

Yaklaşık olarak yirmi beş yaşlarında başlayan gelişme aşaması, bireyin sahip oldukları işte kendilerini geliştirdikleri, kabul görüldükleri, yaptıkları işlerle ilgili takdir bekledikleri dönemi kapsamaktadır. İçinde bulunulan kurumun hedefleri, çalışanlardan beklentileri gibi konulara daha fazla hâkim olunan bir dönemi oluşturan gelişme döneminde birey “kendini kanıtlama” çabası içine girerek aldığı sorumlulukları fazlalaştırır. Fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçları bu dönemde gelişir (Bayraktaroğlu; 2003; 130). Oluşum aşamasında var olan bağımlılık durumunun yerini bağımsız çalışma almıştır. Birey bu döneme ulaştığında içinde bulunduğu çalışma ortamı, faaliyet gösterdiği alan, hiyerarşik olarak bulunduğu pozisyon ile hedeflerini karşılaştırarak çıkarımlarda bulunur. Eğer bulunulan durum ile hedefler arasında uyumsuzluk görülürse işletme veya pozisyon değişiklikleri yaşanabilir (Acar, 2000;4).

4.2.2.3 Sürdürme aşaması

Sürdürme aşaması, bireyin otuz altı ilâ ellili yaşlarını kapsayan dönemi oluşturur. Bu aşamaya gelmiş çalışan, kariyeri konusunda genellikle hedeflediği

noktaya ulaşmış bulunur. Bu evre, bireyin orta yaş krizinin başladığı döneme denk gelir (Çelik, 2007; 20).

İşin ehli, ustası konumuna ulaşılan bu kariyer aşamasında birey, faaliyet gösterdikleri alanda en yoğun oldukları dönemi yaşayarak, sahip olunan bilgi, beceri ve yetkinlikleri diğer çalışanlara aktarma çabası içerisine girerler. Maddi ihtiyaçlardan çok manevi gereksinimlerin önemli olduğu bu aşamada saygınlık kazanmak çalışanlar için önemli bir konu haline gelir. Ancak bu sürdürme aşamasının son dönemlerine ulaşıldığında bu aşamadan sonra herhangi bir yükselme elde edemeyeceğini bilen çalışan psikolojik olarak motivasyon kaybı yaşayarak gerçekleştirdiği faaliyetlerde fiziksel olarak da gerileme içerisine girer. “Plato” olarak adlandırılan bu dönemde birey kariyer anlamında bir durağan durumdadır. İşletme yöneticileri, kariyerlerinin sürdürme aşamasına gelmiş ve kariyer ortası krizi yaşayan çalışanları, azalan verimlilikleri ve düşen performansları konusunda tekrar canlandırmak amacıyla işletme içinde pozisyon değişikliklerinden yararlanarak yeniden verimli hale getirebilirler. Bu kriz genellikle her bu aşamaya gelen çalışanlarda görülmekle birlikte, burada önemli olan hususu, işletmelerin uygulayacağı faaliyet ve yöntemlerle performansı azalan çalışanları yeniden işletmeye kazandırmak oluşturmaktadır. Günümüzde birçok işletme, tükenmişliği engellemek veya ertelemek, çalışan verimliliğini arttırmak gibi amaçlarla kariyer geliştirme uygulamaları oluşturmaktadırlar (Turan, 2016; 10-11).

4.2.2.4 Kariyer sonu ve çekilme (emeklilik) aşaması

Son kariyer aşamasını oluşturan kariyer sonu evresi, çalışanların verimliliklerini devam ettirdikleri ya da çalışma hayatından ayrılmayı kapsayan bir aşamadır. İşletmelerin bu aşamaya ulaşmış çalışanlarına yönelik izlemesi gereken birtakım faaliyetler mevcuttur. Çalışanları kaybetmemek veya işten ayrılmalarını geciktirmek için performanslarını sürdürmeleri amacıyla gerekli teşvik faaliyetlerini uygulamalıdır. Bununla birlikte yaş almış çalışanların algı ve yetenek düzeylerindeki düşüş konusunda oluşabilecek önyargılara karşı, çalışanı geri kazandırma faaliyetleriyle bireyler emeklilik dönemlerine kadar işletme kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu aşamaya gelmiş çalışanları geri kazanmak adına yürütülebilecek faaliyetlerden bazıları; esnek çalışma

programları oluşturulması ve açık performans standartları ile bireye yönelik planlar geliştirilmesi olarak sıralanabilir (Bingöl, 2014; 336).

Genellikle 50-65 yaşları arasında olan bu dönemde birey, daha fazla bilgi, birikim veya yükselme talep etmekten ziyade sahip olduklarını koruma yolunda çaba gösterir. Çünkü emeklilik aşamasına geldiğini gören birey, işletmedeki faaliyetlerinin kısıtlandığını, performansının azaldığını fark etmekte ve bu kayıpları önlemeye yönelik tedbirler almaktadır. Saygınlık ve bireysel gelişim gereksinimi hala önemini korurken, örgütsel yönelimler azalmaktadır (Şimşek vd., 2016; 142).

4.3 Örgütsel kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, genel anlamı itibari ile işletme çalışanlarının gelişimleri ve bu bağlamda kariyer planlarıyla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışanların işe alınmasıyla başlayan eğitim, geliştirme faaliyetleri, ücretlendirme sistemleri ile devam eden tüm faaliyetler çalışan geliştirme faaliyetleriyle ilişkilidir. Bu anlamda, işletmenin görevi; yetenek ve kariyer gereksinimlerinin belirlenmesine, gelecekte oluşacak kariyer planlarının yapılmasına yardımcı olmayı ve çalışanın kariyer hedefleri yolunda devam edebilmesi için gereksinim duyulan eğitim ve geliştirme imkanlarının oluşturulmasına imkân sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonunu oluşturan kariyer yönetiminin bireysel ve organizasyonel anlamda başarıya ulaşması, işletmelerin ve çalışanların ortak bir gayede birleşmesi ile mümkün olmaktadır. İşletme ve çalışan bu aşamada karşılıklı bir şekilde birbirlerini yararlandırarak devamlı bir beraberlik oluşturacaklardır. Bu beraberlik işletme ve işletme çalışanları yönünden doğru işler bir şekilde sağlandığında “Kurumsal Kariyer Yönetimi” gerçekleşmiş olacaktır. Bahsedilen bu birleşmeyle oluşacak olan örgütsel kariyer yönetiminde, kariyer danışmanlığı ayrı bir öneme sahip olmaktadır. Çünkü bu aşamaya kadarki süreçlerde kariyer yönetiminin bireysel ve kurumsal boyutu ayrı olarak ele alınırken, kariyer danışmanları ile başlayan aşamada bireysel ve kurumsal kariyer yönetimi birlikte ele alınmakta, doğrudan bağlantıya yoluna gidilmekte ve amaçların bütünleştirilmesi hedeflenmektedir (Yaprak vd., 2010; 401-402).

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonlarda rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan insan kaynağının temin edilmesi, istihdam edilerek geliştirilmesi ile ilgili stratejiler oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme süreçlerini kapsayan bir disiplindir. İnsan kaynakları yönetimine yönelik faaliyetler; globalleşme, rekabetin artması, bilgi ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle beraber devamlı gelişim ve değişimi zorunlu kılmaktadır. Öncelikle klasik personel yönetimi anlayışından günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilerek, çalışanların yeteneklerinin yönetilmesi önem kazanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008; 146).

Her ne kadar yetenek yönetimi tipik olarak İnsan Kaynakları odağından baksa da akademik literatürdeki diğer yaklaşımlarda faydalı bilgiler sağlayabilir. Özellikle kariyer literatürü, örgütsel kariyer yönetim sistemlerinin hem içinde hem de dışında yürütülen kariyerlerle ilgili çok sayıda bireysel ve örgütsel düzeyde çalışmaları kapsamaktadır. Kariyer literatürü ve yetenek yönetimi literatürüne yönelik karşılaştırma Şekil 4.2’de gösterilmektedir (Vos ve Dries, 2013; 1816);

	Kariyer Literatürü	Yetenek Yönetimi Literatürü
İnanç	Bireysel kariyer amaçlarına yönelik olarak becerilerin kullanılabilceği ve artırılabilceği kariyer yapmak	Kişiyi, grup ve organizasyon düzeyinde üstün performans göstermek için becerilerinin saptanması, iyileştirilmesi ve kullanılması
Sürekliliğe Verilen Önem	Az	Çok
Kariyer Yönetimine Odaklanma	Bireysel (Psikolojik)	Organizasyonel (Stratejik)
Kariyer Yönetiminde Hesap Verilebilirlik	Bireysel (Değişken)	Organizasyonel
Mobilite Tercihi	Kurumlar Arası (Sınırsız)	Kurum içi (Sınırlı)
Kariyer Yönetimi Uygulama Biçimi	Az (Bireysel Kariyer Yönetimi Odaklı)	Çok (Organizasyonel Kariyer Yönetimi Odaklı)

Şekil 4.2: Kariyer Literatürü ve Yetenek Yönetimi Literatürü Karşılaştırması

Kaynak: Vos ve Dries, 2013; 1817

Şekil 4.2 incelendiğinde kariyer literatüründe bireylerin inancını bireysel kariyer hedefleri doğrultusunda yetkinliklerin kullanılarak geliştirilebilecek bir kariyer yapmak oluştururken, yetenek yönetimi literatüründe bireyi, daha çok grup ve organizasyon düzeyinde sahip olunan yeteneklerin geliştirilip kullanılması inancı yatmaktadır. Kariyer literatüründe sürekliliğe gösterilen önem düşükken bu durum yetenek yönetimi literatüründe yüksek seyir etmektedir. Kariyer yönetimi konusuna verilen önem ise kariyer yönetimine odaklanmak olarak ifade edilmiştir. Kariyer literatüründe bireysel bazda kariyer

yönetimine odaklılık söz konusuysen, yetenek yönetiminde organizasyonel anlamda kariyer yönetimine odaklılık söz konusudur. Mobilite tercihleri kariyer literatüründe organizasyonlar arası (sınırsız) iken, yetenek yönetimi literatüründe organizasyonun içi ile sınırlandırılmaktadır. Şeklin bütününden de anlaşılacağı üzere, genel olarak kariyer literatürü daha bireysel anlamda bir kariyer gelişimine odaklıysen yetenek yönetimi literatürü bireylerin organizasyonel anlamda grup ve takım şeklinde geliştirilmesine yöneliktir.

Lepak ve Snell (1999, 2002), herhangi bir organizasyonun insan sermayesinin iki boyutta sınıflandırılabilceğini, yani değer ve benzersizliğin olduğunu savunmaktadırlar. Değer, elindeki sermayenin organizasyonun temel yetkinliğine katkıda bulunma ve rekabet avantajını artırma potansiyelini ifade etmektedir. Bu sebeple, yüksek değerli insan sermayesi, organizasyonun temel faaliyetleri için çok önemli olan varlıkları ifade ederken, niteliksiz (nispeten vasıfsız) insan sermayesi çevresel varlıklar olarak ifade edilmektedir. Benzersizlik kavramı ise, işgücü piyasasında hazır bulunmayan ve rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen benzersiz insan sermayesini ifade etmektedir. Son zamanlarda, kariyer literatürünün aksine, daha fazla sayıda yetenekli çalışanın ‘serbest ajanlar’ gibi davrandığını ve dahası bunun, çalışanların bir organizasyonunun kariyerlerini yönetmesini sağlayan paternalist uygulamadan kurtularak olumlu bir gelişme olduğu belirtilmektedir. Süreklilik, kariyer literatüründe, yüksek değerli, nitelikli, eğitimli ve sahip olduğu yetkinlik ve yetenekler açısından benzersiz çalışanların işletmede istihdam edilmesi ve elde tutulmasının stratejik amaçlarını değil, çalışanların bir işletmede veya işverene karşı kalıcı (sürekli) bir mesleki kimliğe sahip olmalarını ifade etmektedir (Vos ve Dries, 2013; 1817-1818).

Kurumsal kariyer yönetiminin bir parçası olarak kurumsal kariyer planlaması, çalışanların işletmedeki kariyerlerini kapsamaktadır. İşletmelerde bireylerin faaliyet gösterdiği çalışma alanında doğru bir şekilde ilerlemesini sağlayacak, organizasyon-çalışan uyumu oluşturacak süreci kapsamaktadır. Kurumsal kariyer planlamasındaki ana gaye, işletmelerin etkinlik ve verimliliklerini arttırarak maksimum faydayı oluşturmaktır. Kariyer yönetiminde kurumsal kariyer yönetimi ve planlaması ile işletmeler çalışanlarının kariyer hedeflerine ulaşmalarına destek olarak yol göstermekte ve yeni fırsatlar oluşturmaktadır.

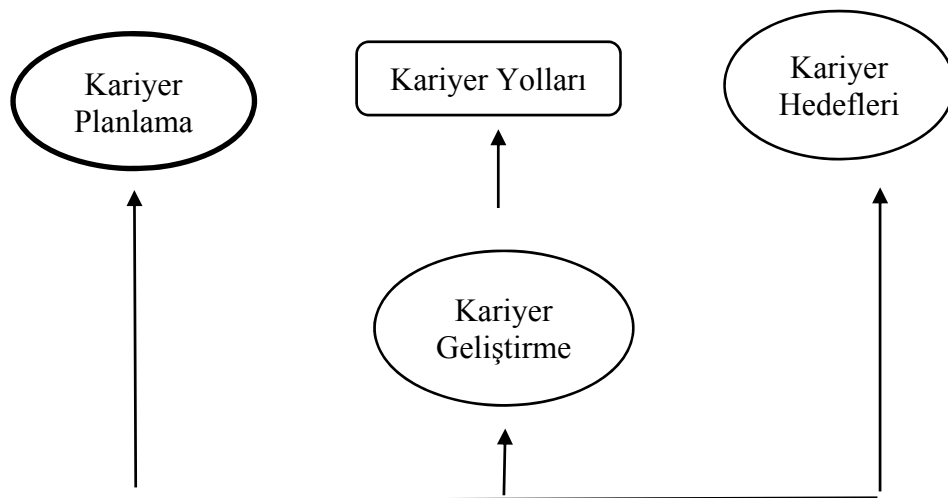
Tüm bunlarla beraber kurumsal kariyer yönetiminde işletmenin ve bireyin kariyer hedefleri birlikte ele alınarak, bireylerin kariyer hedeflerine yönelik yapılan çalışmalar da önem taşımaktadır (Ay vd., 2014; 46). Kariyer, bireylerin karşılıklarına çıkacak fırsatlar, terfiler, psikolojik ödüller ve daha iyi bir hayat tarzı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeye göre ise, kariyer hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde hiyerarşi basamaklarında yukarıya doğru hareket etmektir. Günümüz işletmelerinin etkili organizasyon yapısı olarak görülen yalın organizasyonlarda kariyer, işe dair faaliyetler ve kazanılan bilgilerin doğal bir sonucu olarak oluşan davranış ve tutumların tümüdür. Bu bağlamda, bireyler herhangi bir ilerleme veya pozisyonlarında oluşan bir yükselme olmama durumunda dahi sahip oldukları bilgi, birikim ve yeteneklerinde elde ettikleri gelişmeler ile de başarılı bir kariyer yolunda ilerleyebilmektedir. Kurumsal kariyer yönetimi ile, organizasyonlar kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda, bu hedef ve amaçların gerektirdiği stratejileri kullanarak yapacağı planlamalar ile çalışanlara yönelik olan bireysel amaçlar ve yöntemleri bütünleştirerek karşılıklı etkileşim oluşturma durumundadır. Bu durumda bireysel hedef ve amaçlar kurumsal hedef ve amaçlarla bütünleştirilerek bir bağdaştırma oluşturulacaktır. Bu durumda kurumsal kariyer yönetimi çalışanların ve kurumların birlikte oluşturacakları planlarla gelişme ve iyileşmeye yönelik olarak gerçekleştirecekleri tüm faaliyet ve uygulamaları kapsamaktadır. Organizasyonlar, bireysel ve kurumsal amaçların birleştirilmesi doğrultusunda oluşturulan kariyer yönetimini etkin bir şekilde uygulayabilmek için (İrmiş ve Bayrak, 2001; 180);

- Kariyer Planlaması Oluşturulmalıdır: Kariyer planlaması kapsamında insan kaynağı belirlenmeli ve işletmedeki tüm çalışanlara yönelik olmalıdır.
- Kariyer Yönü Çizilmelidir: Kariyer yönü ile, pozisyonların işlevsel nitelikleri belirlenmeli, uygulama açısından birbirine benzer olan faaliyetler bir araya getirilmeli ve bu faaliyetler mantıksal bağlar çerçevesinde konumlandırılmalıdır.
- Kariyer Danışmanları Atanmalıdır: Organizasyon dışından gelecek alanında uzman danışmanlar, yöneticiler veya akıl hocaları rehberliğinde çeşitli yönlendirmeler oluşturulabilir.

- Bireysel Planlar Geliştirilmelidir: Kariyer yönü oluşturulması ve benzer işlerin bir arada toplanmasından sonra işgörenlerin bireysel kariyer planları oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.

4.3.1 Örgütsel kariyer planlaması

Günümüz organizasyonları sahip olduğu çalışanların mevcut durumlarını ve gelecek dönemlerde hangi pozisyonlara ulaşabileceğini saptamak durumundadırlar. İşletmeler örgütsel kariyer planlaması aracılığıyla işgörenlerin yükselme ihtimali olan pozisyonlara ilişkin, ihtiyaç duyulacak eğitim ve deneyimlerin elde edilmesi sürecini yürütmektedirler. Örgütsel kariyer planlaması, örgütün çalışanlara yönelik yaptığı bir kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken noktayı, örgütsel kariyer planlaması ve bireysel kariyer planlaması arasında bir uyum elde edilmesidir (İyem, 2016; 94). Şekil 4.3'te, organizasyonlar uygulanabilecek kariyer planlama ve geliştirme modeli gösterilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere, kariyer planlama süreci, işgörenlerin kariyer hedeflerini saptamayı ve bu hedeflere giden yolları belirlemeyi içermektedir. Sonrasında çalışanlar gelişimsel faaliyetler ile bireysel gelişimin yollarını ararlar ve kariyer hedeflerini daha fazla ileriye götürmeyi isterler (Anafarta ve Özgenlik, 2001; 3);



Şekil 4.3: Kariyer Planlama ve Geliştirme Modeli

Kaynak: Anafarta ve Özgenlik, 2001; 3

Örgütsel kariyer planlamasındaki ana amaç, organizasyonun etkinlik ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Ayrıca, çalışanın gelişim ve ilerlemesini sağlama yoluyla organizasyonda gereksinim oluşabilecek çalışanların önceden tespit edilmesi durumudur. Geleceğe yönelik çalışan gereksinimine göre kariyer planlaması oluşturan organizasyonlar, süreç içinde sektörde var olan diğer organizasyonlarla daha iyi rekabet edebilme fırsatı yakalayabilecektir. Bu sebeple, artan yoğun rekabet durumunda faaliyet gösteren organizasyonların; nitelikli çalışanları kazanabilme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlaması çalışmalarının önem derecesini arttırmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010; 984).

4.3.1.1 Örgütsel kariyer planlaması teknikleri

İş yaşamında yükselen rekabet seviyesi ve artan rekabetin oluşturduğu güncel ve farklı teknikleri iyileştirme ve uygulamaya koyma fikri en temel kaynak niteliğindeki insan kaynağı için de önem kazanmıştır. Özellikle işgörenlerin pozisyonlarında ilerleyip kariyerlerini geliştirme fırsatı yakalayabilecekleri kariyer planlaması uygulamalarıyla bu süreç daha etkili bir hâl almıştır. Bu bağlamda kariyer planlamasının organizasyonların uygulama, yöntem ve tekniklerinde büyük çaplı bir değişim yarattığını söylemek mümkün olacaktır. Buna göre, oldukça çeşitli teknikler mevcuttur. Özellikle organizasyonların sahip olduğu imkânlar, bahsedilen yöntem, teknik ve uygulamaların kullanım oranını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bu açıdan organizasyonlarda bireysel kariyer planlamasını desteklemesi amacıyla yer alan kariyer planlama yöntemleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Şimşek vd., 2016; 217-218);

- Danışmanlık atölyeleri,
- Değerlendirme merkezleri,
- Kendini geliştirme materyalleri,
- Kariyer bilgi sistemleri,
- Kariyer yönetim programı,

4.3.2 Kariyer kalıpları

Kariyer kalıpları, bireylerin iş yaşamları süresince çalışma ve kariyerlerine ilişkin davranışlarını nitelemektedir. Bireylerin sahip oldukları beceriler, ilgiler ve beklentileri kişiler arasında farklılıklar olduğundan kariyer kalıpları da aynı

oranda farklılığa sahip olabilmektedir. Kariyer davranışı kalıpları 4 özellik kapsamında irdelenebilmektedir. Bunlar (Balta Aydın; 2007; 60);

4.3.2.1 Devamlı durumdaki kariyer kalıbı

Kariyer seçimi, hayat boyu devamlı olacak bir mesleğin bir kez daimî olarak seçilmesidir. Bireylerin kariyerlerindeki değişiklikler çok az görülmektedir. Bu kariyer yapısındaki güvenlik ve yeterlilik esas noktayı oluşturur. Bu kariyer kalıbındaki bireyin geleceğe dair çok fazla bir beklentisi olmadığı gibi, bireyler kariyer geliştirmeye yönelik de pek fazla bir çabası ve isteği bulunmamaktadır (Balta Aydın; 2007; 60).

4.3.2.2 Doğrusal kariyer kalıbı

Doğrusal kariyer kalıbı, bir meslekte ilerlemenin sürekli bir şekilde devam ettiğini ifade etmektedir. Doğrusal kariyer kalıbında, kariyerin gelişimi yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Bu anlamda kariyer, bir organizasyon kapsamında hiyerarşik basamaklarda yukarı yönde ilerlemeler olarak görülmektedir. Anlaşıldığı üzere doğrusal kariyer kalıbında geleneksel kariyer yolunda ilerlenmesi söz konusudur. Çalışan, organizasyon hiyerarşisi içinde yukarı yönde ve geçmişteki pozisyonundan daha fazla sorumluluk, bilgi ve yetkinlik gerektiren pozisyonlarda yükselmektedir. Çalışanlar aynı örgüt içinde bu basamaklarda yükslebildiği gibi bir örgütten başka bir örgüte geçiş yaparak da doğrusal kariyer kalıbını izleyebilmektedir. (Uzun, 2014; 165).

Bu kariyer kalıbında bireyler gelecekte ulaşabilecekleri kariyer yollarını açık bir şekilde görebilseler de yukarı yönde bir kariyer ilerlemesinin başka bir yolu olmaması, çalışanların gittikçe böyle bir iş ortamından memnun olmama durumları ve dolayısıyla organizasyonel sadakatlerinin ve iş tatminlerinin düşüşe geçmesi çalışanları organizasyon dışında değişik çalışma alternatiflerini düşünmeye teşvik etmektedir. Diğer yandan organizasyonlar ve çalışanlar arasında oluşturulan psikolojik sözleşmelerinin değişmesi ve organizasyonel anlamda yeniden yapılanmaların oluşması bu konu hakkında çalışmalar yapan araştırmacıları çoklu ve sınırsız kariyerler gibi güncel kariyer yaklaşımlarını araştırmaya yönlendirmiştir (Balta Aydın; 2007; 60).

4.3.2.3 Spiral kariyer kalıbı

Birbiri arasında önemli farklılıklar bulunmayan fakat her biri ayrı alanda kurulan farklı tipteki mesleklerde faaliyet gösteren bireyler spiral kariyerdedir. Spiral kariyer kalıbında, bir öğretim görevlisinin üniversitesi belirli bir süre çalıştıktan sonra özel sektördeki bir işletmede yönetici konumunda çalışması, burada bir süre devam ettikten sonra da başka bir organizasyonda danışman olarak işe girmesi örnek olarak gösterilebilmektedir. Spiral kariyer kalıbı özellikle emeklilik dönemi sonrasında, o sürece kadar elde edilen tecrübelerin farklı alanlarda da uygulanması olarak görülebilmektedir (Balta Aydın; 2007; 61).

4.3.2.4 Geçiş tipi kariyer kalıbı

Geçiş tipi kariyer kalıbını izleyen çalışanlar sıklıkla iş değiştirme yoluna gitmektedirler. Spiral tipi kariyer kalıbının tersine tercih edilen bu işler arasında pek çok farklılık bulunmaktadır. Karakteristik özelliklerini kararsız olan bireylerin oluşturduğu, genellikle eğitim seviyesi ortalamanın altında olan beceri ve yetkinlikleri sıradan olan bireyler bu kariyer kalıbı kapsamında sıklıkla iş değişikliğine gitmektedir (Aytaç, 2005; 195).

4.3.3 Kariyer haritası

Kariyer haritası, bir işletme içinde yer alan pozisyonlar arasında bir işten diğer işe, hangi çalışanın, hangi koşullarda geçiş yapacağı ve hangi yetkinliklere ihtiyaç olduğunun açık bir anlatımla gösterildiği organizasyonel bir şemadır. Bu bağlamda, işletme içindeki bütün pozisyonları kapsamına alan, pozisyonlar arası hareketlilik modellerinin açık bir şekilde belirtildiği bir organizasyon tablosu olarak da tanımlanabilir. Bu şemada, pozisyonlar arası geçişin nasıl yapılacağı ve bu geçişler için hangi yetkinlik ve özelliklerin gerekli olduğu belirtilmektedir (Şimşek vd.,2016; 145).

4.3.4 Kariyer patikası (kariyer yolları)

Günümüz iş dünyasında yaşanan gelişim, dönüşüm ve yenilikler organizasyonların yeniden yapılanmalarını da beraberinde getirerek yeni kavram ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüz işletme yöneticileri sahip oldukları nitelikli insan kaynağını işletme içinde tutmak,

onların daha da gelişmelerini sağlayarak organizasyonel bir çıkar sağlama amacını gütmektedirler. Aynı şekilde çalışanlarda, sahip oldukları yetenek, bilgi ve becerilerin farkına vararak bunları daha fazla geliştirmenin, organizasyonel tatmine ulaşmanın çabası içine girmektedirler. Çalışanların faaliyet gösterdikleri işlerin analiz edilerek, istihdam edecekleri pozisyonların ve görevlerin uygun bir sıralaması olan “kariyer yolları”, çalışanın organizasyonun belirli pozisyonlarında ilerlemesi için gerekli olan merdivenler ya da rotalar olarak tanımlanabilmektedir (Aytaç, 2014; 140).

Diğer bir ifadeyle, kariyer patikası, işletme içindeki çalışanların faaliyet gösterdikleri işlerin analizi sonucunda belirlenen, istihdam edebilecekleri pozisyon ve işlerin çalışanların yetenek ve yetkinliklerine uygun ve mantıklı sıralaması olarak tanımlanabilir (Aytaç; 2005; 175). Başka bir tanımla ise kariyer patikası, bireyin kariyer amacına ulaşabilmesi için takip edeceği yolları ifade etmektedir. Genelde kariyer gelişimi programları kapsamında oluşturulan kariyer patikalarının oluşturulması için insan kaynakları çalışanları sürekli araştırmalar yapmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009; 148). Organizasyonlar kariyerlerinde yükselmeyi hedefleyen çalışanları tespit ederek, kariyer yollarında ilerlemelerine destek olacaklardır. Çalışanların kariyerlerinde yükselmelerinin adımları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Uygur ve Algül, 2018; 5932);

- Kariyerde ilerleme yollarının oluşturulmasında atılacak ilk adım, işletme kapsamında mevcut pozisyonların özelliklerini belirlemektir.
- İkinci adım ise, elde edilen sonuçlar doğrultusunda, farklı işler arasındaki benzerliklerin ortaya konulmasıdır.
- Üçüncü adımı, birbirine benzer işlerin “iş birlikteliği” veya “iş aileleri” ifadesiyle bir araya getirilmesi oluşturmaktadır.
- Son adım ise, iş birlikteliği bulunan pozisyonlar arası mantıklı bağlar oluşturularak geliştirilip güçlendirilmesidir.

M. Şerif Şimşek tarafından kariyer patikasında ilerlemek ve üst kademe yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin genel bir örnek ile geçmesi gereken aşamalar aşağıdaki Şekil 4.4’teki gibi yorumlanmıştır (Şimşek, vd.,2016; 145);

						Başkan
					Depart. Yöneticisi	Üst Yönetici
		Bölge Yönetici -si	Bölüm Yönetici -si	Genel Müdür	Üst Yönetici	
Ofis Yöneticisi	Birim Yöneticisi		Orta Kademe Yönetici			
		Orta Kademe Yönetici				
İlk Kademe Yönetici	Orta Kademe Yönetici					
4	8	10		15	20	25

HİZMET YILI

Şekil 4.4: Kariyer Patikası

Kaynak: Aktaran: M. Şimşek vd., 2016; 145; O'Brien, 1994: 217

4.3.5 Kariyer hayat döngüsü

Kariyer hayat döngüsü, ergenlik döneminde başlayan ve emeklilik evresine kadar devam eden süreçle ilgilidir. Bu kariyer hayat döngüsünün ortasında, bireylerin becerileri ve çevre ile etkileşim halinde gerçekleşen olgunlaşma evrelerinin özel bir yeri vardır (Şimşek vd., 2004).

4.3.6 Kariyer apaları

apa terimi ilk defa 1978 yılında Schein tarafından kullanılan Kariyer apaları Teorisi (Career Anchors Theory) ile literatüre girmiştir. Denizcilikte gemilerin dalga ve akıntılar karşısında suya atılan ve geminin savrulmasını engelleyen metal bir parça olan “apa” benzetmesi buradan gelmektedir. Schien bu metafor ile kariyer apalarını, bireylerin yapacağı tercihler doğrultusunda sahip olduğu değerlere benzeterek, tutum ve davranışların değışmezliğini vurgulamak istemektedir. Kariyer apaları, insanların beklentileri doğrultusunda ortaya çıkan kimlikleri olarak da değerlendirilebilmektedir. Buradan hareketle kariyer apaları kavramının bireylerin istek ve hedeflerini dikkate alınarak karar verme evresine kadar apalarını nerede demirleyeceklerini bilmediklerini devamında ise seçimler sonucunda durağanlık ve sabitlik unsurlarının oluştuğu görülmektedir. Schein’in belirlediği 8 kariyer çapası eğilimi; teknik-fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, güvenlik/istikrar, özerklik/bağımsızlık, girişimci yaratıcılık, hizmete adanma, meydan okuma ve hayat tarzından oluşmaktadır (Koç vd., 2018; 266). A. Göktepe’ye göre;

Teknik Fonksiyonel Yetkinlik (Technical/Functional Competence): Bu kariyer çapası, kişilerin iş tercihlerinde teknik konuların önem kazanmasına sebep olur. Bu kariyer çapası olan bireyler, bireysel becerilerinden uzaklaştırılacak ya da onları yöneticiliğe yönlendirecek faaliyetlerden uzak dururlar. Bu bireyler yapmak istedikleri işin eğitimini alır ve başka bir işe yönelmek istemezler.

Genel Yönetsel Yetkinlik (General Managerial Competence): Kariyer değeri genel yönetsel yetkinlik olan bireyler işletmede ilerleme ve terfi imkanları aracılığıyla yükselerek diğer işgörenlerin faaliyetlerini yönetme ve karışma yetkisiyle beraber belli bir departmanın sonuçlarından sorumlu olma imkanına erişeceklerdir. Başka bir tabirle herhangi bir bölümün müdürü ya da işletmede yönetim pozisyonunda yerleri olması gereken bireylerdir.

Girişimcilik Yaratıcılık (Entrepreneurial Creativity): Bu kariyer çapasına sahip kişiler, yüksek derecede yükümlölük, liderlik avantajları, zorlu farklı ve birleştirici çalışma ve kurumlarına fayda sağlamak için imkân talep

etmektedirler. Bu kişiler için başarı kıstası, işletmenin başarısına olan faydalarının ne derecede olduğudur.

Özerklik/Otonomi-Bağımsızlık (Autonomy/Independence): Özerklik/bağımsızlık kariyer çapasına sahip kişiler, kendi işlerini kendi imkânları ile ifade etmeye yönelimlidirler. Baskı altında ve bağlı bir biçimde istihdam etmek yerine bireysel olarak çalışmaya yönelmektedirler. Bu kişiler, nasıl ve hangi koşullarda faaliyet göstermeleri konusunda kendilerine esnekve özgür bir çalışma ortamı oluşturulmasını talep ederler.

Güvenlik-İstikrar (Security/Stability): Organizasyonda kalma ve istikrar güvenlik-istikrar çapasına sahip kişiler, tercih ettikleri meslekte uzun yıllar boyunca kalma yönelimi gösterirler ve bu bireyler için iş güvenliği, sosyal güvenlik konuları büyük bir önem taşır. Bu kariyer çapasında, kişilerin hareketliliği çok düşüktür, seyahatten ve iş değiştirmekten yana değildirler.

Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adamak (Service or Dedication to a Cause): Kendini adama kariyer çapasında, kişilerin tercihlerini yönlendiren faktörler bireysel değer yargılarıdır ve kişiler toplumsal yarar oluşturacak faaliyetlerde bulunmaya yönelimlidirler. Belirli kişisel ve toplumsal değerlere saygı, diğer bireylere yardım ve başarıya yönelim bu değerle özdeşleşmektedir.

Saf Meydan Okuma (Pure Challenge): Saf meydan okuma kariyer çapasına sahip kişiler çözümlenmesi olanaksız olarak gözüken sorunlar üzerinde çaba göstermek, güçlü rakiplerine karşı başarı elde etmek veya aşılması zor gibi görülen engelleri aşmayı gerektiren faaliyetlerle kariyer yönelimlerini belirlerler. Oluşan engellerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve başarmaktan haz almak bu değer varlığının belirtisidir.

Yaşam Tarzı (Life Style): Yaşam tarzı kariyer çapasındaki kişiler, bireysel değerlerinin ve çalışma değerlerinin birbiriyle özdeşleşmesi için çalışmaktadır. Bu kariyer çapasına sahip olan kişiler, çalışma yaşamı-aile yaşamı dengesinin oluşturulmasına olanak sağlayan organizasyonları tercih etme yönelimindedirler (A. Göktepe, 2016; 74-75).

Kariyer değerleri (çapaları) modeli; Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden Edgar Schein'in, 44 mezun lisansüstü öğrencisiyle, 10-12 sene devam eden derinlemesine mülakatlarla ve boylamsal bir çalışma ile bireylerin kariyer

seçimlerinin altında yatan nedenleri ortaya çıkarmaya çalışan bir modeldir. Kariyer çapaları en genel anlamıyla, bireylerin sahip oldukları beceriler ve temel değerleri ile güdü ve gereksinimlerinden ortaya çıkan bir kavramdır ve bireylerin iş ile ilgili tecrübelerini yöneterek kariyerine ilişkin yeni kararlar almalarında yardımcı olmaktadır. Schien'a göre; kariyer değerleri ve faaliyet gösterdikleri çalışma alanında denge kurabilen bireyler, etkinlik, tatmin ve uygunluk gibi olumlu kariyer çıktılarını elde etmektedirler (Adıgüzel, 2009; 279-280).

4.4 Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetimi, işletmenin insan kaynaklarının uygulanmasına ve geliştirilmesine ilişkin işletme gereksinimlerine yönelik olan, çalışan amaç ve stratejilerini planlamak ve gerçekleştirmek için yürütülen karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Bununla birlikte, kariyer yönetimi çalışanların istihdam edilebilirliklerini artırmak ve geliştirmek için çalışanların bireysel kariyer gelişimlerine yönelik kontrolü sağlamayı teşvik etmektedir. Bu bağlamda kariyer yönetimi hem işletmenin örgütsel hedeflerini hem de çalışanların bireysel hedeflerini bütünleştirerek, organizasyonel planlama ve insan kaynaklarının mesleki gelişimi birleşme noktasında gerçekleşmektedir (Dura ve Isac, 2008; 184).

Kariyer, çalışanın iş hayatına başlangıcından son aşama olan emeklilik dönemine kadar geçen sürede, aynı işletme ve aynı meslekte çeşitli gelişimlerle yükselmeyi nitelediği gibi farklı meslek gruplarında veya farklı işletmelerdeki faaliyetleri de nitelemektedir (Çalık ve Ereş, 2006; 32-33). Kariyer yönetimi farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Şekil 4.5'te gösterilen modelde, bireysel ve organizasyonel seviyedeki girdileri birbirinden ayırıştırarak gerekli birleşmeyi mümkün kılmaktadır. Bu şema üç periyodik aşamadan oluşmaktadır. A) Girdiler B) Gelişim safhaları C) Çıktılar. Bunlar bireysel, organizasyonel ve ikisi arasındaki etkileşimi ifade ettiğinden dolayı büyük bir öneme sahiptir. Bireysel düzey, bireylerin gereksinimlerinin, yeterliliklerinin hem sabit hem de dinamik kalitesini göz önünde tutmaktadır. Organizasyonel düzey ise çalışma çevresindeki insan kaynakları gereksinimlerinin hem durağan hem de dinamik durumlarını göstermektedir (Aytaç, 2014; 132).

değerlendirmenin keşfiyle devam etmektedir. Kariyer dinamiği bireysel bir bakış açısıyla değerlendirildikten sonra organizasyonel katkılar oluşacaktır. Sonuç olarak bireylerin ve organizasyonların karşılıklı etkileşimiyle bireylerin organizasyon içerisinde yükselebileceği kariyer safhaları olarak isimlendirilen başlangıç, orta ve son dönemleri oluşacaktır.

Kariyer yönetim sistemleri işletmelerin büyüklüklerine ve kariyer yönetimi konusuna verdikleri değere göre farklılık göstermektedir. Tüm bunlarla beraber kariyer yönetim süreci; kendini değerlendirme, uyum kontrolü, hedef belirleme ve faaliyet planlaması olarak dört aşamadan oluşmaktadır (Çetin vd., 2014; 124-125);

4.4.1 Kendini değerlendirme

Kendini değerlendirme, çalışanların bireysel ilgilerini, değerlerini, yeteneklerini ve davranışsal yönelimlerini tespit etmelerini sağlamaktadır. Bu evrede çeşitli testlerle bireylerin mesleki ilgi alanları ve bireylerin farklı çalışma alanlarında yer almak için öncelikleri saptanmaktadır. Testler, ayrıca çalışanların işlerine ve boş zamanlarına gösterdikleri önemi de tespit etmektedir.

4.4.2 Gerçeklik kontrolü

Gerçeklik kontrolü, çalışanların işletmenin kendi bilgi, birikim ve yeteneklerini nasıl ele aldığını ve onların işletme planlarında hangi pozisyonda yer aldıklarını görmelerini sağlayan bilgidir. Bu bilgi genellikle çalışanın yöneticisi aracılığıyla performans değerlendirme çalışmalarından sonra düzenlenen kariyer geliştirme toplantısı sırasında çalışanlara iletilmektedir.

4.4.3 Hedef belirleme

Hedef belirleme, çalışanların kısa ve uzun dönemli kariyer hedeflerini nitelemektedir. Bu kariyer hedefleri genellikle yer almak istenen pozisyonları (beş sene içinde mağaza yöneticisi olmak vb.), yetenek uygulama seviyesini (birsinin bütçe konusundaki becerisini şubenin para akış problemini çözmek için kullanması vb.), iş kurmayı (üç sene içinde muhasebe işine girişim yapmak vb.), beceri geliştirmeyi (işletmenin insan kaynakları bilgi sistemini nasıl kullanılacağını anlamak vb.) ifade etmektedir. Bu kariyer hedefleri genellikle

yönetici ile değerlendirilip sonrasında kariyer gelişimi planlarına kaydedilmektedir.

4.4.4 Hareket planlaması

Hareket planlaması, bireylerin kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerine varacakları yolları tespit etmeyi kapsamaktadır. Bu hareket planları, eğitim ve kurs seminerlerine katılması, işletme kapsamındaki yeni iş fırsatlarına başvuru yapmayı içermektedir.

1980 ve 90'lı yılların başlarında örgütlerin yeniden yapılanmaya gitmeleri ve değişimlerin baş göstermesi, organizasyonların sahip oldukları işletme politikaları ve uygulamalarında önemli bir etki yaratmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kapsam altına aldığı kariyer yönetimi ve kariyer planlaması da gelişen işletme uygulamalarından olmuştur. Teorik alanda da bu konu üzerine araştırmalarını sürdüren birçok araştırmacı, insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası durumuna gelen, kariyer yönetimi ve kariyer planlama uygulamalarının işletmeler için artan önemini vurgulamıştır.

Oluşan bazı gelişmeler kariyer yönetiminin gelişim sürecini etkilemiştir, bu durum araştırmacılar ve yazarlar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Rowland ve Ferris'e göre (1982), organizasyonların etkin bir kariyer yönetim sistemine sahip olmalarının sebepleri şu şekilde sıralamıştır (Şimşek vd., 2016: 155):

- Çalışma hayatının kalitesine dair ilginin, toplumu oluşturan tüm sınıflarda ve ekonomik, etnik gruplar arasında yüksek oranda artması,
- Organizasyonların yönetim departmanları ve diğer tüm bölümlerinde nitelikli işgücü talebinin artması,
- Yönetim alanları ve geleneksel olmayan alanlarda kadın işgücüne yönelik talep oluşması ve eşit istihdam imkânının artması,
- Ekonomik durgunluk başlangıcı ve yükselme fırsatlarının azalması nedeniyle yeni istihdam edilmiş çalışanların beklenti ve isteklerindeki artışın bir araya gelmesi.

Bu ifade edilen sebeplerin dışında, çalışma hayatını değiştiren ve etki altında bırakan diğer farklılıklar ise şu şekilde sıralanabilir (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök; 2018: 52).

- Çalışma hayatında yaşanan sürekli belirsizlikler ve öngörülmemiş olaylar,
- Büyüyen komplike yapılar,
- Zayıflayan alışan pazarları ve artan uluslararası rekabet,
- alışan bağlılığı anlayışındaki değişimler,
- Çalışanların yetenek sınırlarını zorlamak,
- Organizasyon içinde yüksek potansiyeli olan çalışanları yakından takip etmek,
- Girişimci fikirlere sahip çalışanları teşvik ederek gelişimlerine katkı sağlamak.

Tüm bu sebeplerden ötürü örgütlerde kariyer yönetimi kavram ve uygulamaları hızlı bir şekilde organizasyonların süreç ve yapılarında önemli bir yere sahiptir. Bu anlamda değişen i ve dış evre faktörlerinin, işletmelerin kariyer yönetimi politikalarını uygulama biçimlerini etkilediği gözlemlenmektedir.

5. GÜNCEL KARIYER YAKLAŞIMLARI

Genel bir ifade ile kariyer, bireylerin belirli bir iş alanında sağladığı ilerlemeler veya hayatları boyunca yapmış olduğu işlerin tümüdür. Bir diğer tanımla kariyer, daha önce de belirtildiği üzere, bireysel ve kurumsal amaç ve hedeflerle direkt bağlantılı olarak, bireylerin yaşamları boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol edebileceği işe dair tecrübeleriyle ilgili bir süreçtir. Kariyere ilişkin değişimin anlaşılması ve irdelenmesinde, ona mecazi anlamda “yolculuk” anlamı yükleyen ifadelerin incelenmesi faydalı olacaktır. Çünkü kariyere ilişkin ifadelerin büyük bir kısmında, “kariyerin kurumsal ve bireysel bir yolculuk olduğu” düşüncesinin yaygın olduğu görülmektedir. Kariyer kelimesi daha evvel de ifadede de yer bulduğu üzere, Latin kökenli olup bir yol ya da araç/taşıma manasına gelen “carraria” kelimesinden türemiştir. Bu durum kariyerin yolculuk ifadesiyle bağdaştırılmasını açıklar niteliktedir. Yolculuk imgesi bu tanımlamalarda bireylerin kariyerlerini, işlerini, mesleklerini ya da organizasyonlar arasında fiziki anlamda yapılan hareketleri ifade etmektedir (Seymen, 2004; 81). Kariyerde gerçekleşen bu hareketlerin yönü, yukarı, aşağı, geriye, yana ya da bireye ilişkin olabileceği gibi; yavaş, hızlı ya da değişken hızlarda devam eden bir durumda da oluşabilmektedir. Geleneksel kariyer modelinde bu hareketliliğin yönü genellikle dışarıya veya yukarıya doğru gerçekleşmektedir (Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017; 81).

Kariyer kavramına ilişkin literatür incelendiğinde temelde geleneksel ve güncel yaklaşımlar şeklinde bir ayırım yapmak doğru olacaktır. Öncelikle güncel kariyer yaklaşımlarına neden gereksinim oluştuğunun irdelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, geleneksel diğer bir adıyla klasik kariyer yaklaşımlarında, çalışanların aynı meslekte bir işten diğer işe dikey olarak yükseldiği bir kariyer yolu mevcuttur. Burada, kararlılık, hiyerarşik ve açık iş tanımları esastır. Organizasyonun globalleşme hızının düşük olduğu bir süreçte çok fazla değişmeyen şartlara uyumu büyük bir öneme sahip değildir. Bundan dolayı nispeten durgun olan ve çok basamaklı organizasyon yapılarında

kariyerin çizgisi sadece yukarı yönde olarak tektir ve çalışanların aynı işletme içinde tüm kariyerlerini veya kariyerlerinin büyük bir kısmını sürdürmesi mümkündür. Ancak küreselleşmenin hızla artan baskısı ve çok uluslu/küresel işletmelerin sayılarındaki yükseliş, tüm yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin de uluslararası bir anlayış kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Küreselleşmeye bağlı olarak işgücü de tamamıyla olmasa bile kısmen küreselleşmiş ve işgücü arz eden kısım yani çalışanların öncesine oranla maruz kaldıkları rekabet yoğunluğu artmıştır. Çalışanlar için bir zorluk oluşturan bu durum, kariyer anlayışının da faaliyet gösterdiği organizasyon ve hatta ülke dışına taşmasına sebep olmuştur (Dikili, 2012; 474, 475).

Günümüz kariyer anlayışına ilişkin, çalışanların kariyerlerinde bir işten diğerine dikey hareketini nitelemekten daha farklı anlamlar ve nitelikler bulunmaktadır. Çok kısa bir zaman öncesine kadar bireylerin iş başvurularında belirtilen çalıştığı işler bölümünde birden fazla iş veya sektör değiştirmesine yönelik olan durumlar işverenler ve toplum tarafından kuşku ile karşılanarak iyi bir izlenim bırakmamaktaydı. Ancak günümüzde bu durum irdelendiğinde, 3-4 sene gibi kısa bir zamandan sonra bile kariyerlerinde hiçbir değişim veya gelişme yaşanmayan bireyler için bu durum işverenler tarafından hoş karşılanmayıp, bu durağanlığın sebebi bireyin kişisel yetersizliklerinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Aynı şekilde çalışanlar da bu değişimin farkına varmakta ve kariyerlerine yönelik bir gelişim veya ilerleme vadetmeyen işletmelerde faaliyetlerini çok uzun zaman boyunca sürdürmeyip, yeni kariyer olanaklarını başka işletmeler hatta ülkelerde aramaktan çekinmemektedirler (Çakmak Otluoğlu vd., 2012).

Etkili ve yenilikçi bir organizasyonu sürdürmenin kilit noktası sağlıklı bir işgücünden geçmektedir. Geleneksel anlamda konuya ilişkin uzmanlar, çalışanların refahını, motivasyonunu ve performansını artırmak için çalışanların işlerini yeniden tasarladıkları bir iş tasarımı yaklaşımı önermiştir. Bahsedilen bu iş, yeterli çalışma kaynakları, özerklik, göreve verilen önem, çalışanlara yeterli geri bildirim yapılması gibi çalışmalarla karakterize edildiği takdirde iyi tasarlanacaktır. Ancak, esnek çalışma düzeninin yaygınlık kazanması, kendi kendini yöneten ekipler ve geçici sözleşmeler gibi organizasyonel ortamdaki

değişiklik ve gelişmeler sebebiyle, çalışan proaktivitesine odaklanan işin yeniden tasarımına yönelik bir yaklaşım oluşmuştur. Özellikle proaktif kişiliğe sahip çalışanlar (duygusal ve ruhsal zekasını hassas bir uyumla kullanan, olumlu düşünen, çözüm odaklı çalışanlar), işle ilgili refahlarını, bireysel gereksinimlerine daha iyi uyacak biçimde proaktif olarak işlerini şekillendirerek daha etkin bir şekilde sürdürebilmektedir. Kariyer anlamındaki proaktivite, kariyer yetkinliklerinin gelişimi anlamına gelmektedir. Kariyer, bir bireyin zaman içerisindeki iş tecrübelerinin bir dizisi olarak tanımlanmakta ve kariyer yetkinlikleri, kariyere ilişkin yetenekler, bilgi ve kariyer gelişimi ile ilgili becerilerin birikimini gerektirmektedir (Plomp ve diğerleri, 2016; 588).

Klasik kariyer anlayışında *yöneticilerin rolleri*; bireysel çaba, kaynak ve bilginin koordinasyonu şeklinde genelleme yapmak mümkündür. Sahip olunması gereken *yetkinlikler* ise; fonksiyonel sistem ölçütleri ve uzmanlık seviyesini gösteren teknikler aracılığıyla tanımlanır ve hizmet-içi eğitimlere bu yetkinlik ve nitelikler bireylere kazandırılır. Uzun seneler boyunca süren faaliyetlerinden sonra yöneticiler, o işletmeye ait beceriler geliştirerek bilgi ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacı duyduklarında, işverenleriyle biçimsel eğitim ve yetiştirme programlarına gönderilmeleri konusunda anlaşmaları gerekir. Sonuç itibarıyla geleneksel kariyer modeli, yöneticilerin kariyerlerini, başarısının yaş ve kıdem derecesi bakımından diğerleri ile karşılaştırılarak saptandığı bir veya iki işletmede geliştirmelerine imkân sağlamıştır. *Değerlendirme*; çalışanları geçmişte sahip oldukları başarılarla ve kazandıkları niteliklere bağlı olarak yapılmaktadır. *Ödeme*; çalışanın pozisyonunun karşılığı olarak görülmektedir. *Psikolojik Sözleşme*; çalışanın işletmeye olan bireysel bağlılığına bağlı olarak karşılıklı bir gelişim ve güvence garantisinin (yazılı olmadan) verilmesi halindedir. *Kariyer Yönetimi Sistemleri*; koruyucu (paternalistik) bir özelliğe sahiptir, merkeziyetçidir ve tepeden aşağı doğrudur. İnsan kaynakları yöneticisi, işgörenlerin kariyerlerini yönlendirir ve kariyer imkânlarını ve seçimlerini yönetecek bir hat yönetimi mekanizması oluşturur. Bu anlamda değer kazanan tek hareket, hiyerarşik olarak dikey harekettir (Seymen, 2004; 83).

Güncel kariyer yaklaşımları ele alındığında ise örgüt, öz yeteneği ifade eden çekirdek bir merkez, az sayıda fonksiyonel birim ve diğer fonksiyonların dış

kaynağa transfer edildiği, birbirleri arasında bağ bulunun hedef ve amaçlar ağı, şeklinde ifade edilmektedir. *Yöneticilerin rolleri*; sahip oldukları değerler, uzmanlıklar ve organizasyon bakımından değerli olan tecrübelerin oluşturduğu bir görev uzmanlığıdır. Uygulamada ihtiyaç duyulan *yetkinlikler*; değişik disiplinlerden gelen ekipler oluşturarak bunların organizasyonel performanslarını yükseltmektir. Yöneticilere ödemeler; sonuçlarla ve şimdiki değerlerini (yeteneklerini) yansıtacak biçimde yapılmaktadır. Yeni *sözleşmeler*; yöneticilerin, örgütün sürekli değişen gereksinimlerine uyum sağlamasıdır. İşletme çalışanların taşınabilir ve pazarlanabilir yetenekler kazanmalarını sağlamada çalışanlara yardımcı olarak işgücü pazarının değerini ve yetkinliğini artırma görevini sahiplenir. İstihdam edilebilirlik iş güvencesi ile yer değiştirir. Özgür iradelerini kullanabilen ve bireysel kariyer geleceklerini oluşturabilen çalışanlar, aynı anda bireysel kariyerlerini yönetebilmektedir. Daha basık hale getirilmiş hiyerarşiler, gelişimsel hareketliliğin dikeyden çok yatay bir şekilde olduğunu belirtir. Banai ve Harry'e göre de yeni kariyer yaklaşımlarında yöneticiler, kendilerini en iyiye götürecek ve kariyer gelişimlerini yönlendirmelerine müsaade edecek oranda esnek olan çalışma şartlarını aramaktadırlar. İşlerinde, yeteneklerini birçok işletmeye götürebilecek oranda yeterli eğitim ve gelişimlere sahip olduklarına emindirler ve o zamana dek elde ettikleri yetenek ve yetkinliklere sahip olmak için birçok işletmede çalışmış olmaktan rahatsız olmazlar (Seymen, 2004; 83).

Literatür incelendiğinde gittikçe artan rekabet koşulları bireylerin kariyer anlayışlarını da beraberinde değiştirdiği görülmektedir. Kariyer modellerinin öncesine kıyasla çok daha fazla hareketli hale gelmesi yöneticiler ve işgörenler arasında karşılıklı talep ve beklentilerin önemli olduğu güncel kariyer yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda inceleyebileceğimiz yedi güncel kariyer yaklaşımından bahsedilebilir. Bunlar; sınırsız kariyer, iki basamaklı kariyer yolu, esnek kariyer, portföy kariyer, ağ tipi kariyer, çağdaş kariyer, kariyer mozaïği olarak sıralanabilir.

5.1 Güncel Kariyer Yaklaşımlarına Geçişin Nedenleri

1990'lı yılların ikinci yarısında, kariyer yaklaşımlarının niçin ve hangi şekilde değiştiğine yönelik olarak birçok çalışma gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarda

gelecek yılların kariyer konusunda büyük farklılıklar olacağı, bireysel anlamda kariyer gelişimine ilişkin kararlarda klasik bakış açısının sınırlarının aşılacağı ileri sürülmüştür. Bu süreçte küresel ekonomiye paralel, teknolojik değişim ve gelişimlere bağlı olarak, kariyer literatüründe yeni paradigmalardan bahsedilmeye başlandığı gözlemlenmektedir. Günümüzde kariyere ilişkin en önemli farklılık, geleneksel (klasik) kalıpların ötesinde bir niteliğe sahip olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Belirli bir işte/organizasyonda veya sektörde uzun dönemli olarak istihdam etmek ve kariyer politikalarının gereği olan kıdem veya performans gibi kıstaslara bağlı bir şekilde yükselmek, uzun bir dönem işgörenler için tercih sebebi olmuştur. Fakat 1990'lı yılların başlarında, çalışanların baskın demografik yapısında yaşanan değişimler ve modern yönetim ve organizasyon yapıları oluşum göstermesi, işgörenler ve organizasyonlar arasındaki geleneksel kariyer ilişkilerini farklılaştırmış, karşılıklı bağımlılık ve görece kalıcılık önemini yitirerek bağımsızlık ve geçicilik gibi eğilimler oluşmaya başlamıştır. Günümüzde ise birçok faktörün etkisiyle değişen kariyer beklentilerinin, gün geçtikçe daha dinamik, çok yönlü, değişken ve sınırsız niteliklere sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Burada bahsedilen faktörler, ulusal ve uluslararası düzeyde sosyo-ekonomik yapı değişiklikleri ve bu değişikliklerin çalışma yaşamına oluşturduğu yansımalar olarak kısaca özetlenebilmektedir (Seymen, 2004; 80).

Geleneksel kariyer yaklaşımlarından güncel kariyer yaklaşımlarına geçişin nedenlerini örgütsel nedenler ve ekonomik-toplumsal nedenler olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Güncel kariyer yaklaşımlarına gereksinim oluşmasına sebep olan bu faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğu ve bir faktörün oluşmasının diğer faktörlerin oluşumunu tetiklediğini söylemek mümkün olacaktır.

5.1.1 Güncel kariyer yaklaşımlarına geçişin örgütsel nedenleri

5.1.1.1 Örgütsel bağlılıktaki zayıflamalar

Güncel kariyer yaklaşımlarına geçişte etkisi olan örgütsel nedenlerden birincisini örgütsel bağlılıktaki zayıflamalar oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireylerin işe ilişkin tutum ve davranışlar ile alakalı bir durumdur. Çalışanların işlerine olan bağlılığı, işi ile bütünleşmesi ve işi ile arasındaki uyumdur.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin organizasyona olan psikolojik bağlılıklarını nitelemektedir. İş sonuçları, iş tatmini, isteklendirme ve performans seviyesinin beklenenin üstünde olması durumunda örgütsel bağlılıktan bahsedilebilmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanın dışında ve çalışanı etkileyen çıkarlara çalışanların bağlanmış olması; organizasyonel hedef ve çıkarların çalışanlar tarafınca benimsenmesidir. Çalışanların, sosyal sisteme yönelik ilişkilere istekli ve sadık olarak bağlı kalmasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, organizasyonun yapısı ve özelliklerine, bireylerin herhangi bir etki altında kalmadan direkt olarak bağlı kalmasıdır. Örgütsel bağlılık (Demirel, 2009; 116-117);

- Organizasyona ve organizasyonel amaçlara bağlı olmayı,
- İşgörenlerin organizasyonda karşılıklı iletişim ile kendilerini ifade etmelerini,
- Organizasyonel amaç ve faaliyetleri kabul etmelerini,
- Organizasyonel amaç ve hedeflere gönülden sadık olmayı,
- Organizasyonel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- Organizasyona uzun vadeli olarak sadık olmayı kapsamaktadır.

Bir organizasyonda çalışanın işten ayrılması organizasyon için bazı maliyetler oluşturmaktadır. Ayrılan bireyin yerine geçecek yeni bir çalışan alınması için verilen ilanlar, çalışan seçimi için harcanan zaman ve işe alım gerçekleştiğinde yeni personel için öğrenme/yerleşme süreci ile ilgili ek hizmetler söz konusu olmakta ve bunlarla birlikte işe yeni başlayan çalışanın tecrübesizliğinden kaynaklanan muhtemel hatalar, verim düşüklüğünden kaynaklı üretim kayıpları da maliyetleri artıran nedenler arasında sayılmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar işletmede kalmak isteyerek, işletme çıkarlarını korumaya yönelik çaba sarf etmektedir. Bu konuya ilişkin yapılan çalışmalarda organizasyonel bağlılık ve işgören devir oranı arasında zıt yönlü bağlantı olduğu gözlemlenmiştir. Organizasyonel bağlılık; ortalamanın üzerinde seyreden bir organizasyonel performans, çalışan devrinin düşük olması ve iş bırakma eğiliminin zayıflığıyla aynı doğrultuda işlemektedir. Diğer bir ifade şekliyle, çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek ise işi bırakma eğilimleri

de aynı oranda düşük olacaktır. Çalışanlar fedakarlıkları, çalışkanlıkları, dürüstlükleri ile işletmeye yatırım yaparak karşılık alabildikleri takdirde faaliyet gösterdikleri organizasyonun çıkarlarını gözetmeye çaba göstermektedirler. Bu durumun tersi oluştuğunda ise örgütsel bağlılıkları azalarak işten ayrılma eğilimleri artmaktadır (M. Turan, 2016; 24).

5.1.1.2 Örgütsel yapı değişiklikleri

Hızla değişim gösteren rekabet koşulları ve bilgi düzeyi yükselen çalışanlar, bir dönemin hiyerarşik ve sert yapıları nispeten daha esnek ve yalın olma anlamından yeniden yapılanmaya maruz bırakılmıştır. Artık udu örgütler, tepesi aşağıya doğru olan piramit modelleri ve gittikçe azalan hiyerarşik basamaklar yönetim teorisinin yeni örgüt yapılarını oluşturmaktadır. Yalın yönetim, şebeke organizasyon, sanal organizasyon, öğrenen organizasyon vb. kavramlarla karşımıza çıkan yeni yönetim ve organizasyon biçimleri, yeni yapısal düzenlemelere gidilmesinde önemli bir sebep olarak ortaya çıkmıştır (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök, 2018; 54).

Zaman içerisinde rekabet şartlarının değişmesi, çalışanların bilincinin artması gibi gelişmeler örgütlerin yapı ve stratejilerini de değiştirmektedir. Geleneksel örgütlenme modeli olan piramit tipi hiyerarşik organizasyon modelleri yerini, uydu örgütlere, yatay bir biçimlenme olan *matrix organizasyonlara* bırakmaktadır (Midilli, 2001: 26). Bahsi geçen modern yönetim modellerinden biri olan “*katılımcı yönetim*”; çalışanı takım çalışmasına yönlendirerek bireysellikten uzaklaştırmakta, işletme faaliyetleri konusunda çalışana söz hakkı vererek motivasyonunu arttırmaktadır. Bu şekilde katılımcı yönetim sistemi çalışan için “yetki devri, öneri geliştirme sistemleri, delegasyon yöntemi, iş zenginleştirme” ve benzeri uygulamalarla örgütsel tatmin oluşturarak, çalışanı örgüt bazında geliştirmeyi amaçlamaktadır (Düren, 2000: 11). *Öğrenen organizasyon* olarak adlandırılan kavramda ise, bir organizasyonun sürekli bir şekilde, yaşadığı durumlardan sonuç çıkarması, bunu sürekli değişim içinde olan çevre şartlarına uyum sağlamada kullanması, çalışanlarının geliştirici bir sistem oluşturarak gelişen, değişen ve kendini sürekli olarak yenileyen dinamik bir organizasyon yapısına kavuşmasını ifade etmektedir (Koçel, 2018; 435).

Modern sonrası organizasyon yapılarında en popüler olan örgüt yapısı ise *şebeke (network) organizasyonlardır*. Günümüz dünyasında yaşanan sosyal,

teknolojik, ekonomik gelişmeler klasik organizasyon yapılarını da değişime sürüklemiştir. Uluslararası pazarda söz sahibi olabilmek, rekabet üstünlüğü elde edebilmek, yaşanan gelişmeleri takip edip, günümüz teknolojilerini kullanmak işletmeler için zorunlu olmuştur. Bu zorunluluk, iş dünyasında şebeke organizasyonların çıkmasını beraberinde getirmiştir. Şebeke organizasyon biçiminde, işletmenin hiçbir temel fonksiyonu ana organizasyon kapsamında gerçekleştiremeyip faaliyetler farklı işletmelere dağıtılarak birleştirilmektedir (Aksay, 2015: 119,120).

1990'lı yılların başlangıcında ortaya çıkan “*sanal organizasyon*” yapısal bir modeli oluşturmayıp, bir kavramı nitelendirmektedir. Sanal organizasyonlar, çalışanların bir organizasyon çatısı altında toplanmayıp, farklı işletmelerin ürün veya hizmet üretimi için faaliyet gösterdiği, sanal ortam üzerinden iletişim kurulduğu, genellikle nitelikli çalışanların istihdam ettiği organizasyon kavramını oluşturmaktadır (Aksay, 2015: 122). Sanal organizasyonlarda, örgütsel statü önemini yitirmiş, hiyerarşik örgütlenmeyi niteleyen unvanlar oluşmaktadır. Bu sebeple sanal organizasyon yapılarında, sınıflandırmada unvan ve kadrodan ziyade görev ve sorumluluklara bağlı nitelikler önem kazanmaktadır (Tutar, 2000; 126).

Organizasyonlarda giderek yaygınlık gösteren bir diğer yönetim şekli ise *yalın yönetim*dir. Artan rekabet şartları, bilinç düzeyi artan çalışan kadrosu, geleneksel dönemin hiyerarşik yapılanma biçimlerini daha yalın ve esnek biçimde şekillendirmiştir. Yalın yönetim, ihtiyaç dahilinde üretime dayanan, müşteri memnuniyeti odaklı, “az iş, öz iş” niteliğinde hizmet veya mal üreten yönetim felsefesini oluşturur. Organizasyonlar için israfın ortadan kaldırılmasını sağlayan bu yönetim biçimi, zaman içinde işletmelerin kâra geçmesinde etkili olmuştur. Bu yönetim anlayışı ile, müşterilerin taleplerine yönelik olarak, kaliteli ve hızlı ürün ve hizmet üretimi sağlamak amaçlanmaktadır (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök, 2018; 54-55).

21.Yüzyılın organizasyon stratejileri içerisinde yer alan *downsizing (küçülme)* stratejisi, örgüt yapılarının küçültülerek, daha verimli, daha etkili politika ve uygulamalar oluşturmalarında, rekabet güçlerini arttırmalarında kullandıkları bir strateji haline gelmiştir (Şimşek vd., 2016; 159).

Bilgi çağı işletmelerinde oluşan bir diğer yönetim stratejisi ise, “outsourcing”dir (*dış kaynaklardan yararlanma*). Günümüz Türkiye’inde hızla artan rekabet ortamı, bilgi ve bilişim teknolojilerindeki artan kullanım, küreselleşme gibi gelişmeler dış kaynaklardan yararlanma stratejilerinin yaygınlık kazanmasında rol oynamaktadır. Bu gelişim ve değişimleri yakalamak isteyen organizasyonlar, etkinliklerini var olan “temel (öz) yetenekler – core competence” ile kısıtlayarak, geri kalan tüm faaliyetlerini kendilerinden daha uzman ve daha çok öz yeteneği olan organizasyonlara devrederek, birbiriyle bağlantılı organizasyonlar topluluğu oluşturmaktadırlar. Bu gerekçeyle “outsourcing” kavramı yerine “co-sourcing” kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Türkiye’de genellikle inşaat ve yapı sektörlerinde var olan “taşeron kullanma” ya da üretim alanında “fason üretim” diye adlandırılan işletme faaliyetleri “outsourcing” örneği olarak gösterilebilmektedir (Koçel, 2018: 398). Günümüz insan kaynaklarında en temel faktör, yetenekli işgörenlerin organizasyona dahil edilmesi, eğitilmesi, aktif hal getirilmesi ve uzun süreli istihdamın oluşturulmasıdır. Organizasyonlar açık pozisyonlarda ihtiyaç duydukları insan kaynağını yetenekli ve nitelikli bireylerle doldurmak için çabalamaktadır. Bunun için de yetenek yönetimi sistem ve stratejilerinin etkin bir biçimde uygulanması gerekmekte olup böylelikle bu bireylerin organizasyona çekilmesi, organizasyonun bir parçası olması sağlanmaktadır. Yetenek yönetimi organizasyonların gelişimlerini sürdürebilmeleri ve özellikle küresel pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için gerekli olan bir anlayıştır. Yetenekli işgücüne sahip olmak, bu bireylerden etkin bir biçimde faydalanabilmek organizasyonlarda yenilikçi olabilmenin, değer yaratabilmenin, rekabet ortamında üstünlük kazanabilmenin ve doğru performans sağlayabilmenin en temel faktörü olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda organizasyonlarda yetenek yönetiminin giderek öneminin artmasıyla çalışma yaşamında farklılık oluşturmak isteyen işletmelerin, çalışanların sürekli gelişimini desteklemeleri ve yeteneklerinin etkin bir biçimde yönetilmelerine gereken önemi vermeleri gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2008; 155-161).

Endüstri Devriminin başladığı 1860-1980’li yıllar arasında oluşan örgüt yapıları incelendiğinde, genellikle fonksiyonel örgüt yapılarının yaygın olması ile beraber ürün/bölge/müşteri/süreç esasına dayalı örgüt yapıları ile matriks örgüt

yapılarının mevcut olduğu görülmektedir. Örgüt yapılarına göre değişen kariyer yolları, temel yetkinlikler ve kariyer planlama sorumluluğunun mevcut olduğu yere yönelik açıklama özet niteliğiyle aşağıdaki Çizelge 5.1’de verilmiştir (Çakmak, 2011; 51).

Çizelge 5.1: Örgüt Yapıları ve Kariyerler

Örgüt Yapısı	Kariyer Yolu	Temel Yetkinlik	Kariyer Planlamanın Sorumluluğunun Ait Olduğu Yer
Fonksiyonel	Tek bir firma ve fonksiyonda	Teknik	Fonksiyonel Departman
Bölüm	Tek bir firma ve bölümde	Teknik, Ticari	Bölüm, Firma
Matriks	Tek bir firma, farklı projeler	Teknik, Ticari	Departman, Proje, Firma

Kaynak: Çakmak, 2011; 51

5.1.1.3 Kariyer hareketlerinde oluşan farklılık

Geleneksel kariyer yaklaşımlarında mevcut olan doğrusal ve dikey yönde kariyer hareketlilikleri, güncel kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasıyla yerini çoklu yatay kariyer hareketliliklerine bırakmıştır. Farklı bir ifadeyle kariyer yollarının daha çeşitli oluşuna bırakmıştır (Özdemir, 2013; 259).

Başka bir ifadeyle, geleneksel kariyer yaklaşımlarında, bireyin aynı meslekte bir işten diğer işe dikey yönde hareket ettiği kariyer yolları mevcuttur. Burada istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları söz konusudur. Organizasyonun globalleşme hızının düşük olduğu bir dönemde çok sık değişmeyen şartlara uyumu kritik öneme sahip değildir. Bundan dolayı nispeten durağan olan ve çok

basamaklı bu organizasyon modelinde kariyer tek yönlüdür (yukarı yönde) ve işgörenlerin aynı organizasyonda kariyerlerinin büyük bir kısmını ya da tamamını sürdürmesi mümkündür (Dikili, 2012; 475).

Organizasyonların yaşanan hızlı değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmek için giderek merkezi olmayan yapılanmalara yönelmeleri organizasyonların yataylaşmasına yani kendi başına hareket edebilen küçük iş üniteleri halinde örgütlenmelerine neden olmuştur. Karar alma uygulamalarını hızlandırmak için de çok basamaklı örgüt yapıları yerine, daha az basamağın olduğu yatay organizasyonlara geçiş geleneksel kariyer anlayışına göre ilerlemenin oluşabileceği pozisyonların sayıca azalmasını ve bu pozisyonlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin de artmasını zorunlu kılmıştır (M. Turan, 2016; 30).

Jones ve DeFillippi'ye göre (1996; 89), gün geçtikçe daha az birey uzun vadeli beklentilerini yalnızca tek bir işletmeye bağlarken, daha çok birey kendine özgün bir kariyer rotasını takip etmektedir. Benzer şekilde Özden de (2005; 162), kariyer gelişiminin artık işletmelerin bireylere sunduğu bir kavram olarak görülmesinden çok, çalışanların üstünlük kazandığı bir sürece dönüştüğüne dikkat çekmektedir. Kariyer kavramının organizasyonel veya mesleki hiyerarşi modellerinde önceden tahmin edilebilecek biçimde yukarı yönde gelişimini sürdürdüğü düşüncesi her geçen gün geçerliliğini kaybetmektedir. Günümüzde kariyer, organizasyona sadakat, yetenekler ve değerler gibi kavramların artık organizasyonlardan çok işgörenlerce tanımlandığını vurgulamakta ve bu eğilimin bir göstergesi anlamında, geçici ya da sözleşmeli çalışanların oranlama olarak yükselişini ifade etmektedir. İş hayatının tamamını bir organizasyona bağlı olarak sürdürme düşüncesi her geçen gün geçerliliğini yitirmekte ve işgörenlerin örgütte kalma süreleri kısalmaktadır. Klasik dönemde organizasyonların birçok defa iş değişikliği yapmış olan kişilere olan bakış açısı, bu bireylerin “bir yerde dikiş tutturamaması” olarak görülmekteyken, günümüz çalışma hayatında bu durum “deneyim zenginliği” şeklinde ifade edilmekte, hatta organizasyona yeni perspektifler kazandıracığı fikriyle özellikle tercih sebebi olmaktadır (Seymen, 2004; 85).

5.1.2 Ekonomik ve toplumsal nedenleri

Güncel kariyer yaklaşımlarına geçişte ikinci ana nedenini oluşturan ekonomik ve toplumsal nedenleri genel olarak; iş yaşam dengesi, yaşanan teknolojik gelişmeler, kadın istihdamının artışı, küreselleşme, istihdam garantisinin azalması ve sunulan kariyer olarak alt başlıklara ayırmak mümkün olacaktır.

5.1.2.1 İş-yaşam dengesi

En sade tanımıyla iş-yaşam dengesi, bir bireyin işine ilişkin talepleri ve bireysel yaşam taleplerinin dengede olmasını durumunu ifade etmektedir. Yaşam dengesi kavramı hem akademik hem de profesyonel hayatta yer almasına rağmen henüz net bir ifadesi bulunmamaktadır. Tüm bunlarla beraber, denge yaklaşımı, iş ve aile hayatının (veya özel hayatın) çatışma durumundan uzak olması hali olarak ifade edilmektedir. İş-yaşam dengesi uygulamaları insan kaynakları yönetimi yönünden, çalışanı işletmede tutma stratejilerinin önemli faktörlerinden biridir. Bu konuya ilişkin yapılan çalışmalar, organizasyonların, çalışanların sürekli değişim halinde olan ihtiyaçlarının bilincinde olmaları gerektiğine ve çalışanlarını kazanmak amacıyla esnek iş-yaşam dengesi stratejileri oluşturmaları ve uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Nitekim çalışanlarının moralini, örgütsel bağlılığını ve iş doyumunu gözeten, işletmedeki problemleri ve stres oluşmasına neden olan faktörleri en aza indirgeyen organizasyonlar, becerili ve değerli çalışanları işe alma ve bu bireyleri organizasyon kapsamında tutma anlamındaki yeteneklerini geliştireceklerdir (Küçükusta, 2007; 244.)

İstihdamın farklılaşan yapısı, çift kariyerli aile ve tek ebeveynli aile oranlarının artması, çalışma ortamındaki rekabetin hızla yükselmesi ve teknolojik anlamda yaşanan değişim ve gelişimler, çalışma ve aile hayatı arasında bir denge oluşturulmasını ve bu dengenin korunmasını önemli bir hale getirmiştir. Sıralanan tüm bu nedenler, bireyin üzerinde daha büyük baskılar oluşturarak hem çalışan hem de çalışanın faaliyet gösterdiği işletme için olumsuz olarak değerlendirilebilecek sonuçları meydana getirmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanamaması aslında modern toplumların doğal bir sonucu olarak görülmektedir. Dünyanın neredeyse her bölgesinde işgörenler çalışma ve yaşam alanları arasında bir denge oluşturma konusunda önemli sorunlar yaşamaktadır. Bu anlamda önem arz eden, konuya ilişkin daha fazla çalışmaların yapılarak

hem bireylere hem de işletmelere yol gösterilmesi olmaktadır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar, iş-yaşam dengesinin bireyin refahını, mutluluğunu artırarak çalışanların işlerine olan tatmin düzeylerini yükselttiğini ortaya koymaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar ise daha az iş yükü ve depresyon yaşayarak sahip oldukları sorumluluk ve rolleri daha kolay bir şekilde yerine getirmektedir. Bunlara ilaveten iş-yaşam dengesi, çalışanların işleri ve özel hayatlarında oluşan çatışmaları azaltmakta ve hayat kalitelerini yükseltmektedir (Erben ve Ötken, 2014; 104).

5.1.2.2 Yaşanan teknolojik gelişmeler

Teknolojik çevre, yeni bilgilerin oluşturulduğu ve her alanda uygulamaya konarak ürün, hizmet ve süreçlerde gelişmeleri beraberinde getirdiği bir platform olarak ifade edilebilmektedir. Teknolojik anlamda yaşanan tüm gelişmeler yirminci yüzyılın özellikle ikinci yarısında yaşamımızın tüm aşamalarını etkilemiştir. Yeni ürünler, yeni süreçler, yeni yaşam biçimleri gelişen teknolojilerin eseri olarak görülmektedir. Çok küçük olarak nitelenebilecek bir yeniliğin farklı alanlarda ürün ve süreçleri etkileyerek onları değiştirmesi; sonrasında da oluşan yeniliklerin farklı çevrelerde yeni gelişmelere neden olması ve bu yeniliklerin zinciri oluşturan halkalar gibi ardı ardına gelmesi neticesinde neredeyse her alandaki gelişmeleri etkilemektedir. Çalışma hayatında yaşanan teknolojik gelişmeler, ürün ve süreçlerin farklılaşmasının yanı sıra işlemler arası rekabet üstünlüğünün de el değiştirmesine sebep olmaktadır. Teknolojik gelişimleri yakalayamayan ve bu gelişmelere uyum sağlayamayan organizasyonlar rekabet avantajlarını kaybetmektedirler. Yaşanan gelişmelere uyum sağlayarak rekabet avantajı elde eden organizasyonlar ise sahip olunan üstünlük avantajının devamlılığını sağlamak için devamlı olarak gelişmeleri takip etmek zorundadır. Ürün ve süreçlerin yanı sıra, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler üretim ilişkilerini de dönüştürerek diğer çevresel faktörleri (sosyokültürel, demografik, ekonomik vb.) da etkileyerek yaşanan dönüşümler hayatı gittikçe daha fazla hızlandırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013; 88-89).

Yönetim ve organizasyonel süreçlerin en temel girdisi, toplumsal ve ekonomik hayatın stratejik kaynağı şeklinde ele alınan bilgidir. Bilginin egemen olduğu günümüzün toplumsal ve ekonomik hayatı, gelişmiş teknolojilerin kullanımını,

teknolojiler vasıtasıyla bilgi üretimini, aktarımını ve ilgili iletişim özellikleri ile yapılandırılmış bir süreci zamanın temel dinamizmi olarak gözlemlenmektedir. Çalışanlar, organizasyonlar ve toplumlar bu dinamik ilişkinin köklü toplumsal, ekonomik, siyasal, sosyal, hukuki ve kurumsal etkilerinin altındadır. Diğer bir ifade şekliyle, bilgi çağına rekabetçi konumunun hizmet kalitesi ve kurumsal etkinlik seviyesinin geliştirilmesinde temel alt yapı şeklinde oluşturduğu bilişim teknolojileri, kişi, organizasyon ve toplumu değiştirmeye yönlendiren önemli bir güç kaynağıdır (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök, 2018; 57).

Yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile birlikte sürekli olarak güncel (bilimsel) çalışma alanları oluşmakta, bu nedenle geleneksel formel (üniversite, vd.) eğitim uygulamaları ve metotları yeterli olmamakta, uluslararası işgücü piyasalarının da baskısını üzerlerinde hisseden çalışanlar geri kalmış bilgi ve yeteneklerini yenileme ve artırma gereksinimi duymaktadır. Bu bağlamda, hukuk, tıp, askerlik gibi klasik kariyer alanlarında çalışan bireylerin sabit bir formel eğitim almış olmaları zorunluluğu haricinde pek çok çalışan daha önce tamamladığı eğitimlerin yanı sıra başka bir alanda çalışmakta olduğundan organizasyonda çalışma döneminde gözlemlediği eksikliklerini gidermek amacıyla çeşitli eğitimler ve kurslar almaktadır. Bu durum, çalışanların eğitim süreçlerini bireysel olarak yönetmelerini ve de eğitim süreçlerinin hayatlarının daha uzun bir döneme yayılmasına sebep olurken, aynı zamanda çalışanlara çoklu kariyer yapma imkanları da sunmaktadır (Dikili, 2012; 475).

5.1.2.3 Kadın istihdamı artışı

Tarihi süreç içerisinde toplum hayatındaki gerçek yerinin evi ve ailesi olduğu mantığı sebebiyle kadınlar, bireysel gelir elde etmeye ilişkin iktisadi faaliyetlerinin haricinde, doğal bir iş bölümü düşüncesine yönelik olarak ev ve ev işlerini kapsayan faaliyetleri yapmak durumunda kalmışlardır. Fakat oluşan sosyal, siyasi ve ekonomik değişimler ve gelişimlerle toplumsal ve ekonomik ilerlemelerde kadınların işgücünde etkili bir şekilde faaliyet göstermeleri, işsizlik ve yoksulluk problemlerinin çözümünde büyük bir role sahip olduğu kabul edilmiştir (Karabıyık, 2012; 232).

Sanayi Devrimi'nden sonra ekonomik ve sosyal anlamda yaşanan önemli gelişim ve değişimler toplumların yaşam biçimlerini de derinden etkilemiştir. Özellikle üretim biçiminin değişmesi ve yeni çalışma alanlarının oluşması

neticesinde hızlanan kentleşme olgusu önemli değişimlerin başlangıcı niteliğindedir. Tarım ekonomisi ağırlıklı olan geleneksel toplum yapısından endüstri toplumuna geçişi oluşturan bu süreçte oluşan kentlere yönelik göç olgusu kentleşmelerin hızlanmasına neden olarak, şehir yaşamının ve endüstrileşmenin önemli değişiklikler oluşturmalarını beraberinde getirmiştir (Dinçer vd. 2016; 380).

5.1.2.4 Küreselleşme

Tanım olarak küreselleşme, ekonomik faaliyetlerin; ticaret, yatırım ve sermaye hareketlerinin; işgücü ve girişimcilerin dolaşımı ve ayrıca teknoloji transferi aracılığıyla bütün ilişkilerinin uluslararası boyutlara taşınması olarak ifade edilebilmektedir. Bu tanımla birlikte küreselleşme, mal ve hizmetlerin yanı sıra, insan, bilgi, fikir ve teknolojilerin tüm dünya ülkeleri kapsamında sınır ve engel tanımadan serbest bir şekilde dolaşabilme olgusu ve dünya ülkeleri resmi makamlarının da bu olguyu destekleme kapsamındaki eğilimlerini tanımlayan bir kavramdır. Küreselleşmenin organizasyonlar üzerinde de etkisi mevcuttur. Bu etkilerden en temeli ulusal Pazar kapsamında çalışan organizasyonların ister istemez uluslararasılaşma sürecine dahil olmalarıdır. Organizasyonların uluslararasılaşma sürecinden kastedilen, ulusal pazarlarda çeşitli girdi tedarikçileri, müşteri ve tüketicilerle gerçekleştirilen iç ve dış değer zinciri faaliyetlerinin, uluslararası bir nitelik kazanmasıdır. Bu bağlamda, değer zincirinin destek ve ana faaliyetlerinin yabancı tedarikçi, müşteri ve tüketicilere açılması neticesinde, organizasyon için yeni olarak ifade edilebilecek fırsatlar ve tehditler ortaya çıkabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013; 309-310).

Küreselleşme anlamında yaşanan değişim ve dönüşümler ve çok uluslu/küresel işletmelerin sayılarının artması, insan kaynakları yönetiminin de ülke sınırlarının ötesine giden bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Yaşanan küreselleşme hareketleriyle aynı doğrultuda emek de kısmen küreselleşmiş ve işgücü arz edenler yani çalışanlar önceki dönemlere oranla daha büyük bir rekabet koşullarında kalmışlardır. Çalışanların durumunu zorlaştıran bu olgu, kariyer anlayışının da faaliyet gösterdiği organizasyon, hatta bölgenin sınırlarını aşmasına sebep olmuştur. Öte yandan, yine küreselleşmenin artması ile organizasyon yapıları daha yalın bir hal almaya başlamıştır. Bu bağlamda her ülke ya da bölgedeki pazar gereksinimlerini

giderecek şekil ve nitelikte karar alma uygulamalarını da hızlandırmak üzere daha yatay olan organizasyon yapıları oluşmuştur. İşletmelerin yapılanmalarının bu yönde değişimi neticesinde yönetsel kariyer alternatifleri azalmıştır. Buna ilişkin olarak pek çok insan kaynakları araştırmacıları, kariyer yönetimi ve geliştirme sorumluluğunun organizasyondan çok çalışana ait olması gerektiğini vurgulamaktadır. (Dikili, 2012; 475).

5.1.2.5 İstihdam garantisinin azalması

1980’li yılların başından itibaren tüm dünyada etkisini gösteren ekonomik durgunluklar, hızlı teknolojik gelişim ve değişimler, küresel piyasalarda yükselen rekabet yoğunluğu gibi etkenler sonucunda organizasyonların yeniden yapılandırılması, birleşme, dış kaynaklardan yararlanma, küçülme, işgücünde esneklik ve üretimi düşük gelirli bölgelere taşıma gibi yollar aradığı gözlemlenmektedir. İşletmeler oluşan maliyetleri en aza indirmek ve rekabet güçlerini korumak amacıyla çalışanlarını işten çıkarmakta veya gönülsüz olarak kısmi-sürekli ya da belirli süreli iş sözleşmeleri ile çalışmaya teşvik etmeye çalışmaktadır. 1980’li yıllardan sonra yaşanan bütün bu değişimler, organizasyonların çalışanlarına artık uzun vadeli çalışma ve iş güvencesi sunamamaları sorununu beraberinde getirmiştir. Fakat bu durum geleneksel kariyerde ileri sürülen “kariyerlerin tek bir örgütte gerçekleşeceği” ne dair öngörüsünü imkânsız hale getirmiştir. Bu sebeple iş güvencesinin azalmasının, çalışanların kariyerlerinin doğasını etkisi altına alan en önemli etkenlerden biri olduğunu söylemek mümkündür (Çakmak, 2011; 56-59).

5.1.2.6 Sahip olunan kariyer imkanlarının azalması

Küreselleşme olgusu işgücünün de küresel bir hâl almasına neden olmuştur. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde oluşan büyük değişim ve gelişimler, birçok alanda olduğu gibi, insan kaynağını da dinamik bir duruma getirmiştir. Bu nedenle organizasyonlar nitelikli çalışanları işletme bünyesinde tutmakta zorlanmakta ve bu çalışanlara yeni fırsatlar sunmak zorunda kalmaktadırlar. Nitelikli çalışanların kariyer hedef ve beklentilerine cevap verilmemesi ve bu sürecin doğru ve etkin bir biçimde yönetilememesi nitelikli çalışanların kaybedilmesine neden olabilmektedir (Tunçer, 2012; 207).

Yönetmel-organizasyonel alandaki farklılaşma ve yenileşmenin kariyer alanını da etkisi altına aldığı gözlemlenmektedir. Özellikle yeni yapılanma modelleri kariyer tercihi ve kariyer yollarında da bir dönüşümün yaşanmasını zorunlu kılmaktadır. Faaliyetlerin baz alındığı klasik yönetim ve örgütsel yaklaşımları istikrar, hiyerarşi ve açık tanımlamaları üzerinde durmuştur. Bunun yanında güncel yaklaşımlarda organizasyonun hızla değişen çalışma ortamına devamlı olarak uyumu dikkat çekilmektedir. Organizasyonları belirli rolleri olan topluluklar olarak görmek yerine, sürekli olarak öğrenen sistemler olarak ele alınması gerektiği görülmektedir. Yönetmel ve organizasyonel anlamda oluşan dönüşüm ve yeniliklerin kariyer alanına bazı etkileri söz konusudur. Bu etkilerin birincisi yalınlaşma ve departman sayısının azalması sonucunda organizasyon içindeki mevcut kariyer yollarının ve imkânlarının azalmasıdır. Bir diğeryise, bilgiye dayalı gücün önem arz etmesiyle, ücret ve diğey ödüllerin gelecek dönemlerde pozisyon gücünden ziyade uzmanlık gücüne göre belirlenecek olmasıdır. Bu iki önemli farklılaşma sonucunda işletme yükselmenin güdüleme özelliğinin azalacağı öngörülmektedir. (Turan, 2016; 29).

5.2 Güncel Kariyer Yaklaşım Biçimleri

5.2.1 Sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımı (boundaryless and protean career)

Geleneksel kariyer yaklaşımı çalışanların aynı meslek alanında dikey yönde ilerlemelerini belirten tek yönlü bir kariyer yaklaşımıdır. Ancak günümüz yeni kariyer yaklaşımlarda kariyer, ilerlemelerinin sadece dikey olarak değil, işin yeniden yapılandırılması ile çalışanların tatmin olmayı amaçladığı psikolojik bir süreç olarak ifade edilmektedir. Yaşanan tüm bu değişimlerle ortaya çıkan kariyer yaklaşımlarından birini de sınırsız kariyer oluşturmaktadır. Sınırsız kariyer, adından da anlaşılacağı üzere belirli sınırları olmayan kariyere ilişkin olanakları vurgulayan, bireylerin başarıya ulaşmaları yolunda sınırı olmayan kariyer fırsatlarının belirlenmesi ve bu fırsatlardan nasıl yararlanabileceğine ilişkin süreci kapsamaktadır. 1994 yılında Journal of Organizational Behavior'ın özel bir sayısında Arthur tarafından gerçekleştirilen araştırmalar ile ilk kez kullanılan sınırsız kariyer kavramı, ilerleyen dönemlerde Arthur ve Rousseau'nun yaptığı çalışmayla asıl ününe kavuşmuştur. Arthur ve Rousseau

sınırsız kariyer kavramının, geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak, mevcut işveren haricindeki işverenler, dış ilişkiler ve bilgiden kaynaklandığını, klasik hiyerarşiye dayalı organizasyonel sınırların olmadığı modeller için kullanıldığını savunmaktadır (Suvacı ve Paşaoğlu Baş, 2018; 116-117).

Diğer bir ifadeyle dinamik bir seyir halinde olan kariyer yaklaşımları zamanla çok farklı haller almışlardır. Çalışma hayatında oluşan güvensizlik, esneklik ve belirsizlik durumları içinde bireyler geleneksel kariyer yaklaşımlarından uzaklaşmaya başlamışlardır. Güncel anlamdaki kariyer yaklaşımlarından biri olan sınırsız kariyer yaklaşımı, tek bir organizasyona tabi olmayan, geleneksel hiyerarşik organizasyon sınırlarının kaybolduğu, kariyer şekli olarak nitelenmektedir. Bu yaklaşımda bireyler, işvereninden veya organizasyondan bağımsız bir şekilde kariyer kimliği ifade etmektedirler. Hatta bireyler talep ettiği yönde faaliyet gösterdiği işletmeyi, sektörü ve de mesleklerini değiştirebilmektedir. Bireyler değişik kariyer mozaiklerine de sahip olabilmektedir. Bu yaklaşımın geleneksel kariyer yaklaşımından farkları aşağıdaki Çizelge 5.2’de belirtilmiştir (Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017; 82-83);

Çizelge 5.2: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Karşılaştırması

	Geleneksel Kariyer Modeli	Sınırsız Kariyer Modeli
İstihdam İlişkisi	Bağılığa dönük iş güvencesi	Performansa ve esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir ya da iki işletme	Çok sayıda işletme
Beceriler	Belirli sabit	Aktarılabılır
Başarı Ölçütü	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamı bulunan iş
Kariyer Yönetimine İlişkin Sorumluluk	Örgütte	Bireysel
Eğitim	Biçimsel Programlar	İş üzerinde
Önemli Özelliği	Yaşa bağlı olma	Öğrenme odaklı olma

Kaynak: Sullivan, 1999: 458, Aktaran: Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017; 83.

İlk bakışta sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımı oldukça benzer görülmekle beraber, bazı temel farklılıkları mevcuttur. Sınırsız kariyer temelde, fiziksel ve psikolojik anlamdaki hareketlilikleri içermektedir. Sınırsız kariyer çevresine ve bireyin o çevredeki yetenek ve yetkinliklerine yönelikken, sınırsız kariyerin tamamlayıcısı olarak görülen değişken kariyer yaklaşımı daha çok uyum ve kimlikle ilgilidir (Zimmerman ve Clark, 2016; 605-606).

Literatürde; sınırsız kariyer tutumları, fiziksel hareketlilik (Physical mobility) ve psikolojik hareketlilik (Psychological mobility) şeklinde iki ayrı şekilde ele alınmaktadır (Kale ve Özer, 2012, 177);

- *Fiziksel Hareketlilik:* Çalışanların fiziki anlamda görev, iş, işletme veya ülke değiştirmesini ifade etmektedir. Fiziksel hareketlilik halinde olan

bireylerin motivasyon kaynağını maddi kaynaklar olan para, statü ve ilerlemeler oluşturmaktadır. Ayrıca, psikolojik hareketliliğin kaynakları arasında yer alan merak ve ilgi de fiziksel hareketlilik için önem taşımaktadır. Çünkü bireylerin psikolojik hal ve durumları fiziksel hareketlerini dolaylı yoldan etkilemektedir. İşinde çeşitlilik ve yenilik talebi olan bir birey onun çalışma motivasyonunu etkilemektedir. Değişiklik ve yeniliğin mevcut olduğu organizasyonlarda faaliyet gösteren çalışanların işlerine olan bağlılıkları artarak fiziksel hareketlilik içine girmeleri önlenir. Fiziksel hareketlilik yöneliminde olan çalışanlar için işletmelerin istihdam güvencesi oluşturmaları motive edici ve bağlayıcı bir faktör değildir. Çünkü bu yönelim içinde olan çalışanlar, maddi güç, statü ve ilerleme gibi ihtiyaçlarının giderilmesine güdülenmişlerdir.

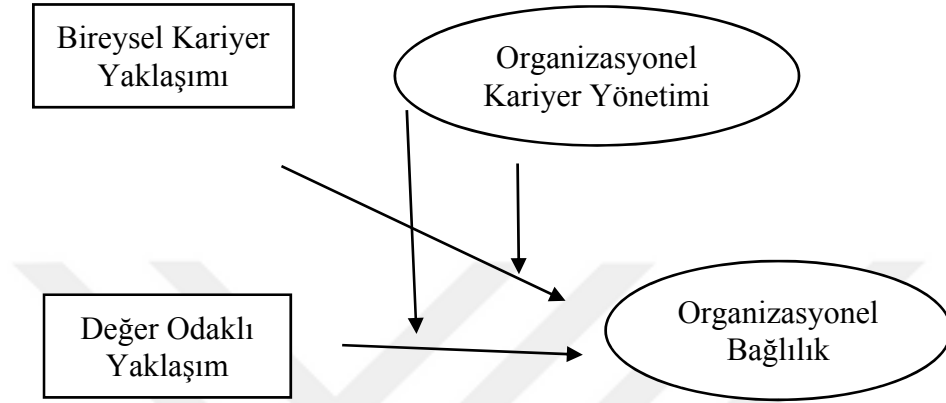
- *Psikolojik Hareketlilik:* Bireylerin zihinlerinde yer alan sınırsızlık fikrini ifade etmektedir. Çalışanların güçlü iç ve dış ağlar ile desteklenmesi, bulunduğu işletme dışında keşfedilecek kariyer fırsatları mevcut olması ve organizasyonun dikey hareketlilikle birlikte yatay hareketlilik imkânı sağlaması çalışanların sınırsız kariyer tutum ve davranışları sergilemeleri ihtimalini arttıracaktır. Fakat çalışanlar psikolojik olarak sınırsızlık düşüncesini benimsemiş olmasına rağmen fiziksel olarak bir hareketlilik içine girmeyip, faaliyetlerine aynı örgütte devam edebilmektedir. Psikolojik açıdan hareketlilik yöneliminde olan çalışanların motivasyon kaynakları ise daha çok manevi faktörleri oluşturan; bağlılık, özerklik ve ilgidir. Çalışanların işletmeye olan bağlılık gereksinimi, psikolojik hareketliliği ile ters orantılıdır. Yani bireyin bağlılık ihtiyacı ne kadar fazlaysa, faaliyet gösterdiği işletmeyi o kadar çok benimseyecek ve işletme değiştirme yöneliminden uzaklaşacaktır. İşletme bağlılığını etkileyen faktör ise, işletmedeki çalışan motivasyonunu arttırıcı etkileşim fırsatlarıdır. Etkileşim imkanına sahip çalışanlar organizasyonel bağlılıkları artarak fiziksel anlamda aynı organizasyon kapsamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Özerklik gereksinimi ise, çalışanların mevcut sınırları geçmelerinde onlara motivasyon sağlayarak, organizasyonel bağlılıklarının arttırılmasının yanında pozitif ve tatmin

edici bireysel ilişkiler oluşturulmasını mümkün kılar. Özerk davranış yöneliminde olan çalışanlar için sınırlar oluşturulamamaktadır çünkü, bu bireyler kendileri için doğru olan ileri organize etmeyi ve öncelik oluşturmayı tercih ederler. Sınırsız anlamda çalışma ilişkilerinin kurulmasını sağlayan bir diğer motivasyon kaynağı ise, çalışanların faaliyet gösterdikleri işletmedeki mevcut çeşitlilik ve yeniliklerdir (Kale ve Özer, 2012; 177)

Kariyerin değişen yapısını yakalayan, sınırsız kariyer yaklaşımının da tamamlayıcısı olarak görülen ve ilk defa Hall tarafından 1976'da ortaya atılan fakat kabul görülmesi 1990'lı yılların sonlarını bulan "değişken (çok yönlü)" kariyer yaklaşımıdır (Kanbur ve Salihoğlu, 2014; 32).

Değişken kavramı (protean), belirsizliklerle baş edebilmek için bir şeyin şeklini ayarlama konusunda büyük kişisel yeteneği ifade eden, Latince bir kelime olan proteinden türetilmiştir. Değişken kariyer yaklaşımı iki ana özelliğe sahiptir. Bunlar; kendini yönetme ve değerlere bağlı değildir. Buradaki öz yönelim, bir bireyin kendi kariyerini stratejik anlamda kontrol etme derecesini ifade etmektedir. Diğer yandan, değer odaklı bir yaklaşıma sahip olması ise, bireylerin kendi kişisel öncelikleri konusundaki yüksek bilincini niteler, karar verme ve değerlendirme süreçlerinde bu standartlar esas alınır. Bu proaktif özelliklere sahip olan bireyler, kariyer ve organizasyon öncelikleri ile ilgili endişelerin bilincindedirler. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde değişken kariyer yaklaşımında çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalma eğilimi içine girdikleri görülmektedir. Değişken kariyer yaklaşımlarının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ne kadar ifade ediliyor olsa da bu konuda yapılan araştırmalar çok kısıtlı sayıdadır. Değişken kariyer yaklaşımı ve organizasyonel bağlılık ilişkisi, çalışanların yeteneklerini ve kariyer geçmişleri süresince anlayışlarını geliştirmek için önemli bir rol oynayan insan kaynakları yönetiminin merkezi dayanağına karşılık gelmektedir. Tüm bunların ana fikrini, bireysel kariyer gelişiminin değişken kariyer yaklaşımı ile bağlantılı olması oluşturmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uzmanları, yetenekli çalışanlar arasında yeni kariyer gelişimi olarak değişken kariyer yaklaşımının oluşumu ile ilgilenmelidir. Yeni kariyer yaklaşımlarının içsel değerlere odaklı ve bireysel yönlü taraflarının ayırt edici özelliklerini tanımlamalıdır. Bu

durumda insan kaynakları yönetimi uzman ve çalışanları, çalışanlara kariyer yönetiminde bireysel yükümlülüklerini üstlenmeleri için yardımcı olmalı, desteklemeli ve temel olarak bireysel faktörlerin değişken kariyer yaklaşımı üzerindeki etkisinin sonuçlarıyla ilgilenmelidir (Khan vd., 2016; 155-158).



Şekil 5.1: Organizasyonel Kariyer Yönetimi Organizasyonel Bağlılık İlişkisi

Kaynak: Khan vd., 2016; 158.

Sınırsız kariyer ve değişken (çok yönlü) kariyer yaklaşımı birbirleriyle ilişkilidir. Ancak sınırsız kariyer temelde, bireyin kariyer çevresini ve o kariyer çevresindeki yetkinlikleri ifade ederken, değişken kariyer daha çok uyumla ve kimlikle ilişkili bir kavramdır. Değişken kariyer yaklaşımları, bireyin kendi kariyerini kendinin yönetmesiyle ilgiliyken, sınırsız kariyer yaklaşımı sınırlandırılmayan kariyer fırsatlarını kapsamaktadır. Bireyler değişken kariyer tutumu sergileyebilir, bu anlamda bağımsız davranabilir ve işine ilişkin içsel tercihler yapabilir. Fakat çalışma sınırlarını aşmayı tercih etmeyebilir. Aynı şekilde bir birey kariyeri ile ilgili sınırsız bir düşünce yapısına sahip olabilir. Her iki kariyer yaklaşımı bir bireyin iş tecrübelerini belirli bir dereceye kadar etkilemektedir. Bununla birlikte davranışlara da farklı şekillerde yansıtılabilir. Sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımları bu tanımlardan anlaşıldığı üzere birbirlerinden farklı ancak birbirleriyle ilişkili kavramlardır (Paksoy vd., 2017; 279).

5.2.2 İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı

Güncel kariyer yaklaşımlarının bir diğeri iki basamaklı kariyer yaklaşımı diğeri adıyla çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, teknik ve yönetsel kariyer kavramlarının ayrımını ortaya koymak için kullanılmaktadır. Teknik anlamda eğitim almış ve kendi alanında belli bir uzmanlık seviyesine ulaşmış bireylerin kariyerlerinde yönetici olarak ilerleme istekleri iki basamaklı kariyer yol yaklaşımının oluşumunda rol oynamıştır. Örnek olarak, mühendislik alanında eğitim almış bir birey yönetici pozisyonuna yükselmek istediği için işletme yönetimi alanında yüksek lisans yaparak hedeflediği pozisyona kendini hazırlamaktadır. Organizasyonlarda bu durumda olan bireyler, yönetim pozisyonlarına hazırlanmalı ve motive edilmelidirler. Organizasyonlar bu tür istek ve hedefleri olan bireyleri bir değerlendirmeye alarak hedeflenen pozisyonlar için uygun niteliğe sahip olup olmadıklarını, bu pozisyonlarda başarı elde edip edemeyeceklerini ortaya koymalıdır. Bu değerlendirmeler sonucunda başarılı olabilecek bireyler yönlendirilerek bireysel gelişimlerine destek olunmalıdır. Ayrıca çalışanlar da hedefledikleri pozisyonlar için gerekli olan yetkinlik ve nitelikleri elde etme yolunda bireysel hareket planları oluşturup, uygulamaya geçirmelidirler (Uzun, 2014; 169).

İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, teknik alanlarda faaliyet gösteren çalışanların yönetim alanlarındaki kariyer basamaklarına ulaşmalarını ve ilerlemelerin kolaylaştırılmasını amaçlamaktadır. Örneğin, bir araştırma ve geliştirme sorumlusunun ya da mühendisin yönetici pozisyonuna ulaşması durumunda karşılaşılabileceği problemlerin çözülmesi amaçlanır. Ülkemizde ve dünyanın genelinde mühendislerin faaliyet gösterdikleri işletmelerde yönetsel pozisyonlara ulaşabilmek için işletme yüksek lisans eğitimine sahip olmaları, Türkiye’de kamu sektöründeki bazı teknik çalışanların TODAİE’de (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) kamu yönetimi bölümünde yüksek lisans ve doktora programlarına katılmaları veya lise mezunu olan teknik çalışanların yükselmeleri için Açık Öğretim Fakültesi’nde eğitim almaları bu yaklaşım için gösterilebilecek örnekler arasındadır (Dikili, 2012; 477-478).

İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı yeni bir yaklaşım modeli olarak hem teknik çalışanların kariyer planlarına hem de yönetsel pozisyonlarda çalışmayı hedefleyen profesyonel çalışanların işletmedeki pozisyonuna açılım

sağlamaktadır. İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı ile öğrenme güdüsünün kariyer tatminine katkısı sağlanmaktadır. Yapılan ampirin çalışmalarda bireysel öğrenme ve gelişmenin profesyonel kariyer gücüne pozitif anlamda fayda sağlayacağına yönelik bulgulara ulaşılmıştır (M. Turan, 2016; 35).

5.2.3 Esnek kariyer yaklaşımı (self-resilient)

Enformasyon ve bilişim sektöründe yaşanan hızlı değişim ve dönüşümlerle birlikte oluşan esnek kariyer yaklaşımında, geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak mevki ve pozisyonlar değil, çalışanların sahip oldukları yetkinlikler, yetenekler ve başarımlar önem taşımaktadır. Bu anlamda, bireylerin rekabet edilebilir yetkinlik ve becerilere sahip olmaları kariyer yollarında en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Esnek kariyer yaklaşımında işletmeler tarafından çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu verilerek, işletmeler de sahip olduğu insan gücünün yetenek ve yetkinliklerini fark edip bunları geliştirecek fırsatlar sağlaması ve işveren-çalışan arasında güvene bağlı ilişkiler kurması sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu kariyer yaklaşımı modelinde çalışanlar arasında proje esaslı yetkilendirme yapılmaktadır. Yani, proje bağlamında en yetkin çalışanın, o projeden sorumlu olarak faaliyetlerini sürdürmesi esastır (Aktaş, 2015; 29).

Esnek kariyer yaklaşımında organizasyon ile çalışan arasındaki ilişki sağlam temellere dayanmamaktadır. Rekabet ve uluslararası pazar koşullarına uygun niteliklere sahip olan bireyler işletmede yer alır. Esnek kariyer yaklaşımına uygun bireyler, sürekli değişim içinde olan iş yapılarına ve iş gereklerine uygun bilgi ve yetenekler kazanarak bunları sürekli geliştirme eğilimi içinde olmalıdır. Ağ tipi (davranışsal) kariyer yaklaşımı olarak ifade edilen bir diğer güncel kariyer yaklaşımının da esnek kariyer yaklaşımı kapsamında değerlendirilmesi mümkündür. Esnek kariyer yaklaşımında çalışanların hareketlilik içinde oldukları kariyer yönü geleneksel kariyer yaklaşımına göre daha serbest olup, yalnızca yukarı yönde değildir. Kariyer yolları bir ağ türü yapılanma şeklinde değerlendirilmektedir ve farklı birimler arasında dikey ve yatay geçişler mümkün olmaktadır (Dikili, 2012; 480).

Esnek kariyer yaklaşımı, işletmeler ve çalışanlar için bazı değişikliklerinin oluşmasına neden olmuştur. Birinci farklılık; organizasyonlar, sahip oldukları

insan kaynağının performansına yönelik gereken önemi vermeli, bireylerin iş yerlerinden habersiz bir şekilde ayrılmalarını kabul edilmesi mümkün olmayan bir davranış olarak değerlendirmek yerine, bireyin işletmeye herhangi bir yararının olmaması durumunun işletmeler ve yöneticiler tarafından kabul edilmemesi gerekmektedir. İkinci durum; bireylerin yalnızca çalıştıkları alanda gelişim ve ilerlemelerini sağlamak yerine, yetenek ve yönelimlerinin doğru olarak tespit edilmesinin ardından gelişim gösterebileceği farklı alanlarda değerlendirilmesinin gerekliliğidir. Bu şekilde hem bireylerin doğru bir alanda gelişim ve ilerlemelerine fayda sağlanmış olup hem de örgütler de çalışanların yetkinlik ve becerilerinden yalnızca tek bir alanda değil, farklı alanlarda da yararlanmış olacaktır. Üçüncü durum ise; organizasyonların devamlılığının sağlanmasının, müşteri talep ve beklentilerine hizmet ederek onların tatmin edilmesiyle mümkün olacaktır. Müşteri tatmininin oluşturulmadığı durumlarda organizasyonlarda faaliyet gösteren çalışanların da işlerinin risk altında olacaktır. Son durum ise; organizasyonlardaki yönetici-çalışan veya çalışan-çalışan arasındaki ilişkilerin ve kariyerde yükselmelerin, bireylerin yakınlık derecesi ile bağlantılı olmadığı, bu durumun bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikleriyle ilişkili olduğudur. İşletmeler çalışanlara sunacağı geliştirme ve ilerleme imkânlarını, o faaliyeti sürdürebilecek yetenek ve yetkinliğe sahip her işletme çalışanına sağlamalıdır (Uygur ve Algül, 2018; 5933).

5.2.4 Portföy kariyer yaklaşımı (portfolio career)

Güncel kariyer yaklaşımların biri olan portföy kariyer (portfolio Career) yaklaşımı ifade olarak ilk kez 1994'te Handy tarafından kullanım alanı bulmuştur. Portföy kariyer yaklaşımının daha net anlaşılması için ilk önce portföy çalışma (portfolio work) kavramının irdelenmesi gerekmektedir. Portföy çalışma, bir organizasyondan ayrı bir şekilde aynı zamanda birçok faaliyette bulunulması anlamını taşımaktadır. Portföy çalışmada, bireyin portföyünü farklı müşteriler oluşturmakta ve müşteri ile çalışanın yaptığı işler belirtilmektedir. Bu bağlamda birey, belirli bir organizasyona bağlı olarak tam zamanlı bir şekilde çalışmak yerine, birden fazla organizasyon ve kişiye yönelik olarak bağımsız bir biçimde faaliyet göstermektedir. Portföy kariyerde bireyler, müşteri portföylerine pazarladıkları yetenek portföyüne sahiptirler. Yine finansal

portföyde olduğu üzere, portföy kariyerde de portföyün amacı risk yönetimi sağlamaktır. Finansal portföyde risk, belirli hisse senetleri arasında paylaştırılarak elimine edilmeye çalışılır. Portföy kariyerde risk, finansal portföyde olduğu gibi değer yaratan yetkinlik ve yetenekler kazanılarak azaltılma yoluna gidilmektedir. Bu anlamda, müşteri kitlesi tarafından bir yetenek talep edilmediği zaman, yetenek portföyünde var olan başka bir yeteneğin kullanımına geçilir. Oluşabilecek riski olabildiğince aza indirgemenin bir başka yöntemi de aynı zamanda birden çok müşteri ile çalışmaktır. Bu şekilde bir müşteri ile bir çalışma ilişkisi sona erdiğinde, bu durumun bireye oluşturacağı maliyet nispeten daha az olacaktır. Bu sebeple iş güvencesinin belirli bir organizasyona bağlı olmasındansa, müşteri çeşitlendirmesine gidilerek elde edileceği ifade edilmektedir (Çakmak, 2011; 88).

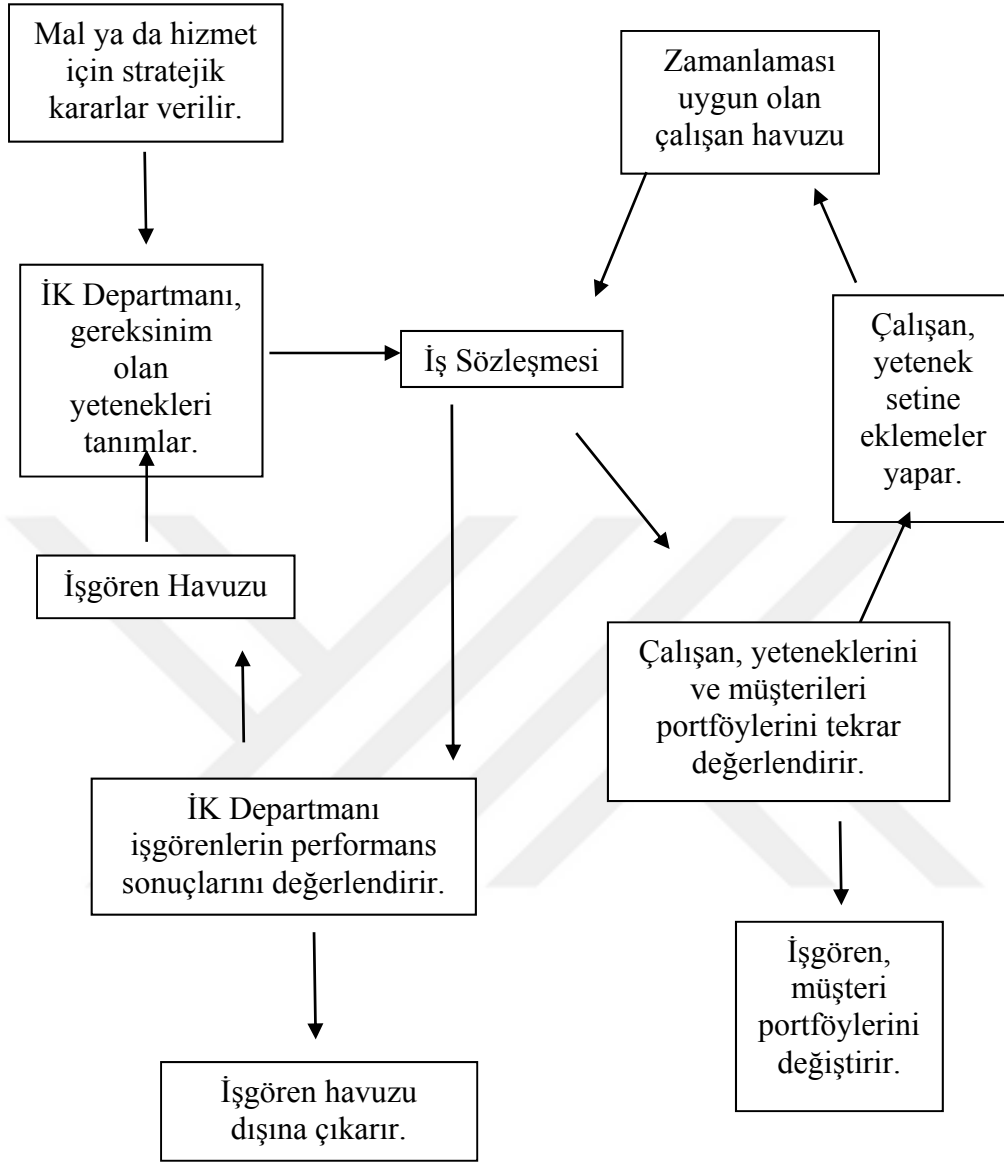
Portföy kariyer yaklaşımı terimini ilk kez kullanan Handy bu kavramı; bireylerin kariyerinin, risk, güvenlik, kısa dönem gelir, uzun dönemli kazanç, artan boş zaman, eğitim ve işkoliklik gibi değişkenlerin birleşimini nitelendirmek için kullanmaktadır. Portföy kavramı, bireylerin yapacağı evlilikler için de kullanılabilir bir kavramdır. Çünkü belirli bir süre geçtikten sonra çiftler ilişkilerine zarar vermemek amacıyla davranışlarında değişikliklere gideceklerdir. Handy bu ve bu tarz konuları, ulusal eğitim reformu, refah devleti, milli gelir politikaları gibi konularla birlikte incelemektedir. Portföy kariyer yaklaşımı, güncel kariyer yaklaşımlarından biri olmakla beraber; yaklaşıma ilişkin en önemli amaç gelecek dönemlerde karşılaşılabilecek durum ve vakalara karşı bilgilerin devamlı olarak yenilenmesi gerektiğidir (Uygur ve Algül, 2018; 5932).

Templer ve Cawsey yaptıkları araştırmada portföy kariyer yaklaşımının varsayımlarını dört adımda ifade etmişlerdir. Bu varsayımlar (Aktaş, 2015; 29);

- İşgörenlerin belirli bir görev için sözleşmeli olarak işe alınması, böylelikle birey hiyerarşik anlamda yükselme talep edemeyecektir.
- Gelişimin çalışanların kendi sorumluluğu altında görülmektedir.
- Kısa vadeli performans analizleri üzerinde durulmaktadır.
- Kariyer geliştirme program ve uygulamalarının hedeflediği kitle çekirdek personeldir.

Portföy kariyere sahip olan bireyler, buldukları pozisyonların hiyerarşik anlamda sıralandığı organizasyonlara dahil olmaksızın organizasyonlarda belirli faaliyetler için anlaşma sağlar ve sözleşmeli bir şekilde istihdam ederler. Bu anlamda organizasyonlarda portföy çalışmaya yönelik kariyer geliştirme sürecinin, sözleşme sonucu oluşacak işin belirlenmesi, bu iş için uygun ve gerekli becerilere sahip çalışanların İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerince eşleştirilerek sözleşmenin bu bireylere sunulması ve en son aşamada da faaliyetlerin uygulanması olarak sürdürüleceği ifade edilebilmektedir. Bu süreç şekil 5.2’de ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Çakmak, 2011; 90-91);





Şekil 5.2: Portföy Çalışmaya Dayalı Kariyer Geliştirme Prosedürleri

Kaynak: Çakmak, 2011; 90-91

5.2.5 Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı

Kariyerin sürekli değişim içinde olan yapısını yakalayan, sınırsız kariyer kavramının da bir tamamlayıcısı olan çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı, ilk defa Hall tarafından 1976 yılında öne sürülmüş fakat kariyer kavramındaki değişim ve dönüşümün büyük bir hız kazandığı 1990'lı yılların sonlarına doğru dikkat çekerek kabul görülmüştür (Kanbur ve Salihoğlu, 2014; 34).

1990'lı yıllardan sonra çalışanlar ve işletmeler tarafında daha benimsenir ve anlaşılır hale gelen çok yönlü kariyer yaklaşımı, Hall'a göre 21. Yüzyılın kariyer yaklaşımını ifade etmektedir. Çok yönü kariyer yaklaşımı, organizasyon tarafında değil çalışanlar tarafından yönlendirilen, çevre koşullarının ve bireylerin değişim göstermesi sebebiyle de kimi zaman yine birey tarafından yeniden oluşturulan bir yaklaşım biçimidir. Bu kariyer yaklaşımı çalışan ve ait olduğu organizasyon arasında yapılan bir anlaşma olmayıp, aksine çalışanın kendisiyle oluşturduğu bir anlaşma çeşididir. Bu sebeple de kariyer ve başarı kişinin kendisi tarafından tanımlanmakta ve şekillendirilmektedir. Başarı ölçütü dışsal değil içseldir ve kişi ücret, kıdem ve güç gibi nesnel başarılar yerine psikolojik başarılar tarafından yönlendirilmektedir. Burada kariyer, iş değişikliği gibi belirli bir durumu ifade etmeyerek, kariyer için daha büyük anlamlar taşıyan, kişinin amaç farkındalığı ve kariyere ilişkin düşünce biçimi kapsama alır. Çok yönlü kariyer sahibi olma düşüncesinin temelinde doğru bir iş arayışı ve keşfetme isteği ile oluşan özgürlük ve gelişim, mesleğe olan bağlılık ve psikolojik anlamda başarı amacı bulunmaktadır. Bu kariyer davranış ve düşüncesine sahip çalışanların demografik özelliklerinin yanı sıra faaliyet gösterdikleri organizasyon da büyük bir öneme sahiptir (Suvacı ve Paşaoğlu Baş, 2018; 117-118).

Çok yönlü kariyer yaklaşımı iki ayrı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; değer odaklı kariyer ve öz-yönetimli kariyer şeklinde ifade alanı bulur. Değer odaklı kariyer, kişinin bireysel kariyer değerlerini kendi şartlarına göre oluşturduğu ve kariyer başarısını da bu şartlar altında değerlendirdiği anlamını ifade etmektedir. Öz-yönetimli kariyer ise, kişinin bireysel kariyer gelişimini sahip olduğu bireysel değerler doğrultusunda aktif olarak yönettiği durumlarda oluşan bir yaklaşım boyutudur. Çok yönlü kariyer yaklaşımı, sınırsız kariyer yaklaşımında naçizane daha az değinilen bireysel nitelikleri ele almaktadır. Bireylerin kariyer başarıları sübjektif olarak değerlendirilmekte ve kariyer aşamaları öğrenme aşamaları biçiminde kabul edilmektedir. Bu sebeple, kariyer bireyin organizasyondan bağımsız bir şekilde, çeşitli seçimleri sonucunda yönettiği ve yukarı yönde ilerlemenin dikkate alınmadığı bir özellik göstermektedir. Sınırsız kariyer yaklaşımı kapsamında da öğrenme aşamaları mevcuttur. Bu kariyer yaklaşımları kariyeri bilgi, yetenek, deneyim ve ilişkiler

ağı olarak kabul eden yaklaşımları destekler niteliktedir (Seçer ve Çınar; 2011; 52).

Çok yönlü kariyer yönelimine sahip kişilerin bireysel kariyerlerini yönetmesi, kariyer ve yaşam tatmini, bireysel gelişimin hızlanması ve bireysel refah artışı gibi pozitif ruhsal durumları oluşturur. Ayrıca, kariyerlerinde inisiyatif sahibi olan kişiler, ilerleme ve psikolojik tatmin oluşturma anlamında başarılı olurlar (Kale ve Özer, 2012; 175)

5.2.6 Çağdaş kariyer yaklaşımı

Çağdaş kariyer yaklaşımında kariyerler organizasyonların dışında yer almaktadır. Yani, bireylerin kariyerleriyle alakalı kararlarında daha çok ön plana çıktığı bu kariyer yaklaşımında bireyler, kendi tercihleri ve arzularıyla bu seçimi yapabilmektedirler. Ayrıca, organizasyon dışında kariyerlerini oluşturan bireyler ayrıldıkları işletme tarafından belirlenmiş olan faaliyetleri sürdürerek kısmen de olsa yine işletmeye hizmet verebilmektedirler. Böylece kişiler hem daha hızlı hem de bağımsız bir şekilde istihdam etme şansı bulabilmektedirler (Kol, 2011; 83).

Kariyer beklentilerinin işletme dışında gerçekleşmesi, kişilerin talebi doğrultusunda gerçekleşir. Geçici kariyerler, bireylere bir anlamda bağımsızlık sağlarlarken, bir anlamda da oluşacak fırsatlara daha hızlı yanıt vermeleri esnekliği oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda, terfi ve ödüllendirme sistemleri belirleyici rol oynamamaktadır. Bireyler yeni gelir alanları yaratmayı ve bireysel gelişimlerini sağlamayı hedeflemektedirler (Akın, 2005; 7).

Yeni ve geleneksel kariyer yaklaşımlarına ilişkin paradigmlar aşağıdaki Çizelge 5.3'te gösterilmiştir (Seymen, 2004; 84);

Çizelge 5.3: Yönetim Kariyerinde Eski ve Yeni Paradigmalar

	Geleneksel Paradigmalar	Yeni Paradigmalar
ÖRGÜT	Bürokrasi	Şebeke
ROL	Genelleştirilmiş	Çok yönlü yetenek sahibi uzmanlık
YETKİNLİKLER	Sistemler, İşlemler	Grup çalışması, Gelişme
DEĞERLENDİRME	Girdiler	Çıktılar
ÖDEMELER	İşler	Yetenekler
SÖZLEŞME	Bağlılığa bağlı güvence	Esnekliğe bağlı istihdam edilebilirlik kazandırma
KARİYER YÖNETİMİ	Paternalistik- Koruyucu	Özgüvene bağlı
HAREKETLİLİK	Dikey	Yatay
RİSKLER	Katılık, Bağımlılık	Stres, Kargaşa

Kaynak: Nicholson 1996:41, Aktaran: Seymen 2004; 84

Bu tablodan hareketle, günümüz kariyer yaklaşımlarına ilişkin değişim ve gelişimler açıkça görülebilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımlarında görülen, çalışanların tek bir meslek dalında ve tek bir işveren için çalışmalarını durumu giderek azalmaktadır. Çağdaş kariyer yaklaşımlarında, organizasyonların bireyler üzerinde tek taraflı bir denetime sahip olmadığı ve bireylerin bireysel kariyer planlamalarında etkin oldukları düşüncesi kabul görülmektedir (Seymen, 2004, 84).

5.2.7 Kariyer mozaïği

Güncel yaklaşımlar içinde günümüz çalışma hayatında en fazla karşılaşılan kavram kariyer mozaïgidir. Bu yaklaşımda bireyler çalışma yaşamlarını aynı işletme bünyesinde sürdürmek yerine minimum üç veya dört işletmede, sektörde ve bazen de farklı iş ve süreçlerde sürdürmektedirler. Böylece çalışanların iş tecrübelerindeki sayı önem oluşturmakta ve bundan dolayı da insan kaynakları uzmanı insan kaynakları fonksiyonunu kapsayan örgütsel fonksiyonlar ve

değişik örgüt çeşitleri arasındaki çerçeve kapsamında faaliyet göstermektedir. Bu sebeple, bu kariyer yaklaşımında insan kaynakları kariyeri devamlı bir şekilde yalnızca bir alanda oluşan yukarı yönde doğrusal bir hareketlilik olarak değil, tersine farklı konularda da uzmanlık yönünde deneyim elde edebilecek parçalar halinde kariyer gelişimi şeklinde nitelendirmekte ve bireyler zaman içinde işlevlerini yeniden yapılandırarak kariyerlerini oluşturan parçaları bütünleştirmektedirler (Kol, 2011; 84).

Başka bir ifade şekliyle, insan kaynakları fonksiyonu işgörenlerin kariyerlerinin yeni biçimlerde gelişmesine destek olmaktadır. Kariyer yolları oluşturulmasında genellikle klasik hiyerarşi yapısından veya insan kaynakları fonksiyonundan faydalanılmaktadır. Fakat günümüz koşullarında kariyer sınırsızdır. Günümüz insan kaynakları departmanları, insan kaynakları fonksiyona sahip örgütsel fonksiyonlar arasında (insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve diğer fonksiyonlar) ve değişik organizasyon türleri arasındaki sınırlar dahilinde faaliyet gösterirler. Kariyer mozaïği olarak adlandırılan bu güncel kariyer yaklaşımında, çalışanların birden fazla alanda uzmanlık olarak tecrübe kazanmaları ve kariyerlerini geliştirmeleri durumu söz konusudur. Bu mozaikte bireylerin kariyerlerinin parçalarını bütünleştirmektedir. Örnek olarak; çalışanların işletmeler arası geçiş yapmaları kariyer mozaïğini ifade etmemektedir. Bu durum çapraz hareketlilik olarak adlandırılmaktadır (Vergiliel Tüz, 2003; 174-175).

Diğer taraftan, geleneksel kariyer yaklaşımlarında kariyer değişikliği çoğunlukla aynı sektör kapsamında sadece işletmenin değiştirilmesi olarak kabul edilirken, günümüz güncel kariyer yaklaşımlarında işletme değişiklikleri, sektör değişiklikleri, meslek değişiklikleri, çalışma şekli değişiklikleri ve benzeri değişiklikler de bu kapsamda kabul edilmektedir. Tüm bu kariyer değişikliklerinin çok boyutlu bir duruma ulaşmasına kariyer mozaïği adı verilmektedir. Örnek olarak; bazen işletme sahipleri işletmelerini başka bir işletmeye sattıktan sonra sattığı işletme kapsamında ücretli alışan olarak kariyerini devam ettirebilmektedir. Başka bir örnek olarak; kariyerleri bağlamında, profillerini yükseltmek amacıyla doğrusal veya yan kariyer hareketlerini temsil eden proje yönetimi, başka alanlarda kısa süreli

görevlendirme, organizasyonun farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde ya da işbirliklerinde faaliyet gösterme gibi yolları izleyebilirler (Dikili, 2012; 479).

5.3 Güncel Kariyer Yaklaşımlarının Özellikleri

Literatürde yer alan sınırsız kariyer yaklaşımı, iki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, esnek kariyer yaklaşımı, çok yönlü kariyer yaklaşımı, çağdaş kariyer yaklaşımı, kariyer mozaigi gibi kariyer kavramlarına güncel kariyer yaklaşımları adı verilmektedir. Çalışma hayatında yaşanan değişim ve gelişmelerin kariyere ilişkin yansımalarını simgeleyen bu yaklaşımların genelinin altında yatan varsayımlar ele alındığında, bazı özelliklerin ortak olduğu görülmektedir.

Organizasyon yapılarının yalınlaşması, küçülmeleri (downsizing) ve dış kaynaktan yararlanma (outsourcing) gibi birçok uygulamalarla oluşan değişim ve gelişmeler ile çalışanların eğitim ve beklentilerinde ki değişimler kariyer anlayışına ilişkin de değişik boyutlar kazandırmıştır. Bu yeni yaklaşımların özelliklerini genel anlamda sıralamak gerekirse (Özdemir, 2013; 260);

- Yatay kariyer hareketlilikleri yoğunlaşmıştır.
- Kariyer kavramı sadece bir organizasyonla sınırlı kalmamakta ve iş değişimleri artış göstermektedir.
- Organizasyonel bağlılıklar azalmıştır.
- Organizasyonların çalışanlar için oluşturduğu kariyer fırsatları azalmıştır.
- Uzun dönemli iş ve çalışma garantisi azalmıştır.
- Büyük işletmelerden ayrılan bireyler kariyerlerini bu organizasyonun müşterisi veya tedarikçisi pozisyonunda sürdürebilmektedirler.
- Büyük işletmelerden ayrılan yöneticiler, kendilerini meslek ve sektör anlamında tanımlamaya başlamışlardır.
- Bireylerin gelirlerinde ve varlıklarında olan artışlar ile kendi işini geliştirmek başarı ölçütü haline almıştır.

- Yöneticiler, işleri ve aileleri arasında bir denge oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Güncel kariyer yaklaşımlarının en önemli özelliği, kişilerin sahip oldukları kariyerlerini tek bir organizasyonla ilişkilendirmemeleridir. Güncel yaklaşımlarda daha fazla esneklik durumu hakimdir. Çalışanların bireysel kariyerlerine ilişkin sorumlulukları artarak, kazanılan yetenek ve yetkinlikler tek bir organizasyon için olmamakta, bireylere başka organizasyonlar ve sektörlerde çalışabilmeleri için gerekli gelişimleri sağlamaları fırsatı verilmektedir (Erdoğan, 2003).

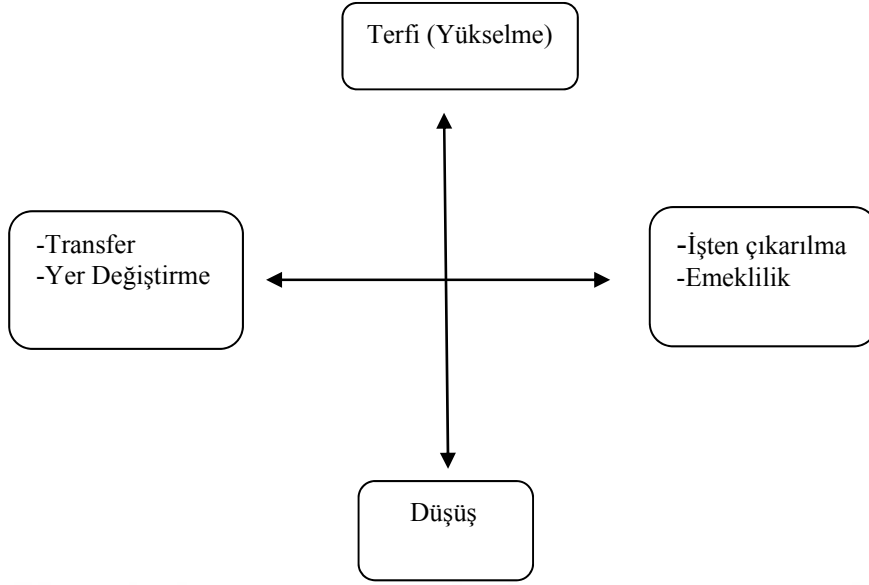
5.3.1 Kariyer hareketliliği

Kariyer kavramı, genellikle “meslekte ilerleme, yükselme; belirli bir statü elde etme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma” olarak ifade edilmektedir. Konuşma dilinde kariyer kelimesine eş anlam olarak iş kelimesi olarak kullanılmakta ancak kavramın tam karşılığı bu olmayıp, “kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleri” veya “kişinin yaşamı boyunca, sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılım konusundaki tavrı” olarak ifade edilebilir. Bu anlamda ele alındığında, kariyerin işe göre daha uzun vadeli bir süreci kapsadığı ve tek bir işi değil, bir dizi işlerin bütününe kapsadığını söylemek yanlış olmayacaktır (Mucuk, 2013; 338-339). Günümüz çalışma hayatında sürekli değişen ve gelişen işletme şartları, işletmelerin hem yönetim departmanlarını hem de organizasyon biçimlerini etkileyerek dolaylı olarak işletmede faaliyet gösteren çalışan bireyleri de etkisi altına almakta ve kariyer gelişimine ilişkin farklı seçenekler oluşturmaktadır (Uzun, 2014; 167).

Kariyerin, “bireysel ve kişisel bir yolculuk” olduğu düşüncesi literatür çerçevesinde birçok araştırmacı tarafından kabul görülmüştür. Yolculuk ifadesiyle kariyere ilişkin, mekân ve zamanlar arasında bir hareketlilik boyutunun var olduğu, planlar dahilinde yapılan yolculuklarda olduğu gibi önceden tahmin edilemeyen sebeplerle yolculukta değişimler yaşanabileceği veya bu yolculukta varılacak noktanın net olarak belirtilemeyeceği anlayışı vurgulanmaktadır. İfade bulan yolculukta “Bir bireyin iş hayatı boyunca yaptığı iş değişimleri döngüsü” şeklinde nitelenen kariyer hareketliliğini sağlamak için; kariyer hareketliliğinin birlikte değerlendirilmesi gereken, etkileşim içinde olan

2 boyutunun değerlendirilmesi söz konusudur. Bu boyutlar; psikolojik hareketlilik boyutu ve fiziksel hareketlilik boyutudur. Fiziksel ve psikolojik hareketlilik; “cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma gibi faktörler ve bunların farklı kombinasyonları” yla bireylerin kendileri tarafından belirlenebileceği gibi dışsal faktörler olan, aile, toplumsal yapı, organizasyonlar, işverenler, demografik etkenler tarafından da oluşturulabilmektedir (Aydın Göktepe, 2016; 105-106).

Özellikle sınırsız kariyer yaklaşımları alanında yapılan çalışmalarda Sullivan ve Arthur (2006:22; Sullivan 1999:458) bireylerin fiziksel ve psikolojik sınırlara yönelik, kariyer hareketliliğinin olası etkileşimlerini inceleyerek, konuya ilişkin açıklama yapmaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımlarda araştırmacılar, bireylerin sahip olduğu ve kişiden kişiye değişim gösteren kariyer yetenekleri, kültürel farklılıklar, cinsiyet rolü ve bireysel farklılıkların bireylerin psikolojik ve fiziksel hareketlilik olanaklarını ne şekilde etkilediğini incelemiştir (Onay ve Vezneli, 2012; 194-195). Bir başka ifadeyle, işgörenlerin pozisyon olarak aynı düzeyi koruyarak, farklı bir yerdeki göreve ya da aynı işyerinde benzer iş ailesinden benzer kulvardaki bir pozisyonda değerlendirilmesi transfer veya yer değiştirme olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kariyer hareketliliği, bireylerin işler, pozisyonlar, departmanlar ya da işletmenin farklı bölümleri arasında hareketini mümkün kılan kariyer merdivenleri ve kariyer yollarıyla ilişkilidir. İşletme açısından bu kariyer merdiveni, işgörenlerin becerilerini geliştirmelerine fırsat sağlarken, organizasyon içinde insan kaynakları akışının etkin olarak yönetimini de kolaylaştıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonlarda çalışanların farklı konumlara, dikey veya yatay olarak hareket halinde oldukları görülmektedir. Çalışanların organizasyon kapsamında gerçekleştirdiği bu hareketlilik Şekil 5.4’te gösterilmiştir (Şimşek vd., 2016; 181);



Şekil 5.3: Bireyin Organizasyondaki Hareketliliği

Kaynak: Aytaç, 1997; 116, Aktaran: Şimşek vd., 2016; 181

5.3.2 İstihdam edilebilirlik (employability)

İstihdam edilebilirlik kavramı, işgörenler ve işverenler arasında karşılıklı istihdam güvencesine dayalı bir şekilde gelişim gösteren bir çeşit yeni psikolojik sözleşmedir. Dengeli iş ilişkisindeki istihdam güvencesi, modern psikolojik sözleşmede istihdam edilebilirlik ile ikame edilerek, istihdam güvencesinin azaldığı bir iş gücü piyasasında çalışandan kendi kariyerine ilişkin sorumlulukları üstlenmesi ve işler arasında esnekliğe sahip olması beklenmektedir. Önceleri bireylerin sahip olduğu kararlılık ve dikey hareketliliklerle karakterize olan kariyer kavramı, artık organizasyonlar arasında oluşan yatay hareketleri, yoğunlaşan istikrarsızlıkları ve birçok birey için işsizlik süreçlerini kapsar duruma gelmiştir. İşverenlerin çalışanlarına yönelik olarak iş güvencesi verememeleri, çalışanların bireysel kariyerlerinde yol almak ve çalışmalarını devam ettirebilmek için başka yöntemler aramalarını zorunlu kılmaktadır. Tüm bu sebeplerle, iş güvencesinin olmadığı çalışma ortamında istihdam edilebilirlik kariyer başarısının çözüm yolu şeklinde görülmektedir (Dereli, 2012; 241).

İstihdam edilebilirlik, ilk kez istihdam etme, istihdamı sürdürme ve ihtiyaç halinde yeni istihdam alanlarında yeni bir iş bulma yeteneğine sahip olmakla ilgilidir. Çalışanlar için istihdam edilebilirlik şu 9

faktörlere bağlıdır (Hillage ve Pollard, 1998);

- Sahip olunan bilgi, yetenek ve tutumlar bakımından varlıkları,
- Bu varlıkları kullanmaları ve hangi şekilde kullandıkları,
- Bu varlıkları işverenlerine sunma şekilleri,
- Ve en önemlisi, işleri içinde kurdukları bağlam (örneğin kişisel koşullar, iş piyasası).

Literatürde istihdam edilebilirliğe ilişkin tek bir tanım bulunmamakla birlikte, genel anlamda istihdam edilebilirliğin iş ve istihdam yeteneği ile ilgili olduğu görülmektedir. Farklı bir ifadeyle; istihdam edilebilirlik kavramının önem kazanmasında, kariyer anlamında ilk işe girme becerisi, bu sebeple “temel becerilerin”, kariyer tavsiyelerinin ve iş yaşamına ilişkin bir anlayışın eğitim sistemine dahil edilmesi; yeni iş gereklerini karşılamaya yönelik istihdamı sürdürme ve aynı organizasyon içinde işler ve pozisyonlar arası geçiş yapma becerisi ve ihtiyaç halinde yeni bir iş bulma becerisi, yani, iş piyasasındaki organizasyonlar arası kariyer hareketlerini yöneterek bağımsız olma faktörleri etkili olmuştur (Hillage ve Pollard, 1998).

İstihdam edilebilirlik (employability) Avrupa Komisyonu Yükseköğretim Reform Stratejilerinin (European Commission, 2011), ‘Avrupa 2020’ (European Commission 2010) ve ‘Eğitim ve Yetiştirme 2020’nin (European, Union 2009) temelini oluşturmaktadır. İstihdam edilebilirlik alanında yapılan araştırma raporlarında, yeni mezun bireylerin beceri ve yetkinlik gerektiren işlerde başarı elde edebilmek için ihtiyaç duyulan transfer edilebilir yetkinlik ve bilgilere sahip olmaları gerektiğini vurgulanmaktadır. İstihdam edilebilirlik kavramı, birden fazla yaklaşım ve tanımı kapsayan bir terim gibi gözüke de en temel anlamda yükseköğretim kurumlarından mezun olan bireylerin iş piyasalarına geçişini ifade etmektedir. İşveren açısından ele alındığında ise istihdam edilebilirlik; “işe hazır olma” yani bireyler işletme kapsamına dahil olduktan hemen sonra tutum, ticari anlayış, bilgi, birikim ve yetkinlikler gibi niteliklerle organizasyonunun hedeflerine katkıda bulunabilme şeklinde değerlendirilmektedir. İstihdam edilebilirlik diğer perspektiflerden değerlendirildiğinde ise istihdam odaklı (“employment-centered”) ve yeterlik odaklı (“competence-centered”) olarak iki ayrı yaklaşımdan bahsetmek mümkün

olacaktır. İstihdam odaklı yaklaşım, ‘Eğitim ve Yetiştirme 2020’ sürecinde kullanılan bir ifadedir ve bireylerin gelişimine yönelik olan, bireylerin istihdam edilmelerini, işine devam etmelerini ve kariyerlerinde ilerleme kaydetmelerini sağlayan faktörlerin bileşimi olarak ifade edilmektedir. Yeterlilik odaklı istihdam edilebilirlik yaklaşımı ise, bireylerin eğitim süreçlerinde edindikleri bilgi, beceri ve yetkinliklere değinerek, diğer bir ifade şekliyle eğitimlerini tamamlamış bireylerin tercih ettikleri alanlarda istihdam edilmelerini sağlayacak, bilgi, beceri, farkındalık ve bireysel özellikleri içermektedir (Boztunç Öztürk vd., 2015; 264).

İstihdam edilebilirlik becerileri, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bireyleri için hayati bir öneme sahiptir. Her bireyin çalışma hayatı süresince en az bir kez iş değiştirmek durumunda kalması bu ifadeyi doğrular niteliktedir. Gelişmiş ülkelerde teknolojinin hızla gelişmesi, yeni bilgi ve becerilerin kısa bir zaman zarfında elde edilmesini zorunlu hale getirmektedir. Aynı durum, uluslararası yatırımlar ve ulusal ekonomik sıkıntılar sebebiyle gelişmekte olan ülkeler içinde geçerlidir. Türkiye’deki durum da buna benzerdir. Ortalama bir bireyin genel eğitim seviyesi, henüz beşinci sınıfı aşabilmiş değildir. Tüm işgörenlerin %15’i hiç eğitim almamış, %65’i ise sadece ilköğretimi tamamlamıştır. Okullarda verilen eğitimler çalışma hayatının gereksinimlerini karşılamak için yetersiz olmaktadır. Bununla birlikte, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında eğitim almış bireylerin, toplam işsiz sayısı içindeki oranının yüksek olması, insan kaynakları planlaması açısından düşündürücü ve eğitim sistemine ilişkin problemleri ortaya koyması açısından da önemli bir göstergedir. Tüm bu durumların sonucunda, verilen eğitimlerin işsizlik oranını azaltmada işlevsel bir fayda sağlamadığı kanısına ulaşılabilmektedir. Çalışma hayatıyla eğitim kurumları arasında iş birliğini öngören bazı eğitim yeniliği girişimleri de “mesleki ve teknik eğitim” başlığı altında, sadece belirli mesleklere yönelik eğitim vermeye odaklıdır. Oysa ki, dünyadaki genel yönelim, teknik anlamda sahip olunacak yeterliliklerden ziyade tüm çalışma alanlarda ihtiyaç duyulan istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmaya yöneliktir. Bu sebeple istihdam edilebilirlik becerilerinin bireylere kazandırılmasına gereken önem verilmelidir (Ünal, 2003; 283).

5.3.3 Kariyer özyönetimi (career self-management)

Güncel kariyer yaklaşımlarına ilişkin her bir modelin, organizasyonların artık çalışanlarına göre uzun süreli olarak istihdam imkânı sağlayamamaları varsayımı etrafında şekillendikleri görülmektedir. Bu durumun neticesi olarak güncel kariyer yaklaşımlarında, bireylerin kariyerlerine ilişkin aldıkları sorumlulukların artması, bireysel kariyer yönetimlerinde etkin olmaları, farklı bir ifadeyle kariyer özyönetimi sağlamalarının beklendiği ifade edilmektedir. Bu noktadaki ana düşünce bireylerin kariyerlerinin yönetilmesinde pasiften çok aktif olarak rol oynadıklarıdır. Diğer bir ifade şekliyle, çalışanlardan, bireysel ihtiyaç ve beklentileriyle uyumsuz kurumsal kariyer strateji ve sistemlerine güvenmelerinden ziyade, bireysel kariyerlerine yönelik fırsatlar oluşturacak ve bu imkanları arttıracak kariyer stratejilerine yönelmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda kariyerin farklılaşan anlamı ile beraber kariyer özyönetiminin bireylerin kariyerlerine ilişkin başarıda bir önkoşul haline geldiği ve kariyerlerin bir ögesi haline geldiği ifade edilebilmektedir. Kariyer özyönetimi konusuna ilişkin yapılan çalışmalar, güncel kariyer yaklaşımlarında sıklıkla ifade alanı bulması sebebiyle son on yıl içinde önemli oranda artış göstermiştir. Literatür incelendiğinde, kariyer özyönetimi, güncel kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkışından bağımsız olarak 1950-1970 yıllarında yöneticilerin büyük çaplı organizasyonlarda nasıl ilerlediklerinin ele alınmasında, 1980'li yıllarda ise, kariyer keşfi, kariyer yönetimi ve organizasyonel sosyalizasyon gibi konulara olan etkisinin belirlenmesinde ve geçmiş dönemlerde endüstriyel/organizasyonel psikoloji kaynaklarında da yöneticilerin başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesinde büyük bir öneme sahip bir konu olarak incelendiği görülmektedir (Çakmak, 2011; 102,103).

Kariyer özyönetimini evrensel bir süreç olarak inceleyen araştırmalarda kariyer özyönetimi 3 aşamalı bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu aşamalar; kariyer keşfi, kariyer hedeflerinin oluşturulması ve kariyer stratejilerinin geliştirilmesi şeklindedir. Kariyer keşif aşaması, kişilerin değer yargılarına, ilgi alanlarına, güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarına ilişkin bilgi edindiği, kişiye yönelik olan aşamadır. İkinci aşamada, birey elde ettiği kişisel bilgiler doğrultusunda kariyer hedeflerini oluşturmaktadır. 3. aşamayı oluşturan, kariyer özyönetimi araştırmalarının üzerinde odaklandığı kariyer stratejisi belirleme evresinde ise,

oluşabilecek önemli kariyer fırsatlarını gözlemleme, bu konularda etkin bireylerle tanışarak ilişkiler ağı oluşturma, başarılarını gözle görülür kılma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapma gibi faaliyetler sürdürülmektedir (Aydın Göktepe, 2016; 115).

5.3.4 Subjektif / psikolojik kariyer başarısı

Çalışanlar ve organizasyonlar yönünden önemli neticeleri doğuran kariyer başarısı, kurumsal turum ve insan kaynakları yönetimi konularında çalışmalar yapan araştırmacıların ilgisini çeken kavramlardan biridir. Geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer başarısı, organizasyonun hiyerarşi basamaklarını tırmanmak (terfi almak) ve daha fazla gelir elde etmek gibi maddi ve dış etkenler olarak görülmektedir. Geçtiğimiz yıllarda bu konuya ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde bu yaklaşımın kariyer başarısı alanında yapılan çalışmalarda da yer aldığı görülmektedir. Örnek olarak yapılmış olan bir inceleme araştırmasında, kariyer başarısı konusuna yönelik 1980 ve 1994 yıllarında yapılan araştırmaların %75'inden fazlasının nesnel kariyere yoğunlaştığı görülmektedir (Budak ve Gürbüz, 2017; 88).

Kariyer başarısı ya da memnuniyeti olarak ifade edilen kavram, çalışanların iş deneyimleri sonucunda oluşan olumlu psikolojik veya işle alakalı sonuç ve başarılar olarak ifade edilmektedir. Judge ve çalışma arkadaşlarının 1995 yılında yaptıkları meta analiz çalışmalarına göre kariyer başarısı, çalışanların kariyerlerinin “hem içsel hem de dışsal yönlerini oluşturan unsurlardan elde ettikleri doyumunu” nitelemektedir. Dışsal (objektif) kariyer başarısı, maaş, yükselme gibi maddi, somut faktör ve tatmini ifade ederken, içsel (subjektif) kariyer başarısı ise, çalışanların kariyerlerine yönelik ilerlemeleri ile başarılarına bağlı öznel (sübjektif) algı ve değerlendirmeleri nitelemektedir (Aktaş, 2014; 200).

Hugges'e göre öznel kariyer, yalnızca çalışan tarafınca ve bireyin kariyerine yönelik bağlılığı ile tecrübe ettiği kariyeridir. Öznel kariyer başarısı ise, bireylerin kariyer gelişimlerine yönelik gösterdiği tepkilerdir. Farklı bir tanımında öznel kariyer başarısı, kişilerin bireysel kariyerlerini bireysel hedef ve beklentileri, tercihleri, değer ve gereksinimleri yönünde

değerlendirmeleridir. Literatürde sıklıkla kullanılan öznel kariyer başarı kıstasları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Çetin ve Mavisu, 2018; 228):

- Başarı duygusu,
- İş tatmini,
- Kendini değerli hissetmek,
- Mesleğe ya da kuruma olan bağlılık,
- Tatminkâr ilişkiler,
- Manevi tatmin.

5.4 Güncel Kariyer Yaklaşımlarında Karşılaşılan Sorunlar

5.4.1 Kariyer platosu

Kariyer kavramları arasında “kariyer platosu”, çalışan bireyin bulunduğu işletmede hiyerarşik olarak yükselme ihtimalinin azaldığı, kariyer anlamında bir durgunluk yaşadığı dönemi ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu durağanlığı yaşayan çalışan, yetenek, bilgi, beceri bakımından yetersiz olarak değerlendirilerek, işindeki yetki ve sorumlulukları kısıtlanarak geri planda tutulacaktır (Çetin vd., 2014; 117). Durumun böyle olduğunu fark eden çalışan, örgütsel tatmini azalarak, işten soğuma, isteksizlik gibi psikolojik sorunlar yaşayabilecektir. Genellikle çalışan kariyerinin sürdürme aşamasında ortaya çıkan bu sorun hem çalışanı hem de işletmeyi olumsuz etkilediği için istenen bir durum değildir (Aktaş, 2015; 30). Kariyer platosu ya da durgunlaşması yaşayan birey, faaliyet gösterdiği işine olan isteğini ve bağlılığını kaybetmiştir, buna bağlı olarak da çalıştığı işletmede pozisyon olarak yükselme ihtimali kalmamıştır. Bu durumu yaşayan çalışanı tatmin ederek tekrar işine motive etmek zordur çünkü, bu bireyler kendilerini geliştirmeye ve öğrenmeye kapatmışlardır. Çalışanı bu duruma sürükleyen kariyer platosunun oluşumunda çeşitli nedenler etkilidir. Bunlar (Çetin vd., 2014 117);

- Çalışanın beceri eksikliği,
- Çalışanın eğitiminin yetersizliği,
- Çalışanın başarı gereksiniminin azalması,

- Adil olmayan ücretler ve maaş artışlarının çalışanları memnun etmemesi,
- İş gerekleri ve çalışanların sorumluluklarına dair belirsizlik,
- İşletmenin yavaş büyümesi ve sonuç olarak sınırlı gelişim imkânı.

Kariyer sorunlarından biri olan platonun oluşumunda 3 farklı neden bulunmaktadır. Bunlar; işletme nedenli plato, çalışan nedenli plato ve çevre nedenli plato olarak sıralanmaktadır. İlk madde olan işletme nedenli platonun özellikleri incelendiğinde (Aktaş, 2015; 30-31);

- Genellikle çoğu organizasyon yapısında hiyerarşik yapılar piramit düzeninde olmasına karşın, bazı işletmelerde bu piramit şeklinin orta kısımlarındaki statülerde yoğunluk görülmektedir. Zamanla organizasyon yapı ve modellerinin değişmesine rağmen, bu işletme yapısı Herriot ve arkadaşlarınınca (1993) kariyer sonucunun önemli bir belirleyicisi olarak, organizasyon içinde plato oluşumunun en temel nedeni olarak ifade edilmiştir.
- Zaman içinde organizasyonların yeniden yapılanması ve işletme yapılarında küçülmeye gidilmesi, işletmenin hiyerarşi ve statü sınırının da daralmasına sebep olarak, sayıların azaltılmasını beraberinde getirmiştir. Bu durum, örgütsel plato oluşumunun bir nedeni olarak görülmektedir.
- Bireylerin hayatlarında statünün önemli bir konuma sahip olması ve bu durumun süreklilik arz ediyor olması, bu tür çalışanlar için dışarıda statü elde etme çabası oluşturup, bir plato oluşumunu beraberinde getirebilmektedir.

İkinci neden olarak görülen, çalışan kaynaklı platoda; adından da anlaşıldığı üzere neden tamamen çalışan kaynaklı sorunlar sebebiyle gerçekleşmektedir. Çalışanların terfi ve hiyerarşik açıdan yükselmeleri için gerekli olan bilgi, donanım ve yeterliliklere sahip olmamaları, kariyerlerinde bir durgunluk yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Bu sorunun yaşanmasındaki temel noktayı, iş ve kişi arasında uyum olmaması oluşturmaktadır. Bir diğer görüşe göre ise çalışanlar bu durgunluk dönemine, faaliyet gösterdikleri çalışma alanında uzmanlaştıklarını düşündükleri zaman girmektedirler. Son neden olarak ifade

edilen çevre kaynaklı platoda ise, bireyin veya işletmenin elinde olmayan ekonomik problemler gibi toplumsal sorunlar sebebiyle çalışan kariyer durgunluğu yaşamaktadır (Aktaş, 2015; 30-31).

5.4.2 İşgören eşler – çift kariyerli eşler

Son zamanlarda tüm dünya çapında oluşan teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişim ve değişimler, çalışma yaşamına da yansırarak istihdam edilen bireylerin aile yapılarını da etki altına almaktadır. Özellikle artan kadın istihdamı, eşlerin ikisinin de çalışma hayatında yer alması ve literatürde iki çalışanlı (dual-occupation), iki kariyerli (dual-career), çift gelirli (dual-income) aile, işgören eşler (working parents), çift kariyerli eşler (dual-career parents) olarak nitelendirilen kavramların oluşmasını beraberinde getirmiştir. Kadınların zamanla iş yaşamına girmeleri, erkeğin çalışıp kadının evde oturduğu çocukların ve yaşlıların bakımlarıyla ilgilendikleri geleneksel aile rollerinin de değişim yaşamasına neden olmuştur. Günümüz dünyasında eşlerin her ikisinin de çalışması artık alışılabilir bir durum olarak kabul edilmeye başlamıştır. Tüm bu değişimler beraberinde bir zihniyet farklılığı oluşumunu da getirmiştir. Çünkü geleneksel tipteki aile yapıları bağlamında zihniyet, erkeğin güçlü, kadınların ise güçsüz olduklarına yöneliktir. Ancak oluşan değişim ve gelişmeler, kadınları da çalışma yaşamının içine dahil ederek, günümüzde sıkça rastlanan çift kariyerli eşler modelini oluşturmuştur (Mert ve Bekmezci, 2016; 47-48).

Çift kariyer, eşlerden birinin kariyeri için çalıştığı kurum veya bölgeyi değiştirmesi durumunda diğer eşi de beraberinde işini bırakıp eşile birlikte yer değiştirme durumuna maruz etme gibi bir sorunla karşı karşıya bırakmaktadır. Eşin diğer eşle beraber gitmeyi tercih etme durumundaysa, diğer eşin yanında giden bireyin sahip olduğu işi kaybetmesine, yeni bölgede yeniden iş arama sürecine dahil olmasına, kariyer hareketliliğinin çift taraflı olarak gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Bu konu hakkında yapılan araştırmalar, göç eden çalışanların %80'inin evli olduğu ve %70'inden çoğunun da bu yer değiştirmelerde eşleriyle beraber gittiklerini göstermektedir. Bu durum çift kariyerli eşlerin dezavantajını oluşturan faktörler arasındadır. Yapılan diğer çalışmalar ise, eşleri ile aynı işletme kapsamında faaliyet gösteren kadın çalışanlar, eşleri ile aynı işletme kapsamında faaliyet gösteren erkek çalışanlara

göre daha fazla iş tatminine sahip olduğunu gösterir yöndedir. Bu durum sebebi, kadın çalışanların aynı işletme bünyesinde çalışan eşlerinden destek ve yardım almalarından dolayıdır. Çünkü geleneksel kültüre göre kadınlar, ev işlerinde erkeklere göre daha fedakâr ve sorumluluk sahibi olurlarken, erkekler ise ev dışında, ofis ortamlarında kadınlara göre daha fazla fedakâr bir tavır takınarak, eşlerine yardımcı olma eğilimi göstermektedir. Erkeğin iş yaşamında eşine destek olması, kadın eş için iş tatmininin oluşmasına ve artmasına neden olmakta ve bu durum çift kariyerli eşler bağlamında oluşan avantajlar olarak nitelendirilmektedir (Şener vd., 2018; 463-464).

5.4.3 Çift kariyerlilik

Bireylerin aynı zamanda birden fazla kariyere sahip olması durumunu nitelemek için kullanılan bir kavramdır. Özellikle birden çok işte faaliyet gösteren kişiler için, her iki işte de sahip olması gereken bir uzmanlık, beceri veya tecrübe söz konusuysa ve her iki iş bireye farklı unvanlar, statüler ve kariyer yolları oluşturuyorsa birey çift kariyerli kapsamına dahil edilmektedir. Buradaki ana sorunu, bireylerin çift kariyere sahip olmasından çok, hangi faaliyet alanına daha fazla yönelmesi gerektiğidir. Her iki kariyerde de yükselme amacı olan çalışanlar enerjilerini ve becerilerini tek bir kariyer alanında kullanmak yerine enerji, beceri ve zamanlarını farklı işler arasında paylaştırarak istenen verimi elde edememektedirler. Bu bağlamda bireyler, kendilerini birden fazla kariyer alanında geliştirmeye çalışmak yerine hedeflenen, ilgi ve yeteneğinin bulunduğu tek bir kariyer alanında geliştirerek, oluşacak iş tatminlerini ve motivasyonlarını arttırarak hedeflerine daha kolay ulaşabileceklerdir (Kağnıcıoğlu, 2014; 120).

5.4.4 Ay ışığı

Ay ışığı, bireylerin maddi yetersizlikler, farklı tecrübe kazanma isteği veya başka nedenlerle ikinci ve hatta üçüncü işlerde faaliyet göstermesi durumudur. Örnek olarak, bir öğretmen hem bağlı bir kurumda çalışıyor hem de özel ders veriyorsa “ay ışığına” dahil demektir. Genellikle firmalar bu tarz durumlar için çalışanlarını işten atmakla tehdit etseler de bu durumun oluşumuna engel olamamaktadırlar. Ancak bazı işletmeler, çalışanlarının kendilerine rahip olan işlerde çalışmaması koşulu atında başka iş veya işlerde çalışmalarına müsaade etmektedir. Genel olarak ay ışığı, düzenli çalışma hayatında olan bireylerin,

çalışma saatleri haricinde on iki saat veya daha uzun süre başka bir alanda çalışmasını nitelemektedir. Bu duruma birey, daha çok iş güvenliği nedeniyle gereksinim duymakta olup, gerçek işten ayrılma gibi oluşabilecek durumlarda da garanti oluşturma amacıyla devam etmektedirler. Ay ışığının bir kariyer sorunu olarak nitelendirilmesi ise, yine çift kariyerlilikte olduğu gibi bireylerin sahip oldukları enerji, motivasyon, zaman ve bilgi gibi niteliklerinin işler arasında paylaşılmasıyla istenen verimi elde edememelerinden kaynaklanmaktadır. Bu duruma sahip bireyler için yöneticiler, çalışanların performans düşüklüğü yaşadığı, işe geç gelme, gelmeme ve erken ayrılma gibi ciddi sorunların oluştuğu bununla birlikte de işletmeye olan bağlılıklarının azaldığını düşünerek bu durumu kabul etmemektedirler. Ay ışığına dahil olan çalışanlara yönelik kariyer ilerlemelerinin engellemesi ve kovulma gibi tehditler yöneticiler tarafından uygulanmaktadır. Ay ışığının getirdiği başka bir problemi ise, bireylerin yaptıkları her iki işe de aynı önemle yaklaşarak çift kariyerli bir tutum takınmaları oluşturmaktadır (Tunçer, 2012; 225).

5.4.5 Cinsiyetten kaynaklı sorunlar

Kültürel normlar ve geleneksel değerlerin etkisiyle, kadın ve erkeklerin toplum içindeki statüleri toplumlar arası farklılık oluşturmaktadır. Geleneksel dönemde erkek egemen olan iş dünyası, küreselleşme, hızla büyüyen ve değişen ihtiyaçlar, tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve teknolojik gelişme gibi değişimler sebebiyle kadınların da içinde yer aldığı bir çalışma yaşamı oluşturmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalar, zaman içinde kadınların işgücündeki oranının arttığını ancak yönetim alanında istihdam eden kadın oranının tüm istihdam eden kadın oranına göre düşük olduğu görülmüştür (Aktaş, 2015; 32-33).

Cinsiyetten kaynaklı kariyer sorunları, en temelinde kadın çalışanların kariyer hayatlarını etkileyen önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Bu kariyer sorunu hem bireysel anlamda hem de toplumların bireyler üzerinde oluşturduğu anlam ve değerler açısından değerlendirilebilmektedir. Özellikle kadınlara yönelik olan sorunlar çerçevesinde oluşturulan birtakım düzenlemeler vardır. Bu düzenlemelere örnek olarak ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü)'nün 1937'de kabul ettiği "Yer altı- Maden işlerinde kadınların çalışmaması hakkında 45 sayılı sözleşme" ve 1966'da kabul edilen "Eşit Değerdeki İş İçin ve Kadın

İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında 100 No'lu Sözleşme" verilebilir. Türkiye kapsamında da cinsiyetten kaynaklı kariyer sorunlarını önlemeye yönelik çeşitli yasalar oluşturulmuştur. Bunlar; 1475 Sayılı iş kanununun 70. Maddesinde düzenlenen "Gebe veya Emzikli Kadınların Çalıştırılma Şartıyla, Emzirme ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Tüzük" ve 1973'te onaylanan, "Kadın İşçilerin Sanayiye Ait İşlerde Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Tüzük" ve yine İş Kanunu'nda "Gece Çalıştırılma Yasağı" başlıklı 69. Madde örnek olarak gösterilebilmektedir. Gelişmiş ülkeler de dahil olmak üzere birçok ülke işletme ve yöneticileri, kadınların hiyerarşik olarak yükselmesine olumlu bakmamaktadır. Toplam çalışanların dağılımı bağlamında incelendiğinde, Amerika'da çalışanların %45'ini kadınların oluşturmasına rağmen, 1000 büyük şirketin sadece %2'lik bir kısmında tepe yöneticisinin kadın çalışanlardan oluşturduğu, bir diğer gelişmiş ülke olan Japonya'da ise toplamda çalışanların %40'ını oluşturan kadın çalışanlar, işletmelerin tepe yönetimlerinde %1'lik bir paydayı oluşturmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009; 151- 152).

Kadın çalışanların önünde oluşturulan bir diğer engel de toplumun sosyal yapısıdır. Erkek egemen bir toplumda, erkeklerin kadınlara göre üstün oluşu ve kadınların evde oturup ev işleriyle meşgul olmaları gerektiği gibi düşünceler mevcuttur. Weiler ve Bernasek yaptıkları araştırmalarda kadın istihdamının gelişimi önündeki iki önemli engeli şu şekilde tanımlamıştır (Deveci, 2018; 201);

- Kadınlara karşı oluşturulan ayrımcılığın azaltılmasına karşın, uzun zamandır etkisini gösteren erkek iş birliğinin işe alımlarda etkisini sürdürmesi,
- Kadınların yöneticisi olduğu işletmeleri erkek yöneticilere göre daha güçsüz bir biçimde işletmesi. Bu noktada da en temel nedeni, yerleşik erkek egemen yapılardaki müşteri portföyü, kredi ve kaynak sağlayıcıların erkek olması ve bu durumun kadın çalışanlara yönelik kaynak bulmak zorluğu oluşturmasıdır.

5.4.6 Kariyer geliştirme sorunları

Bireylerin kariyerlerinde ilerleme olanaklarının azalması, işletme içindeki verimliliklerinin azalması ve işletmeden ayrılma kararı almaları gibi problemler genç kariyerine yeni başlamış çalışanların oluşturdukları sorunlar değildir. Bu sorunlar genellikle hiyerarşik anlamda onların üstleri konumundaki çalışanların tutum ve davranışlarından ileri gelmektedir. Çalışanların transfer ve kariyerlerindeki yükselme hızları, ilk iş değiştirmelerinden sonra azalmaya başlamaktadır. Dikey yapıya sahip organizasyonlarda orta kademede faaliyet gösteren çalışanın üst yönetici pozisyonuna ulaşması uzun zaman alabilmektedir. Bu durumu yaşayan çalışanlar için “ilerleme olanakları sınırlandırılmış çalışan” ifadesi kullanılmaktadır. Kariyer geliştirmeye yönelik bir diğer sorunsal çalışanların transferinin ve terfi ölçütlerinin değişim göstermesidir. Rekabetin yüksek olduğu kariyerlerdeki bireyler için yeterli verime ve başarıya sahip olmayanların statü ve konumları yitirilebilmektedir. Bu sorununun yol açtığı, çalışanlar arasında sürekli bir stres, baskı ve kaybetme korkusu oluşması sorunun psikolojik yönünü nitelemektedir. Bu bağlamda Şimşek kariyer geliştirme sorunlarını iki başlık altında incelemiştir (Şimşek vd., 2016; 339);

- **Çabuk Yükselen Çalışanlar:** İşletmeler genellikle çalışanları yüksek kariyer potansiyeline sahip bireyler olarak tanırlar ve onlara yönelik işletmede yükselmelerini hızlandıracak kariyer geliştirme programları uygulamaktadırlar. Bu bireylere, işletmede hızlı ve yoğun olan fırsatlar tanınmaktadır. Southland Şirketi, hızlı yükselmeye yatkın olan bu bireylerin kariyerlerini kontrol edebilmek adına kariyer patikalarını planlamak ve takibini sağlayabilmek için bilgisayar destekli plan geliştirme yazılımları kullanmaktadır.
- **Erken Kariyer Problemlerinin Azalması:** Bireylerin kariyer hedeflerini gerçekçi bir şekilde oluşturabilmeleri, işletmeye yeni dahil olacak çalışanın işletme hakkında yeterli bilgi düzeyine erişmesi ve gerekli oryantasyon programlarına tabi tutulması ile sağlanabilmektedir. Bununla birlikte çalışanlar performans değerlendirmelerine ilişkin geri dönüşlere gereksinim duymaktadır. Yeni çalışanların işi ile arasındaki uyum sağlanmalı, doğru çalışma

şekilleri oluşturulmalıdır. Bu süreçte işletme yöneticileri çalışanlara gereken desteği sağlamalıdır. Bireye düşen görev ise bir kariyer oryantasyonu belirlemek, kariyer hedefleri oluşturmak ve amaçları doğrultusunda kariyer yollarını oluşturmalı ve benimsemelidir.

5.4.7 Cam tavan sendromu

Cam tavan kavramı, 1970’li yıllarda ABD’de “kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan, görünmez, yapay engelleri” nitelerek kullanım alanı bulmuştur (Bingöl, vd., 2011; 117). Cam tavan kavramı için yapılmış tanımlamalar incelendiğinde, “saydam” ya da “görünmez” olarak iki anlama gelen açıklamalar kullanılması, bu konu hakkında çalışma yapan bireyleri çeşitli kriterlerle işletmelerde var olan cam tavan sendromunu ölçümlemeye yönlendirmiştir. Bu bağlamda baz alınan kriterler; ücret, yükselme, yönetim alanındaki kadın oranı, üst pozisyonlardaki kadın yöneticilerin oranı ve benzeridir. Cam tavan kavramına ilişkin 3 görüş farklılığı vardır. Bunlardan birincisi, kadınların bireysel uğraş ve çalışmalarıyla kariyerlerinde yükselip üst pozisyonlarda yer alabileceklerine ilişkindir. İkinci görüş ise, kadınların çalışma hayatında ilerlerken, ev ve iş hayatını dengelemeye yönelik mücadele vermeleri yönündedir. Son görüş olan üçüncü görüşe göre ise, küçük organizasyonlar ile bu organizasyonlarda istihdam eden kadın çalışanların kariyerlerine yönelik girişimsel başarıları yok sayılmaktadır. Bir diğer ifadeyle, bu tarzdaki çalışmalarda sadece büyük işletmelere odaklanılmakta ve bu genel durumun gözden kaçırılmasına, cam tavan kavramına ilişkin değerlendirmelerde objektiflikten uzaklaşılmasına neden olabilmektedir (Öğüt, 2006; 58).

Ülkemizde cam tavan sendromuna ilişkin yapılan araştırmalar genellikle işletme alanında olmuştur. Kadın istihdamının en yoğun olduğu alanlardan biri olan eğitim ve sağlık bilimleri alanlarında ise kadın çalışanlara ilişkin araştırmalar yapılmış olup cam tavan sendromuna çok fazla değinilmemiştir. Kadınların geleneksel rollerinin devamı niteliğinde görülen bu çalışma alanlarında kadın çalışanlar her ne kadar yoğun olsa da Türkiye Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kuruluşlarda görev yapan kadın müdürlerin oranı erkek müdürlerin oranına göre çok düşük olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici pozisyonunda çalışan kadın

sayısının az olması ve kadınların yükselmesi önündeki engeller araştırmacılar arasında ilgi odağı oluşturmaktadır (Aksu vd., 2013; 134-135).

5.5 Güncel Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin 2012-2019 Yılları Arasında Hazırlanmış Yüksek Lisans Tezleri İçerik Analizi

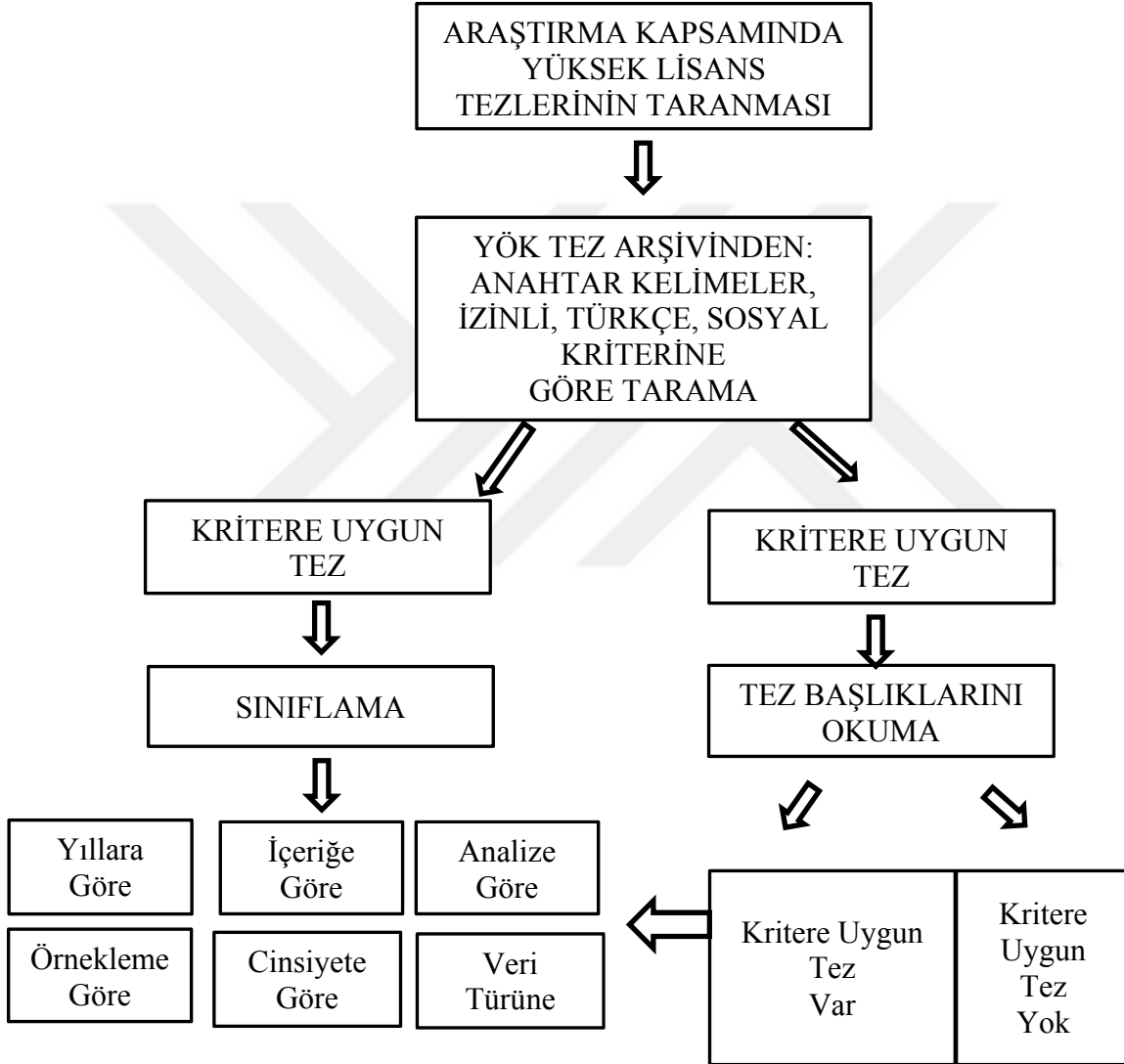
5.5.1 Araştırmanın amacı

Kariyer kavramına ilişkin son dönem literatür incelendiğinde geleneksel ve güncel kariyer yaklaşımları şeklinde bir ayrımın söz konusu olduğu görülmüştür. Bunun da nedeni, sosyal bilimlerin hemen her alanında olduğu gibi merkezinde sosyal ve beşeri olguların yer aldığı her noktada zamana ve çağında gereklerine göre bir değişim ve dönüşüm söz konusu olmaktadır. Geçmişte “kariyer yaklaşımları” olarak ifade edilen kavramlar “geleneksel” olarak yerini korumaya devam etmekle birlikte bunlara yenileri eklenmiş, dolayısıyla da “yeni/güncel/çağdaş kariyer yaklaşımları” bağlamında bir ayrım söz konusu olmuştur. Geleneksel ya da klasik kariyer yaklaşımlarında, çalışanların aynı meslekte bir işten diğer işe dikey olarak yükseldiği hiyerarşik ve açık iş tanımlı bir kariyer yolundan söz edilmektedir. Yeni nesil yani “çağdaş kariyer yaklaşımları” ise “geleneksel yaklaşımlar” ile yollarını ayırarak esnek, hiyerarşiye meydan okuyan, niceliğe değil niteliğe önem veren, çok bağlamlı ve bilgi temelli bir anlayışa işaret etmektedir. Kariyerdeki bu yeni yaklaşımlar son dönem literatürde yer bulmaya başlamış ve bilimsel anlamda gelişmeye devam etmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı 2012-2019 yılları arasında hazırlanmış olan yüksek lisans tezlerinde literatürde “Çağdaş Kariyer Yaklaşımları” olarak yer verilen konu ve buna ait alt başlıkların içerik analizinin yapılmasıdır. Araştırmaya ilişkin bilgi ve diğer hususlar hakkında aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

5.5.2 Araştırmanın modeli

Araştırmada içerik analizi yapılan tezlerde Çağdaş Kariyer Yaklaşımlarına yer verilip verilmediği ve yer verildiyse nasıl ve ne şekilde olduğu incelenmiştir. Buna göre araştırmanın modeli Şekil 5.4’de gösterilmiştir.



Şekil 5.4: Araştırmanın Modeli

Araştırma Şekil 5.4’de gösterilen modele göre hazırlanmış olup, 2012-2019¹ yılları arasında hazırlanan yüksek lisans tezleri “Kariyer”, “Kariyer

¹ Bu çalışmanın hazırlandığı tarih itibarıyla 2019 Kasım ayına kadar hazırlanan tezler incelenmiştir.

Yaklaşımı/Yaklaşımları” ve “Çağdaş Kariyer” anahtar sözcükleriyle ile YÖK Tez veri tabanında Türkçe ve izinli olarak taranmıştır. Yapılan tarama neticesinde anahtar sözcükler kapsamında tez bulgulanmışsa görüntüleme/kayıt yapılarak incelemeye alınmıştır. Eğer bulgulanmamışsa sonuçlar arasından ilgili içeriğe ait konu/konulara yer veren tez olup olmadığının tespit edilebilmesi için başlıklar okunmuştur. Bu okumalardan sonra eğer analize tabi tutulan içeriğe dair bulgu varsa analize dahil edilmiş yoksa dışarıda bırakılmıştır.

5.5.3 Araştırmanın örnekleme

Araştırmanın yöntemine geçmeden önce içerik analizlerinde örneklem bahsinde bazı açıklamaların yapılmasında fayda görülmektedir.

İçerik analizlerinde araştırmanın örnekleme konusunda literatürde bazı tartışmalar vardır. Kavramsal tartışmalar geniş verilmesi halinde konudan uzaklaşılacağına Bu konuda Koçak ve Arun (2006: 22-23) tarafından yapılan “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu” isimli makalede “içerik analizi yöntemi, sorunun sistematik ve tarafsız bir biçimde sunumunu hedefler” denilmektedir. Yazarlar bu önermenin ardından içerik analizinde örneklem sayısından ziyade yöntemin kullanılmasında asıl olanın amaçlanan sonuçların elde edilebilmesi olduğunu belirterek ve “tartışmanın burasında, ‘yönteme bağlılığın’ altını çizmek gerekir” şeklinde bir izahat de bulunmuşlardır.

Araştırmada 2012-2019 yılları arasında hazırlanmış olan toplam 685 yüksek lisans tezi taranmıştır. Bunlar arasından kriterlere uygun bulunan 145 tez detaylı olarak incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde 47 adet yüksek lisans tezi analize tabi tutulmuştur. Bu şekilde tümden gelinerek araştırmanın ve içerik analizinin ruhuna uygun olarak elde edilen sonuçlar sınıflandırılarak tablolar, şekiller ya da grafikler halinde gösterilmiştir. Analize tabi tutulan tezlerin içerik analizine göre uygun bir örneklem sayısını temsil ettiği düşünülmektedir. Zira analiz kapsamında tezlerin ana başlıkları değil içeriğinde yer alan spesifik konular arandığından tarama ile analiz arasında fark ortaya çıkması doğaldır. Ayrıca içerik analizlerinde gömülü kavramlar aranıyor olması sayısal değişimleri açıklayan bir başka husus olarak görülmektedir.

5.5.4 Araştırmanın yöntemi

Bu araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, sosyal bilimlerde sıkça kullanılan araştırma tekniklerinden biridir. Sembolik fenomen olarak bir alan veya konu/konular hakkında var olan, ileri sürülmüş veya ifade edilmiş söylem, metin, beyanat veya araştırmalar içerisindeki verinin analizinin yapılmasında kullanılmaktadır. İçerik analizi, deneysel ve istatistiksel çalışmalarda olduğu yinelenabilir, standardize ve niceliksel verilerden farklı olarak esnek, soyutlanabilir ve özelleştirilebilir bir niteliğe sahiptir.

İçerik analizi, yakın zamana kadar sosyal bilimler çalışma alanında kullanılan nicel analiz yöntemlerinin yardımcı durumunda kullanılmıştır. Ancak, artık pek çok akademisyen bir yanında sosyal doku diğer yanında beşerî olguların söz konusu olduğu soyut kavramların araştırılmasında matematiksel yöntemler kadar içerik analizi gibi kavramsallaştırmalara elverişli bir vaka hakkında araştırmacı ve okuyucuya yorum katma imkânı verebilen yöntemlere yönelim olduğu görülmektedir.

Kavram olarak “içerik analizi” kavramının ilk kullanılışı, 1941 yılında Chicago Üniversitesi’nde iletişim alanında birçok otoritenin katıldığı konferansla başlamıştır. 1941 yılı içerik analizi kavramının doğum tarihi kabul edilmiştir. 1955 yılında ABD’de Illionois’de düzenlenen “içerik analizinde karşılaşılan sorunlar” konulu konferans ikinci önemli aşamadır. Bu iki konferansın ana teması içerik analizi ile nelerin yapılabileceği sorusuna cevap aramak olmuştur. 1967 yılında Philadelphia’da yapılan konferansın ana temasını ise içerik analizinin sınırlarının nerede başlayıp nerede biteceği sorusu oluşturmuştur (Çopuroğlu Demirdelen, 2000; 83). İçerik analizi, başlangıçta iletişim içeriklerini betimleme tekniği olarak kavramsallaştırılmış olup daha sonraları “teknik” kavramı yerine “yöntem” ve “yaklaşım” gibi kavramlar kullanılmaya başlamıştır (Çopuroğlu Demirdelen, 2000; 83). İçerik analizi ile ilgili önerme ve kavramsal açıklamalar zamanla gelişmeye devam etmiş, yöntemin sadece içeriğin tasviri şeklinde değil, içeriklerde yer alan sosyal veya soyut olguların sosyal gerçeklik içerisindeki anlam ve boyutlarına yönelik çıkarımlara evrilmiştir. İçerik analizinin bazı tanımları Çizelge 5.4’te aktarılmıştır.

Çizelge 5.4: İçerik Analizi Tanımları

Yazar	Tanım
(Altunışık, vd., 2010; 322)	İçerik analizi; “dokümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir”.
(Bilgin, 2000; 1)	İçerik analizi; “çok çeşitli söylemlere uygulanan bir takım metodolojik araç ve tekniklerin bütünüdür ve içerik analizi adı altında toplanan bu araç ve teknikler, her şeyden önce kontrollü bir yorum çabası olarak ve genelde tündengelimine dayalı bir ‘okuma’ aracı olarak nitelendirilebilirler”
(Koçak ve Arun, 2006; 22)	İçerik analizi; “metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir.”
(Yıldırım ve Şimşek, 2011; 162).	“İçerik analizinde araştırmacılar bu yöntem aracılığıyla verileri tanımlamaya ve verilerin içinde gizli olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. İçerik analizinde araştırmacılar tarafından yapılan temel işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar aracılığı ile bir araya getirmek ve bunları diğer kişilerin anlayabileceği şekilde organize ederek yorumlamaktır.”
(Gülbahar ve Alper, 2009)	“İçerik analizi yoluyla verileri tanımlama ve verilerin içinde saklı gerçekleri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.”
(Çalık ve Sözbilir, 2014; 34).	İçerik analizi; “belirli bir konu üzerinde yapılan araştırma sonuçlarının sistematik bir şekilde ele alınarak tanımlayıcı bir şekilde değerlendirilmesidir.”

Genel olarak içerik analizi, bir konu hakkında yapılan bir bilimsel araştırmadan bir gazetede yer alan haberlerin incelenmesine kadar, araştırmacıya oldukça geniş seçenekler sunun çalışma yöntemi olarak ifade edilebilir. İçerik analizinde temel husus incelemeye konu edilen kodların ya da içerik maddelerinin tekrar sayısı, bunlar hakkında ortaya çıkan bulgular, yazar ya da ileri süren tarafından yapılan değerlendirmeler vb. hakkında kontrollü bir yorum yapabilmeye olanak sağlamaktadır. Başka bir ifade ile sınırları belli seçimlere göre belirlenmiş okuma aracıdır. Diğer yandan içerik analizi, bir kelime, bir cümle, bir kavram, bir bulgu vb. gibi unsurların mevcut veri kaynağında/kaynaklarında sıklığı, yer verilme şekli, yer verilme sırası vb. gibi hususlar hakkında araştırmacı ve okuyucuya rehberlik eder. Ancak içerik analizi, klasik bakış açısı ile nicel çalışmalar geleneğinde yer almaktadır. Tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi içerik analizinde de objektiflik söz konusu olup değer yargılarından uzak çıkarımlar ve anlamlı sonuçlar ortaya konulmaktadır (Baş ve Akturan, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2011; Öztürk, 2014; Büyüköztürk, vd., 2015).

İçerik analizi yapılırken öncelikle araştırmacı tarafından tespit edilen kodlamalar veya anahtar metinlerin yer aldığı kaynaklara erişilir. Örneğin bu çalışma da olduğu gibi belli kodlamalara yer vermiş olan konu veya içeriğe sahip tezler yine belli metodolojiye göre sınıflanır ve arşivlenir. Tarama modeli de denilen bu çalışmadan sonra elde edilen veri setleri incelenir. Söz konusu kodlamaların yer alış biçimi, içerikleri, sırası, tekrar sayısı vb. bakımından kategoriler geliştirilir. Bu süreçte; betimleme, sınıflama ve ilişkilendirme olmak üzere üç aşamada ilerleme sağlanır. Betimleme aşamasında araştırmacı topladığı veri veya bilgileri tanımlar. Örneğin “xxxx/xxxx” tarihleri arasındaki “yyyy” materyali gibi. Sınıflama aşamasında, betimlemeden elde edilenler belli mantığa göre tasniflenir. Örneğin “yyyy” materyalindeki “zzzz” kodları ortaya çıkarılır. Son aşamada ise ilk iki düzeydeki süreçlerden elde edilen bulgular anlamlı sonuçlar ortaya konulmak üzere çalışmanın amacına göre ilişkilendirilir. Daha önceden belirlenen temalara göre özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur (Yüksel ve Yüksel, 2004; Öztürk, 2014; Büyüköztürk, vd., 2015).

Araştırmada, taranan yüksek lisans tezlerinde, çalışmanın teorik kısmında yer verilen ve literatürde “Güncel Kariyer Yaklaşımları” olarak kabul gören 7 maddeden hangilerine nasıl ve ne şekilde yer verildiği analiz edilmiştir. Bu maddeler şu şekildedir.

- İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı
- Sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımı
- Esnek kariyer yaklaşımı
- Portföy kariyer yaklaşımı
- Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı
- Çağdaş kariyer yaklaşımı
- Kariyer mozaiği

Verilen 7 madde hakkında 2012-2019 yılları arasında hazırlanan yüksek lisans tezleri incelenmiştir. Tezlerde içerik tespiti yapılırken öncelikle tezin adına ardından görüntüleme yapılarak tez içindeki konulara bakılmıştır. Eğer araştırma kapsamında ele alınacak 7 içerikten biri veya birkaçı hakkında; tez başlığı, ana bölüm, bölüm altı alt başlık ya da açıklama varsa tez incelemeye değer bulunmuştur. Yani, inceleme yapılan tezlerde bahsi geçen içerikler hakkında yeterince açıklama olup olmadığına bakılmıştır. Tezlerde bu kapsamda konulara girilmiş ancak kısaca veya birkaç

cümlelik açıklamayla yer almışsa, tez araştırmadan çıkarılmıştır. Örneğin “güncel kariyer yaklaşımları” bağlamında tezde yer verilmemişse ilgili tez analiz dışına çıkarılmıştır.

Asıl konu, ana bölüm, alt başlık içerisinde ve/veya nitel/nicel araştırma konusu edilmişse analize dahil edilmiştir. Ayrıca incelenen tezlerin adı, araştırmaya konu 7 içerik ile ilgisi bulunmayan bir konuda ise görüntüleme yapılmadan elenmiştir. Örneğin arama yapıldığında “Üniversite öğrencilerinin girişimcilik özellikleri”, “Lise öğrencilerinin kariyer seçimlerin ebeveyn etkisi”, “Temel kişilik özellikleri” vb. konulardaki tezler araştırmada elenmiştir.

5.5.5 Araştırmanın bulguları

2012-2019 yılları arasında 7 içerik kapsamında hazırlanan bu çalışmada yaklaşık 7 bin adet veri girişi yapılmıştır. Bunlardan elde edilen sonuçlar anlaşılabilir tablo veya grafiklere dönüştürülmüştür. Çalışmanın bu aşamasında MS Excel’de uygun formüller profesyonel destek sağlanarak oluşturulmuştur. Zira içerik analizi çalışmalarında genel geçer standardize bir yöntem bulunmamakta, araştırmacının çalışma alanına göre oluşturulmaktadır. Ancak literatürde tespit edildiği üzere en çok kullanılan veri inceleme türü, her bir içerik ve buna ilişkin verinin tarama ve sınıflama sonucunda tek tek giriş yapılarak frekans dağılımlarının belirlenmesi ve bunlara dair yüzdesel sonuçların ortaya konulması şeklinde olduğu görülmüştür. İçerik analizi, nicel çalışma yöntemleriyle nitel çalışma yöntemlerinin ara yüzünde yer aldığından ayrıca esnek ve uyarlanabilir olduğundan araştırmacı için elverişli olmaktadır.

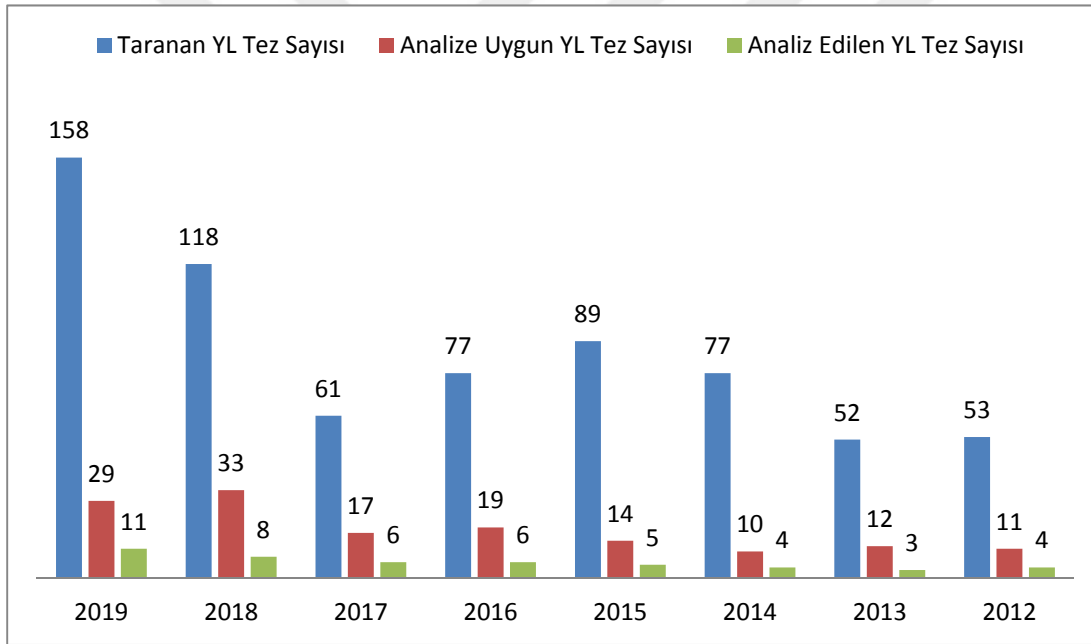
Araştırma neticesinde elde edilen bulgular, bunlara dair açıklama ve değerlendirmeler aşağıda aktarılmıştır.

5.5.5.1 Nicel bulgular

2012-2019 yılları arasında hazırlanan ve bu araştırmada, taranan, analize uygun bulunan ve içerik analizi yapılan yüksek lisans tezlerine ilişkin bilgiler izelge 5.5 ve şekil 5.5’de gösterilmiştir.

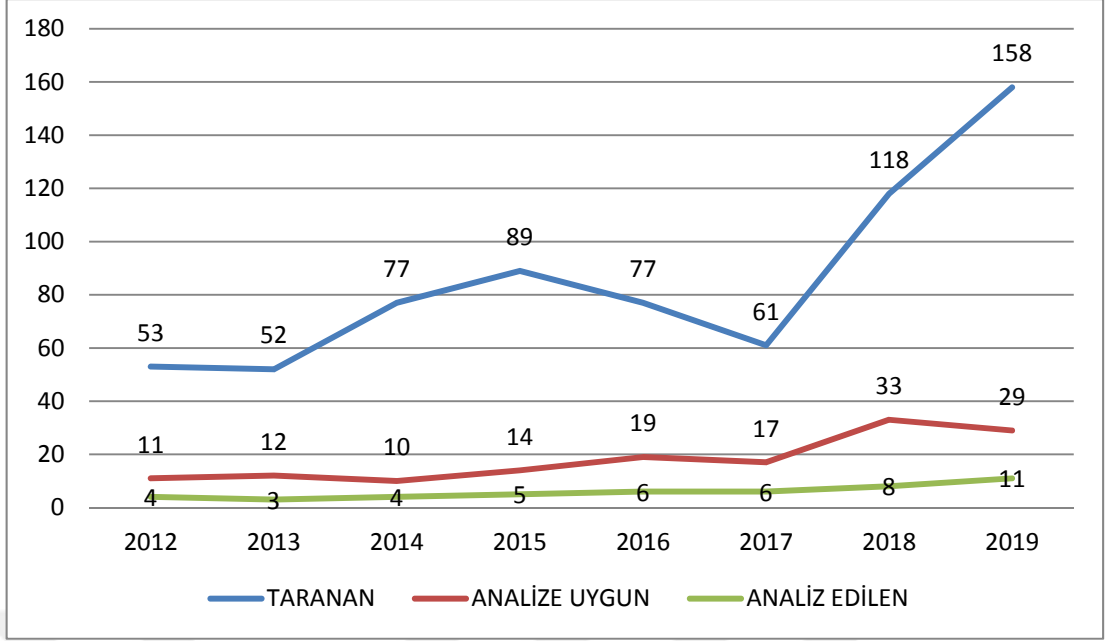
Çizelge 5.5: Analize Tabi Tutulan Yüksek Lisans Tezleri

Yıllar/ Analiz Durumu	Taranan YL Tez Sayısı	Analize Uygun YL Tez Sayısı	Analiz Edilen YL Tez Sayısı
2019	158	29	11
2018	118	33	8
2017	61	17	6
2016	77	19	6
2015	89	14	5
2014	77	10	4
2013	52	12	3
2012	53	11	4
Toplam	685	145	47



Şekil 5.5: Analize Tabi Tutulan Yüksek Lisans Tezlerinin Dağılımı

YÖK Tez veri tabanından “Kariyer”, “Kariyer Yaklaşımı/Yaklaşımları” ve “Çağdaş Kariyer” anahtar sözcükleriyle Türkçe ve izinli olarak tarama yapılmıştır. Çizelge 5.5 ve Şekil 5.5’de görüldüğü üzere araştırmada 2012-2019 yılları arasında 685 adet YL tezi taranmış olup, bunlardan 145 tanesi araştırma kapsamında uygun görülerek incelenmiş ve bu inceleme sonucunda 47 adet YL tezi içerik analizine tabi tutulmuştur.



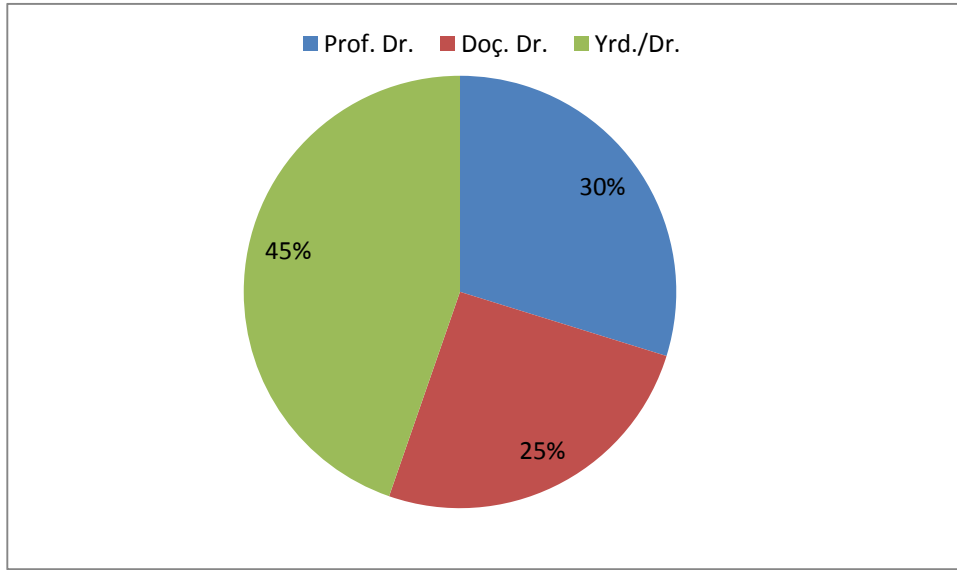
Şekil 5.6: Yüksek Lisans Tezlerinin Yıllara Göre Seyri

Araştırmada taranan, analize uygun görülen ve analiz edilen yüksek tezlerinin yıllara göre seyrine bakıldığında genel olarak kariyer konularında artış olduğu görülmektedir. Özellikle 2018 ve 2019 yıllarında her üç grupta artış gözlenmektedir. Buna göre kariyer konulu alanlarda tez hazırlama sayısının artışı ifade edilebilir.

Çizelge 5.6: Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Durumu

Unvan/ Yıllar	Prof. Dr. f	Doç. Dr. f	Yrd./Dr.* F
2019	2	4	4
2018	4	2	2
2017	2	-	4
2016	-	2	4
2015	-	2	3
2014	3	-	2
2013	2	1	-
2012	1	1	2
Toplam	14	12	21

* Yrd./Dr.; Yard. Doç. Dr. veya Dr. Öğrt. Üyesi

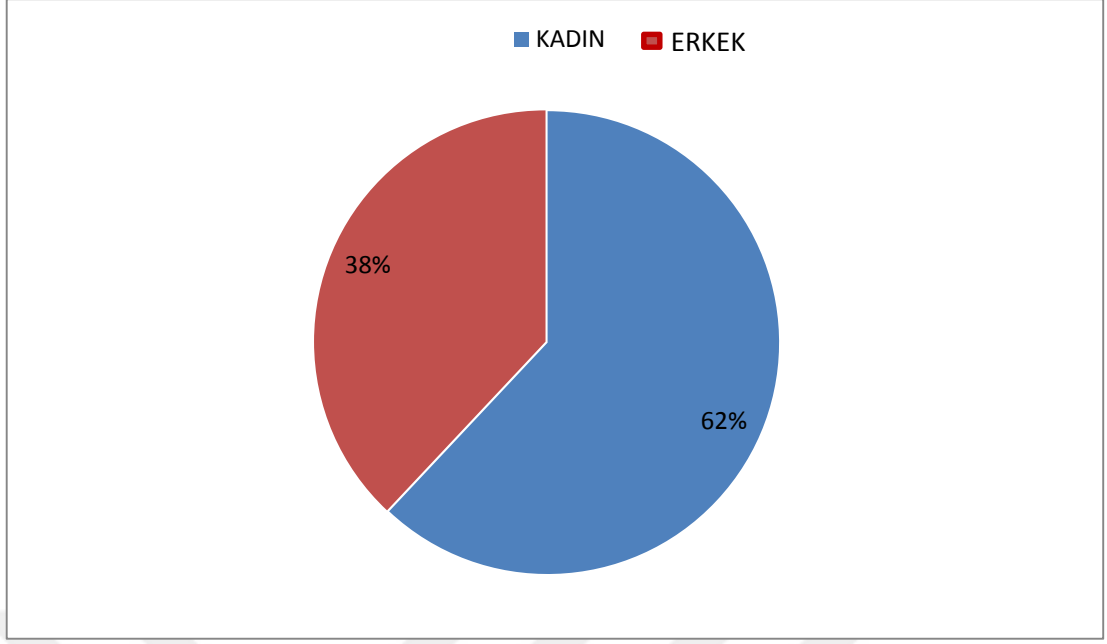


Şekil 5.7: Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında analiz edilen 47 YL tezinin 14'ünün (% 30) danışmanı Prof. Dr., 12'sinin (%25) danışmanı Doç. Dr. ve 21'inin (% 45) danışmanı Yrd./Dr. unvanlarındaki akademisyenlerden oluşmaktadır. Buna göre danışmanların ağırlıklı olarak Yrd./Dr. olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.7: Tezleri Hazırlayanların Cinsiyete Göre Durumu

Yıllar/ Cinsiyet	KADIN		ERKEK	
	f	%	f	%
2019	7	24,14%	4	22,22%
2018	6	20,69%	2	11,11%
2017	3	10,34%	3	16,67%
2016	3	10,34%	3	16,67%
2015	2	6,90%	3	16,67%
2014	3	10,34%	1	5,56%
2013	3	10,34%	0	0,00%
2012	2	6,90%	2	11,11%
Toplam	29	100,00%	18	100,00%

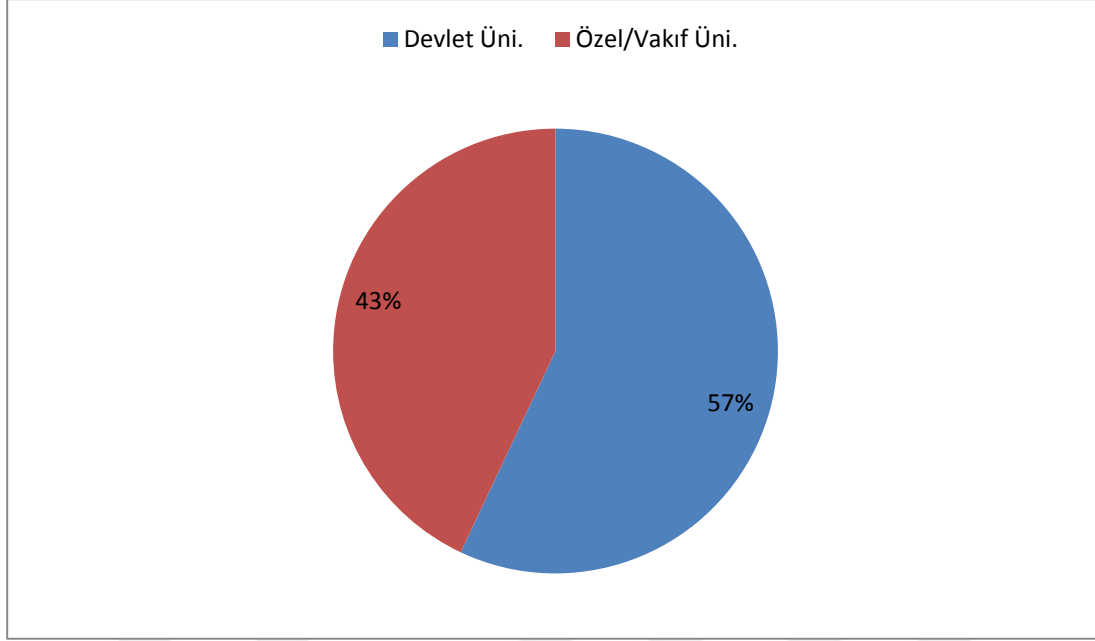


Şekil 5.8: Tezleri Hazırlayanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırma kapsamında analiz edilen 47 YL tezinin 29'u (%62) kadınlar tarafından, 18'i (%38) erkekler tarafından hazırlanmıştır. Buna ek olarak tarama sürecinde de görüldüğü üzere; cam tavan, kadınların kariyer sorunları, kariyer ilerlemesi vb. gibi konularda kadınların ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5.8: Tezlerin Devlet ve Vakıf Üniversitelerine Göre Durumu

	DEVLET		VAKIF	
	f	%	f	%
2019	8	29,63%	3	15,00%
2018	5	18,52%	3	15,00%
2017	4	14,81%	2	10,00%
2016	2	7,41%	4	20,00%
2015	0	0,00%	5	25,00%
2014	3	11,11%	1	5,00%
2013	2	7,41%	1	5,00%
2012	3	11,11%	1	5,00%
Toplam	27	100,00%	20	100,00%



Şekil 5.9: Tezlerin Devlet ve Vakıf Üniversitelerine Göre Dağılımı

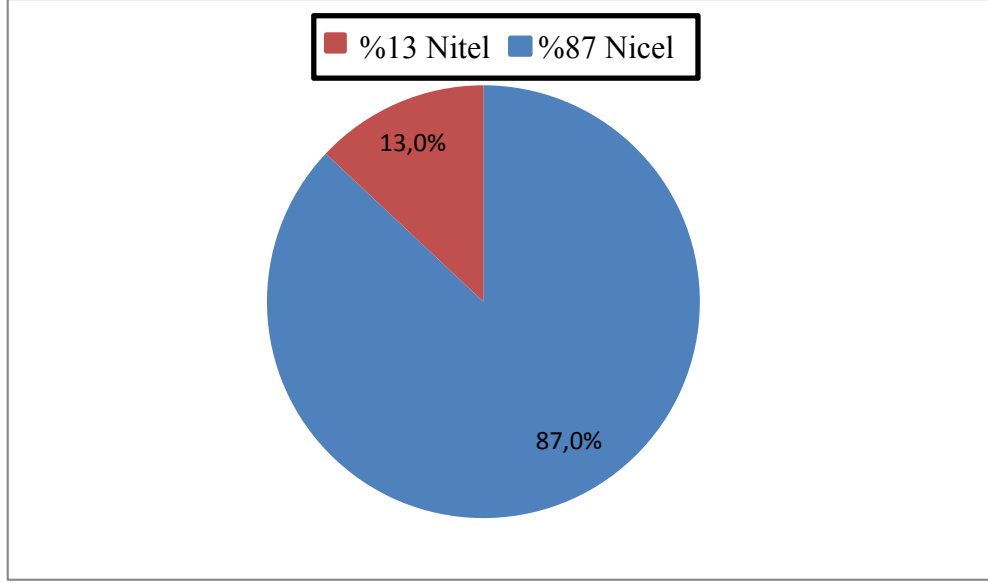
Araştırma kapsamında analiz edilen 47 YL tezinin 27'si (% 57) devlet üniversitelerinde, 20'si (% 43) vakıf üniversitelerine hazırlanmıştır.

5.5.5.2 Araştırma türlerine ilişkin bulgular

Yüksek Lisans Tezlerindeki Araştırmalarda yapılan analizlerin, nicel-nitel durumu, türü ve örneklem sayıları aşağıda sırası ile aktarılmıştır.

Çizelge 5.9: Yüksek Lisans Tezlerinin Nicel veya Nitel Durumu

Yıllar/Tür	NİTEL		NİCEL	
	f	%	f	%
2019	0	0,00%	11	26,83%
2018	2	33,33%	7	17,07%
2017	1	16,67%	5	12,20%
2016	2	33,33%	4	9,76%
2015	1	16,67%	3	7,32%
2014	0	0,00%	4	9,76%
2013	0	0,00%	3	7,32%
2012	0	0,00%	4	9,76%
Toplam	6	100,00%	41	100,00%



Şekil 5.10: Yüksek Lisans Tezlerinin Nicel veya Nitel Dağılımı

Araştırma kapsamında analiz edilen 47 YL tezinin 41'i (% 87) nicel araştırma yöntemlerine göre 6'sı (%13) nitel araştırma yöntemlerine göre hazırlanmıştır. Söz konusu tezler genellikle üç bölüm halinde hazırlanmıştır. Tezlerin ilk iki bölümünde teorik bilgiler ve literatür araştırmasına, üçüncü bölümlerinde de uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamaların ise bir sonraki tabloda görüleceği üzere anketler ile yapıldığı tespit edilmiştir.

Çizelge 5.10: Yüksek Lisans Tezlerindeki Araştırma Türleri

Yıllar/Analiz Tür	ANKET	Y.Y.M.F*	İKİNCİL	GÖZLEM	L.T.**
2019	11	-	-	-	-
2018	7	1	-	1	-
2017	5	1	-	-	-
2016	4	1	-	1	-
2015	3	-	-	-	1
2014	4	-	-	-	-
2013	3	-	-	-	-
2012	4	-	-	-	-
Toplam	41	3	-	2	1

* Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

** Literatür Taraması

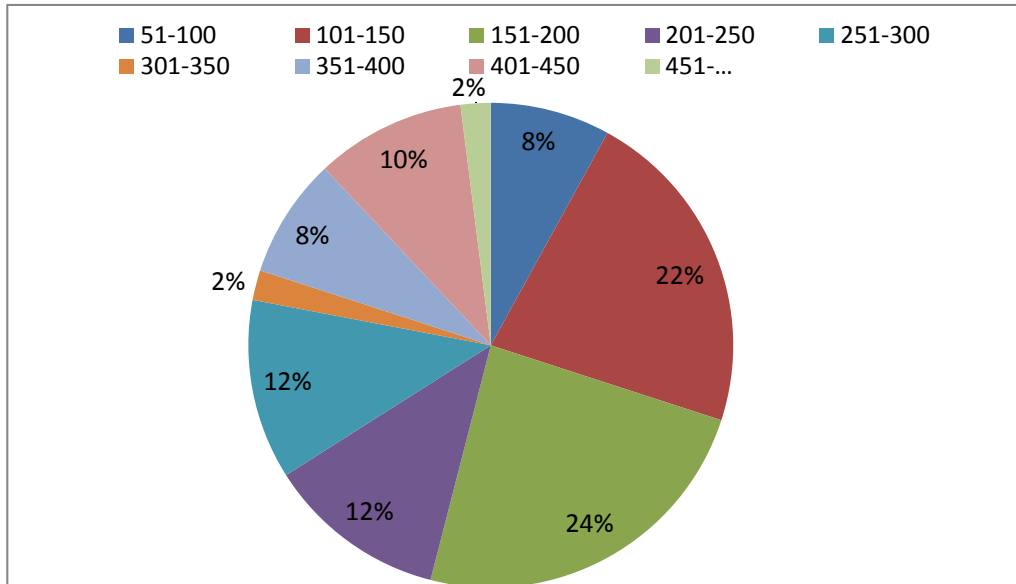
Araştırma kapsamında analiz edilen 47 YL tezinin araştırma/uygulama bölümlerine bakıldığında 41'sinde (% 87) anket formu, 3'ünde (% 6) Yarı Yapılandırılmış

Mülakat Formu, 2'sinde (% 4) gözlem ve 1'in de Literatür Taraması yapıldığı tespit edilmiştir. Buna göre tezlerde çok büyük oranda anket formu ve ölçek kullanıldığı görülmüştür. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu kullanılarak yapılan araştırmalarda genellikle bir şirket yöneticisi ya da insan kaynakları yöneticisi ile çalışma yapılmıştır. Gözlem tekniğinde de benzer şekilde bir şirket vaka olarak seçilmiş ve bulgular aktarılmıştır. Bir çalışmanın ise literatür taraması şeklinde yapıldığı görülmüş, ikincil veri kullanılarak yapılan herhangi bir çalışma olmamıştır.

Çizelge 5.11: Yüksek Lisans Tezlerindeki Örneklem Durumu

Örneklem Büyüklüğü	Tez Sayısı
51-100	3
101-150	9
151-200	10
201-250	5
251-300	5
301-350	1
351-400	3
401-450	4
451-...	1
Toplam	41

*Araştırma nicel bir yöntemle hazırlanmışsa bu tabloda yer verilmemiştir.



Şekil 5.11: Yüksek Lisans Tezlerindeki Örneklem Dağılımı

Araştırma kapsamında analiz edilen 47 YL tezinin 3'ünde (%8) 51-100 arası, 9'unda (% 22) 101-150 arası, 10'unda (%24) 151-200 arası, 5'inde (% 12) 201-250 arası, 5'inde (% 12) 251-300 arası, 1'inde (%2) 301-350 arası, 3'ünde (%8) 351-400 arası, 4'ünde (% 10) 401-450 arasında örneklem seçilmiş olup, 1'inde ise (%2) 451 ve üzerinde örneklem seçilmiştir.

5.5.5.3 İçerik analizine ilişkin bulgular

İncelenen içeriklere dair bulgular tez içerisinde yer alış şekline göre analiz edilmiştir. Örneğin bir tezde “Sınırsız kariyer yaklaşımı” başlığı altında literatür bilgisi verilmişse ve uygulama kısmında yer alan anket/ölçek içerisinde konuya yer verilmişse analize uygun bulunmuştur. Ayrıca, sadece uygulama kısmında yer verilip verilmediğine bakılmaksızın yalnızca tez içerisinde literatür bilgisi olarak değinilmişse, yine analiz kapsamında değerlendirmeye uygun görülmüştür. Örneğin “nicel/nitel bulgu” durumuna göre sınıflandırılmıştır. Araştırma kapsamında analiz edilen toplam 47 adet YL tezindeki içeriklere ilişkin içerik analizi bulguları aşağıda yıllara göre tablolar halinde sunulmuştur.

Çizelge 5.12: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2019)

İÇERİK	TEZ İÇİNDEKİ DURUMU		ANALİZ DURUMU		NİCEL/NİTEL BULGU DURUMU	
	ANA KONU	BÖLÜM İÇERİSİNDE	ANKET-ARAŞTIRMA	LİTERATÜR	VAR*	YOK
1.İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	0	0	0	0	0	0
2.Sınırsız kariyer yaklaşımı	2	6	5	6	5	2
3.Esnek kariyer yaklaşımı	0	2	1	3	1	2
4. Portföy kariyer yaklaşımı	0	1	1	1	1	0
5. Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	0	3	5	4	3	1
6. Çağdaş kariyer yaklaşımı	0	1	1	1	1	0
7. Kariyer mozaiği yaklaşımı	0	1	1	0	0	0
TOPLAM	2	14	14	15	11	5

* Söz konusu bulgular anket veya diğer veri toplama araçlarına göre elde edilmiş olup, bunlar maddeler içerisinde yer da tek başına anket şeklindedir.

2019 yılında hazırlanan 158 adet yüksek lisans tezi incelenmiştir. Bunlardan 29 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu tezler görüntülenerek incelendiğinde 18 tanesinin araştırma kapsamı dışında kaldığı görülmüş, 11 tanesi ise nitelikleri karşılaması bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analize konu olan içerikler, 2019 yılı itibariyle incelenen 11 yüksek lisans tezinin 2'sinde ana konu içerisinde yer almaktadır. Sınıflandırılan içerikler 14 yerde bölüm içerisinde, 14 yerde nicel/nitel analizlerde, 15 yerde literatür incelemesinde yer almıştır. 11 yerde içeriklere dair anket ya da ölçekler içerisinde madde/maddeler halinde nicel bulgular varken 5 yerde nicel bulgu söz konusu değildir.

2019 yılında hazırlanan tezlerde yaklaşımlara ilişkin eğer nicel veya nitel bulgu varsa bunlar sektör, örneklem seçimi ve sayısı, ölçek ve ölçek türü ile tezlerdeki temel bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 5.13: İncelenen Tezlerin Bulguları (2019)

Sektör	Örn. Seçimi	Örnekleme Sayısı	Ölçek Skalası ve Analiz Yöntemi	Aranan	Ölçek Türü	Temel Bulgu
1 İlaç Sektörü	Basit Tesadüfi	300 Beyaz Yakalı	5'li Likert Ölçeği, PROCESS 3.0 yazılımı	Sınırsız Kariyer Yaklaşımının Mentorluk ile Kariyer Tatminine Etkisi	Mentorluk Ölçeği	Sınırsız kariyerin kariyer tatminindeki değişimin önemli bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.
2 Özel ve Kamu Kurumu	Kolayda örnekleme	387 Beyaz Yakalı	5'li Likert Ölçeği, SPSS 22.0 yazılımı	Sınırsız ve değişken kariyer yönelimleri ile kariyer bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeği ile Değişken Kariyer Yönelimi Ölçeği	Sınırsız kariyer yöneliminin ve değişken kariyer yöneliminin kariyer bağlılığı üzerindeki etkisi olduğu tespit edilmiştir.
3 Turizm Sektörü	Kolayda örnekleme	415 Beyaz Yakalı	5'li Likert Ölçeği, SPSS 22.0 yazılımı	Tükenmişlik ve sınırsız kariyer yönelimleri arasındaki ilişkiyi ölçmek. Otokratik ve demokratik liderliğin tükenmişlik ve sınırsız kariyer yönelimi üzerine etkilerini ölçmek	Sınırsız kariyer yönelimi	Tükenmişlik durumu ile sınırsız kariyer yönelimi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liderlik tarzı ile tükenmişlik ve sınırsız kariyer yönelimi arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir
4 İlaç Sektörü		284 Beyaz Yakalı	5'li Likert Ölçeği, SPSS 22.0 yazılımı	Mentorluğun kariyer tatmini üzerine etkisi ve bu etkinin sınırsız kariyer ile etkileşimi ölçmek.	Mentorluk Ölçeği	Mentorluğun kariyer tatmini ve sınırsız kariyer ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ayrıntıları görüldüğü üzere 2019 yılında araştırma kapsamında incelenen 11 adet yüksek lisans tezinin 7'sinde analize tabi tutulan içeriklerin bazılarında sadece teorik bölümlerde yer ver verilmiştir. 4 adet tezde ise söz konusu içeriklerle ilgili tezlerin araştırma kısımlarında yaklaşımlara yönelik bazı değişkenlerin incelendiği ve bunlara ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür.

Çizelge 5.14: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2018)

İÇERİK	TEZ İÇİNDEKİ DURUMU		ANALİZ DURUMU		NİCEL/NİTEL BULGU DURUMU	
	ANA KONU	BÖLÜM İÇERİSİNDE	ANKET-ARAŞTIRMA	LİTERATÜR	VAR	YOK
1.İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	0	4	4	4	2	2
2.Sınırsız kariyer yaklaşımı	0	4	4	4	3	2
3.Esnek kariyer yaklaşımı	0	4	4	4	2	2
4. Portföy kariyer yaklaşımı	0	3	3	3	1	2
5. Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	0	2	2	2	1	1
6. Çağdaş kariyer yaklaşımı	0	3	1	3	2	1
7. Kariyer mozaiği yaklaşımı	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	0	20	18	20	11	10

2018 yılında hazırlanan 118 adet yüksek lisans tezi incelenmiştir. Bunlardan 33 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu tezler görüntülenerek incelendiğinde 25 tanesinin araştırma kapsamı dışında kaldığı görülmüş, 8 tanesi ise nitelikleri karşılması bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analize konu olan içerikler, 2018 yılı itibariyle incelenen 8 yüksek lisans tezinde ana konu içerisinde yer almamaktadır. Sınıflandırılan içerikler 20 yerde bölüm içerisinde, 18 yerde nicel/nitel analizlerde, 20 yerde literatür incelemesinde yer almıştır. 11 yerde içeriklere dair anket ya da ölçekler içerisinde madde/maddeler halinde nicel bulgular varken 10 yerde nicel bulgu söz konusu değildir.

2018 yılında hazırlanan tezlerde yaklaşımlara ilişkin eğer nicel veya nitel bulgu varsa bunlar sektör, örneklem seçimi ve sayısı, ölçek ve ölçek türü ile tezlerdeki temel bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 5.15: İncelenen Tezlerin Bulguları (2018)

Sektör	Örn. Seçimi	Örneklem Sayısı	Ölçek Skalası ve Analiz Yöntemi	Aranan	Ölçek Türü	Temel Bulgu
1 Çeşitli	Tabakalı Örnekleme	15 Şirket Üzerinde Çalışılmıştır	Örnek olay Yöntemi, Nitel çalışma	Kariyer planlaması ile çok yönlü kariyer yetkinliklerinin ilişkisini incelemek.	Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu kullanılarak betimsel analiz ve doküman analiz.	Kariyer planlaması ile çok yönlü kariyer yetkinlikleri arasında ilişki bulunmuştur.
2 Eğitim (Öğretmen ve Akademisyen.)	Kolayda örnekleme	30+30 Öğretmen ve Akademisyenler K E 60 -	Örnek olay Yöntemi, Nitel çalışma	Kadın öğretmen ve akademisyenlerin kariyer planlaması ile deneyimlerinin incelenmesi.	Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu kullanılarak betimsel analiz ve doküman analiz.	Kadın çalışan olmak ile sınırsız kariyer arasında ilişki bulunmuştur. Kariyer ilerlemesinde kadınların erkeklerle göre daha fazla zorlukla karşılaştıkları tespit edilmiştir.
3 Eğitim (Devlet üniv.)	Kolayda örnekleme	426 Devlet üniv. eğitim gören öğrenciler K E 284 142	5'li Likert Ölçeği, Kategorik değişkenler arasında ise çift serili korelasyon ile Tolerance ve VIF	Değişken, kariyer karar verme güçlükleri ile kariyer engelleri, kariyer karar verme arasındaki ilişkinin incelenmesi.	Kariyer Karar Verme Öz-Yeterlilik Ölçeği	Üniversite öğrencilerinin kariyer kararları ve sürecinde çağdaş kariyer yaklaşımının önemi arasında ilişki tespit edilmiştir.
4 Turizm	Kolayda örnekleme	25 Beyaz Yakalı K E 7 18	Örnek olay Yöntemi, Nitel çalışma	Çalışılan kurumun kariyer politikaları ile çalışanların kariyer ilerlemesi arasındaki ilişkinin incelenmesi.	Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu kullanılarak betimsel analiz ve doküman analiz.	Çalışılan kurumun politikaları ile sınırsız kariyer ve esnek kariyer arasında ilişki tespit edilmiştir.
5 Kargo-Taşıma		287 Beyaz Yakalı K E	5'li Likert Ölçeği, SPSS 15.0	Çalışanların eğitim düzeyleri ile ve kariyer beklentileri arasındaki ilişkinin incelenmesi.	Anket veya türü hakkında bilgi verilmemiş	Çalışanların eğitim düzeyleri ile ve kariyer beklentileri arasında ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ayrıntıları görüldüğü üzere 2018 yılında araştırma kapsamında incelenen 8 adet yüksek lisans tezinin 3'ünde analize tabi tutulan içeriklerin

bazılarına sadece teorik bölümlerde yer ver verilmiştir. 5 adet tezde ise söz konusu içeriklerle ilgili tezlerin araştırma kısımlarında yaklaşımlara yönelik bazı değişkenlerin incelendiği ve bunlara ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür.

Çizelge 5.16: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2017)

İÇERİK	TEZ İÇİNDEKİ DURUMU		ANALİZ DURUMU		NİCEL/NİTEL BULGU DURUMU	
	ANA KONU	BÖLÜM İÇERİSİNDE	ANKET-ARAŞTIRMA	LİTERATÜR	VAR	YOK
1.İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	0	3	2	3	0	3
2.Sınırsız kariyer yaklaşımı	0	3	2	3	0	3
3.Esnek kariyer yaklaşımı	0	3	0	3	2	3
4. Portföy kariyer yaklaşımı	0	3	0	3	0	3
5. Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	0	3	3	3	3	3
6. Çağdaş kariyer yaklaşımı	0	3	0	3	0	3
7. Kariyer mozaiği yaklaşımı	0	3	0	3	0	3
TOPLAM	0	21	7	21	5	21

2017 yılında hazırlanan 61 adet yüksek lisans tezi incelenmiştir. Bunlardan 17 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu tezler görüntülenerek incelendiğinde 11 tanesinin araştırma kapsamı dışında kaldığı görülmüş, 6 tanesi ise nitelikleri karşılaması bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analize konu olan içerikler, 2017 yılı itibarıyla incelenen 6 yüksek lisans tezinde ana konu içerisinde yer almamaktadır. Sınıflandırılan içerikler 21 yerde bölüm içerisinde, 7 yerde nicel/nitel analizlerde, 21 yerde literatür incelemesinde yer almıştır. 2017 yılında hazırlanan tezlerde içeriklere dair 5 yerde nicel/nitel bulgu söz konusu iken 21 yerde nicel bulgu söz konusu değildir.

2017 yılında hazırlanan tezlerde yaklaşımlara ilişkin eğer nicel veya nitel bulgu varsa bunlar sektör, örneklem seçimi ve sayısı, ölçek ve ölçek türü ile tezlerdeki temel bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 5.17: İncelenen Tezlerin Bulguları (2017)

Sektör	Örn. Seçimi	Örneklem Sayısı	Ölçek Skalası ve Analiz Yöntemi	Aranan	Ölçek Türü	Temel Bulgu	
1	Turizm	Kolayda örnekleme	137 Beyaz yakalı K E 54 82	5'li Likert Ölçeği, SPSS analizi.	İşkolizm ve kariyer yolculuğu ilişkileri içerisinde değişken olarak portföy kariyer (yeni uzmanlık) etkisinin incelenmesi.	Duwas Ölçeği ve Kariyer Yolu Tercihleri Ölçeği	İşkoliklik ile kariyer yolu tercihleri arasında anlamlı korelasyonlar tespit edilmiş, portföy (yeni uzmanlık) etkisi arasında bağıntı bulunmuştur.
2	Çeşitli	Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi	142 Beyaz yakalı K E 54 88	5'li Likert Ölçeği, SPSS, 20.0 T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi	Çalışanların kişilik özelliklerinin ve kariyer gelişimi tercihlerinin kariyer memnuniyetleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çok yönlü ve sınırsız kariyer hakkında daha fazla bilgi edinmek.	Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları Ölçeği ve Kişilik Ölçüm Envanteri	Kişilik özellikleri ve kariyer gelişimi arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuş, Sınırsız kariyer yaklaşımının alt boyutlarından sınırsız düşünce yapısı (psikolojik hareketlilik) ve örgütsel hareketlilik tercihi (fiziksel hareketlilik) ile kariyer memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
3	Turizm	Kolayda örnekleme, Kartopu örnekleme	193 Beyaz yakalı K E 56 137	5'li Likert Ölçeği, SPSS (PASW Statistics 18)	Otel işletmelerinde yapılan kariyer planlamanın çalışanın örgüte bağlılığını ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir.	Kariyer Planlama Ölçeği, Örgüte Bağlılık Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Kurumsal kariyer planlama ile Çok yönlü (değişken) ve Esnek kariyer yaklaşımı arasında ilişki bulunmuştur.

Yukarıdaki tabloda ayrıntıları görüldüğü üzere 2018 yılında araştırma kapsamında incelenen 6 adet yüksek lisans tezinin 3'ünde analize tabi tutulan içeriklerin bazılarında sadece teorik bölümlerde yer ver verilmiştir. 3 adet tezde ise söz konusu içeriklerle ilgili tezlerin araştırma kısımlarında yaklaşımlara yönelik bazı değişkenlerin incelendiği ve bunlara ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür.

Çizelge 5.18: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2016)

İÇERİK	TEZ İÇİNDEKİ DURUMU		ANALİZ DURUMU		NİCEL/NİTEL BULGU DURUMU	
	ANA KONU	BÖLÜM İÇERİSİNDE	ANKET-ARAŞTIRMA	LİTERATÜR	VAR	YOK
1.İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	0	6	0	5	2	3
2.Sınırsız kariyer yaklaşımı	0	6	3	5	1	3
3.Esnek kariyer yaklaşımı	0	6	0	5	2	3
4. Portföy kariyer yaklaşımı	0	6	0	5	0	3
5. Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	0	4	4	4	2	2
6. Çağdaş kariyer yaklaşımı	0	3	2	3	1	1
7. Kariyer mozaiği yaklaşımı	0	3	0	3	1	1
TOPLAM	0	34	9	30	9	16

2016 yılında hazırlanan 77 adet yüksek lisans tezi incelenmiştir. Bunlardan 19 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu tezler görüntülenerek incelendiğinde 13 tanesinin araştırma kapsamı dışında kaldığı görülmüş, 6 tanesi ise nitelikleri karşılması bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analize konu olan içerikler, 2016 yılı itibariyle incelenen 6 yüksek lisans tezinde ana konu içerisinde yer almamaktadır. Sınıflandırılan içerikler 34 yerde bölüm içerisinde, 9 yerde nicel/nitel analizlerde, 30 yerde literatür incelemesinde yer almıştır. 2016 yılında hazırlanan tezlerde içeriklere dair 9 yerde nicel/nitel bulgu söz konusu iken 16 yerde nicel bulgu söz konusu değildir.

2016 yılında hazırlanan tezlerde yaklaşımlara ilişkin eğer nicel veya nitel bulgu varsa bunlar sektör, örneklem seçimi ve sayısı, ölçek ve ölçek türü ile tezlerdeki temel bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 5.19: İncelenen Tezlerin Bulguları (2016)

Sektör	Örn. Seçimi	Örnekle m Sayısı	Ölçek Skalası ve Analiz Yöntemi	Aranan	Ölçek Türü	Temel Bulgu
1 Eğitim (Özel üniv.)	Kolayda örnekleme	386 Öğrenci K E 21 16 8 8	5'li Likert Ölçeği, SPSS 23.0	Y Kuşağı'nın kişilik özellikleriyle kariyer eğilimi arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir.	Beş Faktörlü Kişilik Ölçeği ve Kariyer Boyutları Ölçeği	Y Kuşağının kişilik özellikleri ile kariyer eğilimleri arasında, çağdaş kariyer yaklaşımları bakımından bir ilişki tespit edilmiştir.
2 Çeşitli	Betimsel "Örnek Olay"	21 Emekli çalışan K E - 21	Yarı yapılandırılmış mülakat formları ile Çözümleme yöntemi.	İkinci kariyerlerini yapan bireylerin mesleki ve sosyal hayata yönelik eğilimlerini derinlemesine ve bütüncül bir yaklaşımla incelenmesidir.	Maksimum Çeşitlilik Ölçüt Ölnekleme ile Kolay Ulaşılabilir Durum Ölneklemesi.	İkinci kariyerini yapan bireylerin mesleki tecrübe önceki uzmanlık alanlarıyla kariyer yeni seçimleri (değişken) arasında ilişki bulunmuştur.
3 Çeşitli	Kolayda örnekleme	305 K E 13 17 5 0	5'li Likert Ölçeği, SPSS 21.0	Motivasyonun bireysel kariyer yönetimindeki etkisini incelemektir.	Çalışan Motivasyon ve Moralini Ölçen Bir Anket	Sınırsız kariyer gelişimi ile motivasyon arasında ilişki tespit edilmiştir.
4 Beyaz Eşya	Kolayda örnekleme	82 Beyaz yakalı K E 28 54	5'li Likert Ölçeği, SPSS 22.0	Çalışanların kariyer yönetimi ve planlama algılarını anlama, yeni kariyer yaklaşımları (sınırsız, iki basamaklı, esnek ve portföy kariyer) ve bu yaklaşımların motivasyonla ilişkilendirilmesidir.	Ölçek türü belirtilmemiş, "Değerlendirme Soruları" denilmiştir.	Yeni kariyer yaklaşımları (sınırsız, iki basamaklı, esnek ve portföy kariyer) ve bu yaklaşımlarla motivasyon arasında ilişki tespit edilmiştir.
5 Telekomünikasyon	Örnek Olay, tarama modeli	K E - -	Nitel araştırma, Görüşme ve Doküman İnceleme)	Z kuşağının kariyer anlayışının önceki kuşaklara göre değişip değişmediği ve yetenek yönetiminin gerekli ve önemli olup olmadığıdır.	Tarama	Araştırmaya konu işletmenin içerik analizine tabi tutulan kariyer yaklaşımları bağlamında Z kuşağı çalışanlara yönelik politikalarının olduğu buna önem verdiği tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ayrıntıları görüldüğü üzere 2016 yılında araştırma kapsamında incelenen 6 adet yüksek lisans tezinin 1'inde analize tabi tutulan içeriklerin bazılarında sadece teorik bölümlerde yer ver verilmiştir. 5 adet tezde ise söz konusu içeriklerle ilgili tezlerin araştırma kısımlarında yaklaşımlara yönelik bazı değişkenlerin incelendiği ve bunlara ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür

Çizelge 5.20: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2015)

İÇERİK	TEZ İÇİNDEKİ DURUMU		ANALİZ DURUMU		NİCEL/NİTEL BULGU DURUMU	
	ANA KONU	BÖLÜM İÇERİSİNDE	ANKET-ARAŞTIRMA	LİTERATÜR	VAR	YOK
1.İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	0	4	3	4	0	4
2.Sınırsız kariyer yaklaşımı	0	4	0	4	0	4
3.Esnek kariyer yaklaşımı	0	4	3	3	0	4
4. Portföy kariyer yaklaşımı	0	3	0	3	0	3
5. Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	0	3	2	3	2	3
6. Çağdaş kariyer yaklaşımı	0	1	2	1	0	1
7. Kariyer mozaïği yaklaşımı	0	1	0	1	0	1
TOPLAM	0	20	10	19	2	20

2015 yılında hazırlanan 89 adet yüksek lisans tezi incelenmiştir. Bunlardan 14 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu tezler görüntülenerek incelendiğinde 9 tanesinin araştırma kapsamı dışında kaldığı görülmüş, 5 tanesi ise nitelikleri karşılması bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analize konu olan içerikler, 2015 yılı itibariyle incelenen 5 yüksek lisans tezinde ana konu içerisinde yer almamaktadır. Sınıflandırılan içerikler 20 yerde bölüm içerisinde, 10 yerde nicel/nitel analizlerde, 19 yerde literatür incelemesinde yer almıştır. 2015 yılında hazırlanan tezlerde içeriklere dair 2 yerde nicel/nitel bulgu söz konusu iken 20 yerde nicel bulgu söz konusu değildir.

2015 yılında hazırlanan tezlerde yaklaşımlara ilişkin eğer nicel veya nitel bulgu varsa bunlar sektör, örneklem seçimi ve sayısı, ölçek ve ölçek türü ile tezlerdeki temel bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 5.21: İncelenen Tezlerin Bulguları (2015)

Sektör	Örn. Seçimi	Örneklem Sayısı		Ölçek Skalası ve Analiz Yöntemi	Aranan	Ölçek Türü	Temel Bulgu
1 Üretim	Kolayda örnekleme	236 Beyaz yakalı K E 93 143		5'li Likert Ölçeği, SPSS 15.0	Örgütsel kariyer yönetimi ile iş stresi ilişkisini incelemek.	Bireysel kariyer yönetimi ölçeği	Örgütsel kariyer yönetimi politikaları ile yaklaşımlar (esnek ve sınırsız) arasında ilişki tespit edilmiştir.
2 Eğitim (devlet ve vakıf üniversiteleri)	Kolayda örnekleme	270 Akademisyen K E 166 104		5'li Likert Ölçeği, SPSS 20.0	Y kuşağı akademisyenlerin kariyer performanslarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi.	Ölçek hakkında bilgi verilmemiş.	Y kuşağı akademisyenlerin kariyer performansları ile Çok yönlü (değişken) arasında ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ayrıntıları görüldüğü üzere 2015 yılında araştırma kapsamında incelenen 3 adet yüksek lisans tezinin 1'inde analize tabi tutulan içeriklerin bazılarında sadece teorik bölümlerde yer ver verilmiştir. 2 adet tezde ise söz konusu içeriklerle ilgili tezlerin araştırma kısımlarında yaklaşımlara yönelik bazı değişkenlerin incelendiği ve bunlara ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür.

Çizelge 5.22: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2014)

İÇERİK	TEZ İÇİNDEKİ DURUMU		ANALİZ DURUMU		NİCEL/NİTEL BULGU DURUMU	
	ANA KONU	BÖLÜM İÇERİSİNDE	ANKET-ARAŞTIRM A	LİTER ATÜR	VAR	YOK
1.İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	0	3	1	3	0	3
2.Sınırsız kariyer yaklaşımı	0	4	1	3	0	3
3.Esnek kariyer yaklaşımı	0	4	1	3	1	3
4. Portföy kariyer yaklaşımı	0	4	0	2	0	2
5. Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	0	3	1	2	0	3
6. Çağdaş kariyer yaklaşımı	0	1	2	0	1	0
7. Kariyer mozaiği yaklaşımı	0	2	0	2	0	1
TOPLAM	0	21	6	15	2	15

2014 yılında hazırlanan 77 adet yüksek lisans tezi incelenmiştir. Bunlardan 10 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu tezler görüntülenerek incelendiğinde 6 tanesinin araştırma kapsamı dışında kaldığı görülmüş, 4 tanesi ise nitelikleri karşılması bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur. Analize konu olan içerikler, 2014 yılı itibarıyla incelenen 4 yüksek lisans tezinde ana konu içerisinde yer almamaktadır. Sınıflandırılan içerikler 21 yerde bölüm içerisinde, 6 yerde nicel/nitel analizlerde, 15 yerde literatür incelemesinde yer almıştır. 2014 yılında hazırlanan tezlerde içeriklere dair 2 yerde nicel/nitel bulgu söz konusu iken 15 yerde nicel bulgu söz konusu değildir.

2014 yılında hazırlanan tezlerde yaklaşımlara ilişkin eğer nicel veya nitel bulgu varsa bunlar sektör, örneklem seçimi ve sayısı, ölçek ve ölçek türü ile tezlerdeki temel bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 5.23: İncelenen Tezlerin Bulguları (2014)

Sektör	Örn. Seçimi	Örneklem Sayısı	Ölçek Skalası ve Analiz Yöntemi	Aranan	Ölçek Türü	Temel Bulgu	
1	Bankacılık	Kolayda örnekleme	207 Beyaz Yakalı K E 67 140	5'li Likert Ölçeği, SPSS 20.0	Kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi	Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kariyer Yönetimi Ölçeği	Kariyer yönetimi uygulamaları ve politikaları ile bireysel kariyer yönetimi arasında yaklaşımlar (esnek ve çağdaş yaklaşım) arasında ilişki tespit edilmiştir.
2	Turizm	Kolayda örnekleme	118 Beyaz Kakalı K E	5'li Likert Ölçeği, SPSS 19.0	Kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi	Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kariyer Yönetimi Ölçeği	Kariyer yönetimi uygulamaları ve politikaları ile bireysel kariyer yönetimi arasında yaklaşımlar (esnek ve çağdaş yaklaşım) arasında ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ayrıntıları görüldüğü üzere 2014 yılında araştırma kapsamında incelenen 4 adet yüksek lisans tezinin 2'sinde analize tabi tutulan içeriklerin bazılarında sadece teorik bölümlerde yer ver verilmiştir. 2 adet tezde ise söz konusu içeriklerle ilgili tezlerin araştırma kısımlarında yaklaşımlara yönelik bazı değişkenlerin incelendiği ve bunlara ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür.

Çizelge 5.24: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2013)

İÇERİK	TEZ İÇİNDEKİ DURUMU		ANALİZ DURUMU		NİCEL/NİTEL BULGU DURUMU	
	ANA KONU	BÖLÜM İÇERİSİNDE	ANKET-ARAŞTIRMA	LİTERATÜR	VAR	YOK
1.İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	0	2	1	2	0	2
2.Sınırsız kariyer yaklaşımı	1	3	1	3	1	2
3.Esnek kariyer yaklaşımı	0	2	1	2	0	2
4. Portföy kariyer yaklaşımı	0	2	0	0	0	2
5. Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	0	2	1	3	1	2
6. Çağdaş kariyer yaklaşımı	0	2	1	2	0	2
7. Kariyer mozaiği yaklaşımı	0	2	0	2	0	2
TOPLAM	1	15	6	14	2	14

2013 yılında hazırlanan 52 adet yüksek lisans tezi incelenmiştir. Bunlardan 12 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu tezler görüntülenerek incelendiğinde 9 tanesinin araştırma kapsamı dışında kaldığı görülmüş, 3 tanesi ise nitelikleri karşılaması bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analize konu olan içerikler, 2013 yılı itibariyle incelenen 3 yüksek lisans tezinin 1'inde ana konu içerisinde yer almaktadır. Sınıflandırılan içerikler 15 yerde bölüm içerisinde, 6 yerde nicel/nitel analizlerde, 14 yerde literatür incelemesinde yer almıştır. 2013 yılında hazırlanan tezlerde içeriklere dair 2 yerde nicel/nitel bulgu söz konusu iken 14 yerde nicel bulgu söz konusu değildir.

2013 yılında hazırlanan tezlerde yaklaşımlara ilişkin eğer nicel veya nitel bulgu varsa bunlar sektör, örneklem seçimi ve sayısı, ölçek ve ölçek türü ile tezlerdeki temel bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 5.25: İncelenen Tezlerin Bulguları (2013)

Sektör	Örn. Seçimi	Örnekleme Sayısı	Ölçek Skalası ve Analiz Yöntemi	Aranan	Ölçek Türü	Temel Bulgu
1	Üretim	405 Beyaz yakalı K E 66 339	5'li Likert Ölçeği, SPSS 20.0	Sınırsız kariyer perspektifinde iş-aile çatışması ve kariyer bağlılığının kariyer hareketliliği üzerindeki etkisi	Kariyer Bağlılığı Ölçeği, Sınırsız Kariyer Ölçeği, Kariyer Hareketliliği Ölçeği	Kariyer bağlılığı ile kariyer hareketliliği ilişkisinde sınırsız kariyerin aracı rolü tespit edilmiştir.
2	Üretim	80 Beyaz yakalı K E 55 25	5'li Likert Ölçeği, SPSS 20.0	Yeni kariyer yaklaşımlarının çalışanlar tarafından nasıl karşılandığının belirlenmesi.	Kariyer Bağlılığı Ölçeği, Sınırsız Kariyer Ölçeği,	Yeni kariyer yaklaşımlarının çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı, yeni kariyer yaklaşımlarının uygulanmasının önemi ortaya konulmuştur.

Yukarıdaki tabloda ayrıntıları görüldüğü üzere 2013 yılında araştırma kapsamında incelenen 4 adet yüksek lisans tezinin 2'sinde analize tabi tutulan içeriklerin bazılarında sadece teorik bölümlerde yer ver verilmiştir. 2 adet tezde ise söz konusu içeriklerle ilgili tezlerin araştırma kısımlarında yaklaşımlara yönelik bazı değişkenlerin incelendiği ve bunlara ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür.

Çizelge 5.26: İçeriklerin Tezlerdeki Durumu (2012)

İÇERİK	TEZ İÇİNDEKİ DURUMU		ANALİZ DURUMU		NİCEL/NİTEL BULGU DURUMU	
	ANA KONU	BÖLÜM İÇERİSİNDE	ANKET-ARAŞTIRMA	LİTERATÜR	VAR	YOK
1. İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı	0	0	0	0	0	0
2. Sınırsız kariyer yaklaşımı	0	3	1	2	1	2
3. Esnek kariyer yaklaşımı	0	1	0	1	0	1
4. Portföy kariyer yaklaşımı	0	1	0	0	0	1
5. Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı	0	0	0	0	0	0
6. Çağdaş kariyer yaklaşımı	0	0	0	1	0	1
7. Kariyer mozaik yaklaşımı	0	2	0	0	0	1
TOPLAM	0	7	1	4	1	5

2012 yılında hazırlanan 53 adet yüksek lisans tezi incelenmiştir. Bunlardan 11 tanesi araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu tezler görüntülenerek incelendiğinde 7 tanesinin araştırma kapsamı dışında kaldığı görülmüş, 4 tanesi ise nitelikleri karşılaması bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur.

Analize konu olan içerikler, 2012 yılı itibariyle incelenen yüksek lisans tezlerinde ana konu içerisinde yer almamaktadır. Sınıflandırılan içerikler 7 yerde bölüm içerisinde, 1 yerde nicel/nitel analizlerde, 4 yerde literatür incelemesinde yer almıştır. 2012 yılında hazırlanan tezlerde içeriklere dair 1 yerde nicel/nitel bulgu söz konusu iken 5 yerde nicel bulgu söz konusu değildir.

2012 yılında hazırlanan tezlerde yaklaşımlara ilişkin eğer nicel veya nitel bulgu varsa bunlar sektör, örneklem seçimi ve sayısı, ölçek ve ölçek türü ile tezlerdeki temel bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 5.27: İncelenen Tezlerin Bulguları (2012)

Sektör	Örn. Seçimi	Örneklem Sayısı	Ölçek Skalası ve Analiz Yöntemi	Aranan	Ölçek Türü	Temel Bulgu
1 Turizm	Kolayda örnekleme	105 K E 67 38	5'li Likert Ölçeği, SPSS 15.0	Çalışılan kurumun kariyer politikaları ile çalışanların kariyer ilerlemesi arasındaki ilişkinin incelenmesi.	Kariyer Bağlılığı Ölçeği,	Çalışılan kurumun politikaları ile sınırsız kariyer ve esnek kariyer arasında ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda ayrıntıları görüldüğü üzere 2012 yılında araştırma kapsamında incelenen 4 adet yüksek lisans tezinin 3'ünde analize tabi tutulan içeriklerin bazılarında sadece teorik bölümlerde yer ver verilmiştir. Bir adet tezde ise söz konusu içeriklerle ilgili tezlerin araştırma kısımlarında yaklaşımlara yönelik bazı değişkenlerin incelendiği ve bunlara ilişkin bulgulara yer verildiği görülmüştür.

5.5.5.4 Doktora tezine ilişkin bulgular

Araştırma kapsamında doktora tezlerine de bakılmış, ancak bu çalışma yüksek tezi olduğundan doktora tezlerine yönelik inceleme daha farklı yapılmıştır. Zira 2012-

2019 yılları arasında bu araştırmada incelenen 7 kariyer ögesi bağlamında doğrudan alakalı çok az sayıda doktora tezine rastlanılmıştır. Bunun da nedeni incelenen doktora tezlerinin daha spesifik alanlarda derinlemesine araştırmalardan oluşmasıdır.

Çizelge 5.28: Analize Tabi Tutulan Doktor Tezleri

Yıllar/ Analiz Durumu	Taranan Dr. Tez Sayısı	Analize Uygun Dr. Tez Sayısı	Analiz Edilen Dr. Tez Sayısı
2019	14	7	2
2018	23	15	4
2017	10	1	1
2016	21	16	5
2015	9	2	1
2014	4	1	1
2013	2	1	1
2012	12	4	3
Toplam	95	47	18

2019 yılında araştırma kapsamında taranan tez sayısı 14 olup bu tezlerden 7 tanesi analize uygun görölerek incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında 2 doktora tezinin analiz edilebileceği görölmüştür. Buna göre analize tabi tutulan doktora tezlerinden birinde kısmen diğerinde ise söz konusu içeriklere hiç yer verilmediği görölmüştür.

2018 yılında araştırma kapsamında taranan tez sayısı 23 olup bu tezlerden 15 tanesi analize uygun görölerek incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında 4 doktora tezinin analiz edilebileceği görölmüştür. Buna göre analize tabi tutulan doktora tezlerinden birinde söz konusu içeriklere tümüyle yer verildiği, bir tezde kısmen yer verildiği görölmüştür. Analiz edilen tezlerde içeriklere ilişkin herhangi bir nitel veya nicel bulgudan söz edilmemiştir.

2017 yılında araştırma kapsamında taranan tez sayısı 10 olup bu tezlerden bir tanesi analize uygun görölerek incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında analiz edilen tezde “yeni kariyer yaklaşımı” ana konu olarak seçilmiş, hem teorik bölümde hem de analizler(araştırma) içerisinde bu yaklaşımlarla ilgili sonuçlar ortaya konulmuştur.

2016 yılında araştırma kapsamında taranan tez sayısı 21 olup, bu tezlerden 16’sı analize uygun görölerek incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında 5 adet doktora tezinin analiz edilebileceği görölmüştür.

2015 yılında araştırma kapsamında taranan tez sayısı 9 olup bu tezlerden 2 tanesi analize uygun görülerek incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında 1 doktora tezinin analiz edilebileceği görülmüştür. Buna göre bir tezde içeriklere bölüm içerisinde teorik olarak kısmen yer verildiği görülmüştür.

2014 yılında araştırma kapsamında taranan tez sayısı 4 olup bu tezlerden 4 tanesi analize uygun görülerek incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında bir doktora tezinin analiz edilebileceği görülmüştür. Ancak incelenen doktora tezine içeriklerin yer almadığı tespit edilmiştir.

2013 yılında araştırma kapsamında taranan tez sayısı 2 olup bu tezlerden bir tanesi analize uygun görülerek incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında bir doktora tezinin analiz edilebileceği görülmüştür. Ancak incelenen doktora tezine içeriklerin yer almadığı tespit edilmiştir.

2012 yılında araştırma kapsamında taranan tez sayısı 12 olup bu tezlerden 4 tanesi analize uygun görülerek incelenmiştir. Bu inceleme sonrasında 3 doktora tezinin analiz edilebileceği görülmüştür. Buna göre analize tabi tutulan doktora tezlerinden 3'ünde söz konusu içeriklere teorik bölümde kısmen yer verildiği görülmüştür.

2019 ve 2012 yılları arasında 95 doktora tezi taranmış, bunlardan 47 tanesi analize uygun görülerek incelenmiştir. Yapılan ön inceleme sonrasında 18 doktora tezinin analize tabi tutulabileceği görülmüştür. Genel olarak incelemeye konu edilen doktora tezlerinin ağırlıklı olarak iki değişken arasındaki ilişkiyi incelediği, teorik kısımlarda genel bilgiler verdikten sonra tezlerin büyük oranda araştırma kısımlarından oluştuğu görülmüştür. Örneğin Z veya Y kuşağı üyelerinin kariyer kararları, kadın akademisyenlerin kariyer engelleri, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık, kariyer ve cinsiyeti gibi kavram ve araştırma konularının ön plan acıktığı görülmüştür.

5.5.6 Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi

Araştırma bulgularını ikiye ayırarak değerlendirme yapmak mümkündür. Birinci kısım doktora tezleri olup 2019 ve 2012 yılları arasında 95 doktora tezi taranmış, bunlardan 47 tanesi analize uygun görülerek incelenmiştir. Yapılan ön inceleme sonrasında 18 doktora tezinin analize tabi tutulabileceği görülmüştür. Genel olarak incelemeye konu edilen doktora tezlerinin ağırlıklı olarak iki değişken arasındaki ilişkiyi incelediği, teorik kısımlarda genel bilgiler verdikten sonra tezlerin büyük oranda araştırma kısımlarından oluştuğu görülmüştür. Örneğin Z veya Y kuşağı

üyelerinin kariyer kararları, kadın akademisyenlerin kariyer engelleri, kariyer planlama ve örgütsel bağlılık, kariyer ve cinsiyeti gibi kavram ve araştırma konularının ön plana çıktığı görülmüştür. Bu çalışmanın yüksek lisans düzeyinde hazırlanması nedeniyle doktora tezlerine ilişkin derinlemesine analiz yapılmamıştır.

Araştırma bulgularının ikinci kısmı ve asıl konusu yüksek lisans tezlerinin incelenmesidir. Buna göre araştırma kapsamında 2012-2019 yılları arasında toplam 685 adet yüksek lisans tezi taranmış, bunların 145 adeti incelenmiş ve 47 tez içerik analizi kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Bu yüksek lisans tezlerinde

- İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı
- Sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımı
- Esnek kariyer yaklaşımı
- Portföy kariyer yaklaşımı
- Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı
- Çağdaş kariyer yaklaşımı
- Kariyer mozaiği

olmak üzere 7 temel içeriğe ilişkin içerik analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve yorumlanması ile ilgili şunları ifade etmek mümkündür;

Araştırmada incelenen tezlere ilişkin bulgular; Nicel Bulgular, Araştırma Türlerine İlişkin Bulgular ve İçerik Analizine İlişkin Bulgular olmak üzere üç sınıfta değerlendirilmiştir. Araştırmada taranan, analize uygun görülen ve analiz edilen YL tezlerinin yıllara göre seyrine bakıldığında genel olarak kariyer konularında artış olduğu görülmektedir. Özellikle 2018 ve 2019 yıllarında her üç grupta artış gözlenmektedir. Buna göre kariyer konulu alanlarda tez hazırlama sayısının arttığı ifade edilebilir.

YL tez danışmanlarının unvanlarının genellikle Yard. Doç. Dr. veya Dr. Öğrt. Üyesi oldukları tespit edilmiş, daha sonra Prof. Dr. geldiği görülmüştür. Tez yazarlarının cinsiyet dağılımında kadınların daha fazla oldukları tespit edilmiştir. Araştırma boyunca taranan 685 YL tezinde de benzer olarak kadın araştırmacıların kariyer konusundaki tezlerde sayıca daha fazla oldukları görülmüştür. Üniversitelerin devlet

ya da özel/vakıf olma durumlarına bakıldığında devlet üniversitelerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

YL tezlerinde kullanılan araştırma türleri nicel ve nitel olmak üzere iki ana grupta değerlendirildiğinde çok büyük oranda nicel yöntemlerin tercih edildiği görülmüştür. Nicel yöntemlerde ise anket formları üzerinden saha çalışması yapıldığı tespit edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin yine çok büyük oranda yerli ya da yabancı bir yazar tarafından hazırlanan standardize çalışmalar olduğu görülmüştür. Bazı yazarlar hazır ölçeklere ekleme/çıkarma yapmış, az sayıda yazar ise ön test yapmıştır. Ayrıca az sayıda çalışma (3 adet) Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu kullanılmıştır. Bir adet çalışmanın Literatür Taraması şeklinde olduğu bir adet çalışmanın da gözlem şeklinde olduğu görülmüştür.

Araştırmalarda yöntem olarak anket formlarının kullanılması literatürde kabul gören bir yöntem olması, bu tür çalışma sayılarının fazla olmasında etkili olmuştur denilebilir. Ancak bir yanında sosyal diğer yanında beşerî olguların söz konusu olduğu çalışmalarda matematiksel veya istatistiksel yöntemlerin merkeze alınması tarafımızca eleştirilmektedir. Zira soyut ve eşsiz nitelikteki olgu veya vakaların genellenebilir yargılar üretebilmek adına nicelliğin dışına çıkarılması için farklı yöntemlere de yönelim gerektiği ifade edilebilir. Örneğin pek çok alt yöntemi içerisinde barındıran nitel yöntemlere daha yer verilebilir.

Analiz edilen YL tezlerinde araştırmacıların örneklem seçimlerinde, belli formüller kullanarak evren ve örneklem sayılarını tespit ettikleri görülmüştür. Genellikle 151-200 aralığında örneklem ile çalışıldığı tespit edilmiştir. Ardından sırası ile 101-150 arası örneklem, 201-250 arası örneklem, 251-300 arası örneklem seçildiği görülmüştür. Elde ettikleri sonuçları yorumlarken bazı araştırmacıların tezlerinde tek bir merkezden yola çıkarak genellenebilirlik iddiasında olan sonuçlar ortaya koymaya çalıştıkları görülmüştür. Bu durumun hatalı olduğu düşünülmektedir.

İncelenen tezlerde en çok istatistiksel hesaba dayalı örneklem seçimi yapıldığı tespit edilmiş, ancak bu durum literatürde doğru ve sık kullanılan bir yöntem olarak kabul görse de bazı açılardan tarafımızca eleştirilmektedir. Zira bir işletme, organizasyon veya toplulukta seçilen örnekleme uygulanmış anketlerin ortaya koyduğu sonuç mevcut durum hakkında araştırmacı ve okuyucu için yeterli bilgiyi ortaya çıkarabilir. Ancak, elde edilen sonuçların konuyla ilgisi olanlara daha fazla fayda üretebilmesi için yöntem, uygulama yeri, analiz birimi, analiz süreci vb. açılarda çeşitlendirmeye

gereksinim vardır. Örneğin, içerik analizine tabi tutulan konuların araştırılmasında; aynı sektörde faaliyet gösteren birden çok işletme üzerinde çalışılması ve bunlar arasında karşılaştırma yapılabilmesi gerektiği düşünülmektedir. Hatta daha ileri taşınarak birden çok sektörde birden çok işletme üzerinde çalışma yapıldığında elde edilen sonuçların çok değerli fayda yaratan bir nitelikte olması mümkündür. Ancak bu türden çalışmalardaki kısıt faktörlerinden ileri gelen zorluklar ile zaman ve finansal maliyetler göz önüne alındığında güç olduğu açıktır.

İçerik analizi yapılan tezlerde çağdaş kariyer yaklaşımları altında değerlendirilen 7 maddeye bakıldığında, bunlar genellikle bölüm içerisinde ve alt başlıklar halinde literatür incelemesi olarak yer bulduğu tespit edilmiştir. Üç tez dışında diğerlerinin tümünde bahsi geçen hususlardan bazılarına yer verilmiştir. Örneğin “Sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımı”, “Esnek kariyer yaklaşımı”, “Çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı” şeklinde üç başlık altında yer almış ya da “Çağdaş kariyer yaklaşımları” başlığı altında kısaca yer verilmiştir. Yaklaşımlara ilişkin çok az sayıda 5 veya 6 başlık altında inceleme yapıldığı görülmüştür. Taranan 685 tez ve incelemeye konu olan 145 tez ile analiz edilen 47 tezde çok büyük oranda söz konusu yaklaşımlar hakkında kavramsal bakımından mutabakat olmadığı görülmüştür. Bu nedenle yerli literatürde “Çağdaş Kariyer Yaklaşımı” konusunda araştırmacılar arasında uyum eksikliği olduğu ifade edilebilir.

Analiz edilen YL tezlerinde “Yaklaşımlar” a yer verilirken kullanılan referanslarda da büyük benzerlik olduğu görülmüştür. Genellikle 13-15 yazara sürekli atıf yapılmış, kısaca ve birkaç cümle ile yer verildiği tespit edilmiştir. Analiz edilen YL tezlerindeki saha çalışmalarında “Yaklaşımlar” bağlamında üç tür durum gözlenmiştir. Birincisi, yaklaşımlara tez içerisindeki konular arasında literatür kısımlarında yer verilmiş ve kısa açıklamalar yapılarak geçilmiştir. İkincisi yaklaşımlara literatür kısımlarında yer verilmekle birlikte aynı zamanda saha çalışmalarında kullanılan ölçeklerin içindeki bazı sorularla sınındığı görülmüştür. Üçüncüsü, analiz edilen YL lisans tezinde, konunun yapısı bakımından yaklaşımlara mutlaka yer verilmesi gerekirken hiç yer verilmemiş, klasik kavramlarla literatür kısmı “acele” olarak geçirilmiştir. Hiçbir tezde bu araştırmada analiz edilen yaklaşımların tümünün birlikte ve tamamen sınanmadığı veya saha çalışmasında konu edilmediği tespit edilmiştir.

Analiz edilen YL tezlerinde kullanılan ölçekler ile bunlara ilişkin sonuçlara bakıldığında genellikle; ağırlıklı olarak, Ölçek Skalası ve Analiz Yönteminde 5’li likert ölçeği ve SPSS paket programının kullanıldığı, ölçek türünde ise Kariyer Yönelimi Ölçeği ile Kariyer Planlama Ölçeğinin kullanıldığı görülmüştür. Bununla beraber Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları Ölçeği, Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu, Sınırsız kariyer yönelimi ölçeği ve Değişken Kariyer Yönelimi Ölçeği gibi ölçeklerin de kullanıldığı görülmüştür. Nicel veri ortaya koyan hemen tüm tezlerde analize konu yaklaşımlar ile kariyer olgusu arasında pek çok noktada anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Örneğin yaklaşımlar ile örgütsel bağlılık, motivasyon, kariyer gelişimi vb. kavramlar arasında ilişkiler söz konusudur. İncelenen tezlerde anket şeklinde yapılan çalışmaların örnekleminin en çok turizm sektöründen olduğu tespit edilmiştir. Ardından ilaç, eğitim ve üretim sektörleri gelmektedir. Özellikle hizmet sektörü ve turizm sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerde analize konu yaklaşımların kariyer sürecindeki önemi ortaya konulmuş ve araştırmacılar tarafından önemi vurgulanmıştır. Analize konu yaklaşımların yüksek lisans tezlerinde ele alınma ve analiz birimlerinde incelenme sıklığına bakıldığında geriye doğru gidildikçe bu yaklaşımların daha az yer bulduğu görülmüştür. Buna göre söz konusu yaklaşımlara son yıllarda daha fazla yer verildiği ifade edilebilir.

Analiz edilen YL tezlerinde güncel yaklaşımların genellikle; bölüm içerisinde, literatür incelemesiyle veya nicel/nitel bulgu durumu “yok” şeklinde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu durum Güncel Kariyer Yaklaşımlarına yeterince önem verilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebileceği gibi eksiklik olarak da nitelenebilir. Diğer yandan kariyer konusunun oldukça yerleşmiş olduğu ve birbirini tekrar eden onlarca çalışmanın yapıldığı görülmüştür. Ancak tezlerde, saha çalışmaları dışında -ki bunlarda da çok fazla “benzerlik” söz konusudur- özgünlük bakımından görece zayıflık söz konusudur. Örneğin, “Kariyer Basamaklarında Karşılaşılan Sorunlar”, “Tükenmişlik ve Kariyer İlişkisi”, “Kadın Çalışanların Kariyer Sorunları”, “Bireysel/Örgütsel Kariyer Planlaması ve Örgütsel Bağlılık”, “Kişilik ve Kariyer İlişkisi” vb. gibi konular etrafında çok fazla yığılma olduğu görülmüştür. Bu yığılma yakından bakıldığında ise aynı araştırmacı ya da yazara ait ölçeklerin referans olarak kullanıldığı görülmüştür.

İncelenen yüksek lisans tezlerinde yapılan içerik analizlerinde, 7 başlık kapsamında yer alan konu ve kavramların 2016-2018 yılları arasında daha yoğun bir şekilde ele alındığı görülmüştür. 2016-2018 yıllarında tükenmişlik ve kariyer engelleri konuları incelenirken 7 içerikteki bazı konuların da araştırmalara dahil edildiği, kadınların kariyer engelleri ile cam tavan sendromu konularının ele alındığı tezlerde sınırsız kariyer konularına yer verildiği görülmüştür.

Genel olarak 2019 yılında hazırlanan tezlerde sınırsız ve değişken kariyer konularının öne çıktığı, 2018 yılında hazırlanan tezlerde çok yönlü kariyer, değişken kariyer ve kariyer politikaları gibi konularda yoğunlaşma olduğu,

2017 yılında hazırlanan tezlerde; portföy kariyer, çok yönlü ve sınırsız kariyer konularının öne çıktığı,

2016 yılında hazırlanan tezlerde kariyer eğilimi bakımından sınırsız, iki basamaklı, esnek ve portföy kariyer konularının incelendiği,

2014 ve 2015 yıllarında hazırlanan tezlerde örgütsel kariyer konularına ağırlık verildiği,

2013 yılında hazırlanan tezlerde Sınırsız kariyer konusuna önem verildiği, 2012 yılında hazırlanan tezlerde kariyer politikalarına önem verildiği görülmüştür.

İncelenen 7 içeriğin dağılımında son yıllarda yığılma olduğu ifade edilebilir. Ancak bu içeriklerin nicel analizler içerisinde seyrek olarak yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle bahsi geçen içeriklere ilişkin ölçeklerin her biri için ayrı ayrı geliştirilmesi daha fazla araştırmanın bu konulara yönelmesinde etkili olabilecektir.

2012-2019 yılları arasında hazırlanan tezlerin, hem literatür hem de araştırma bakımından oldukça benzer olduğu, genellikle araştırmacının ya bizzat çalışanı olduğu ya da yakınlığı bulunan işletmelerden olduğu, sorunları tespit etmekle birlikte çözüm önerilerinde zayıf kaldığı görülmüştür. Bu nedenle yukarıda da ifade edildiği gibi kariyer konularını merkeze alan tezlerde daha spesifik bir araştırma yapılmaya önem verilmesi gerektiği ifade edilebilir. Örneğin, güncel kariyer yaklaşımlarının tümünü olmasa bile önemli kısmını karşılayabilecek nitelikte ölçeklerin geliştirilmesi, saha çalışmalarında birçok işletme ya da organizasyon üzerinde çalışması, ana sektör-alt sektör veya özel-kamu, özel-özel, kamu-kamu organizasyonları olmak üzere çeşitli karşılaştırmalara önem verilmesi gibi öneriler ileri sürülebilir. Ayrıca deneysel bir çalışmalara da yer verilmesi önerilebilir.

Bu çalışmada 685 adet yüksek tezi ve 95 adet doktora tezi olmak üzere toplam 780 tez taranmış ve görüntülenmiştir. Ardından araştırma kapsamında incelenen veya aranan 7 içerik hakkında bu tezlerde teorik, nicel veya nitel bulgu ve açıklama yapıp yapılmadığına bakılarak ele alınmış, 145 adet yüksek tezi ve 47 adet doktora tezi olmak üzere toplam 192 tez bir üst seviyede incelenmiştir. Araştırmanın bir sonraki katmanında 47 yüksek lisans tezi ile 18 doktora tezi derinlemesine içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan incelemelerde 7 içeriğe ne şekilde yer verildiği, nitel-nicel bulgu durumu veya teorik kısımlarda nasıl ele alındığına bakılmıştır. Nitel ve nicel bulgusu olan tezlerin ölçek, örneklem, bulgu sayısı vb. gibi öğelerine yer verilerek analiz tamamlanmıştır.

Benzer konuda araştırma yapacaklar için; daha kısa dönemli seçkili örneklem metodu ile analizler yapılması önerilebilir. Örneğin 3 yıllık periyotta sadece yüksek tezleri ele alınarak bunlarda kullanılan ölçek sorularına ayrı ayrı bakılabilir, ölçeklerin ifadeleri karşılama durumları incelenebilir, yazarların yöntemleri konularında tartışma başlatılabilir, hipotez-test sonuçları yorumları ayrı ayrı değerlendirilebilir. Ancak pek çok yüksek lisans tezi ve doktora tezinde görüldüğü üzere yazarların hipotez kurma aşamasında genel kavramlar yöneldiği, spesifik olarak değerlendirilmediği görülmüştür. Örneğin hipotez test tablosu çok az sayıda çalışma yer almıştır.

6. SONUÇ

Günümüz bilgi, bilişim ve teknoloji alanında yaşanan ilerlemeler, küreselleşmenin hızla artan etkisi organizasyon ve kariyere ilişkin kavram ve uygulamaları yetersiz kılmaktadır. Bu değişim süreci kurumları modern çağa uygun, güncel kavram ve uygulama içeriklerini geliştirme, zenginleştirme ve hatta yeni kavram ve uygulamalar oluşturmak zorunluluğunda bırakmıştır. Yaşanan gelişmeler hayatın her alanında etkili olsa da en büyük etkinin çalışma yaşamında görülmesine sebep olmuştur. Önceki dönemlerde var olan kavram ve uygulamaların hem içerik hem de işlevsel açıdan yetersiz kalmaları, kariyer kavramına ilişkin yaklaşımların değişmesi ve kariyerin bireyler için olan öneminin anlaşılması “Güncel Kariyer Yaklaşımları”nın oluşum ve gelişimini desteklemiştir.

İnsan kaynakları yönetimi ideolojisine göre, işletmeler içinde faaliyet gösteren çalışanlar üretim sürecinin temel yapı taşını oluşturmaktadır. Organizasyonel etkinlik ve verimlilik insan kaynağının etkinliği ve verimliliğine bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır. Bu bağlamda insan kaynağının mevcut olan ve oluşabilecek tüm ihtiyaçlarına gereken önem gösterilmeli ve önceden tahmin edilmelidir. Çalışanların organizasyon içindeki etkinlik ve verimliliği ihtiyaç, talep ve beklentilerinin giderilmesiyle aynı dağılımı göstermektedir. Çalışanların organizasyon içindeki en önemli ihtiyacı kariyerinin planlanması ve geliştirilmesi olmaktadır. İnsan kaynağının ve organizasyonun büyük ölçüde birbirine bağlı olması, yöneticileri, örgütsel amaç ve hedeflerle çalışanların bireysel amaç ve hedefleri arasında uyum sağlamasına yönlendirmektedir.

Yaşanan gelişim ve değişimler kapsamında oluşan güncel kariyer yaklaşımları, bireysel ve örgütsel kariyere yönelik değişimlerle eskiye oranla daha fazla esnekleşmiş, sınırların olmadığı bir yapıya bürünmüş, bireysel sorumluluğun yoğunlaştığı, bireye öncelik verildiği bir organizasyonel yapının oluşumunu desteklemiştir. Bunun yanında kariyer kavramı yalnızca organizasyonlarla

sınırlandırılmadığı için organizasyonel kariyer kavramının içerik ve uygulama açısından yeterli olmadığını söylemek mümkün olacaktır.

Uluslararası rekabetin yoğunluğu ve bu rekabete karşı organizasyonların dayanma gücünü oluşturan yüksek nitelikli, vasıflı çalışanları, önceki dönemlerin hiyerarşik ve esnek olmayan yapıdaki organizasyonlarının yerini daha yalın ve esnek organizasyon yapılarının alması için işletmeler değişime yönlendirilmektedir. Günümüz organizasyonları azalan hiyerarşik basamaklar ve tepesi aşağıya yönelik piramitler olarak yeniden yapılanırken, bu yeni yapılanma biçimi organizasyon çalışanlarının da düşünce ve bakış açılarını da yeniden şekillendirmektedir. Bu değişimle beraber organizasyon ve çalışanın birbirine bakış açısını farklılaştıran yeni kavram ve uygulamalar ortaya çıkmış, önceki kavramlar yeniden anlamlandırılmıştır. Geleneksel organizasyon yönetimi ve yapılarında kariyer kavramı yalnızca çalışanların hiyerarşik basamaklarda ilerlemesini ve genellikle terfi edilmeleri ifade ederken, günümüz modern organizasyon yönetimi ve yapılarında “kariyer yönetimi” işletmenin başarısını doğrudan etkileyen bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Yapılan literatür çalışmasından elde edilen verilerden hareketle, kariyer kavramına yönelik uygulamaların ve kariyer anlayışındaki değişikliklerin uygulamada kaynaklarda ifade edilen düzeye gelmediğini, bu kavram ve uygulamaların büyük bir bölümünün yalnızca teoride etkin olduğunu ifade etmek doğru olacaktır. Bu bağlamda organizasyonların sahip oldukları yönetim anlayışı, kariyer konusunun hem yöneticiler hem de işgörenler tarafından sahip olduğu önem derecesi ve organizasyonel çevre koşulları yeni kariyer yaklaşımlarına yönelik uygulanabilirliği belirleyen kıstaslar olarak görülmektedir.

Organizasyon yapı ve süreçlerinde oluşan değişim dolaylı olarak İKY ve alt fonksiyonu olan kariyer yönetimi kavramı ve uygulamalarını da beraberinde değiştirmiştir. Bu farklılaşma bireylerin, yöneticilerin ve organizasyonların kariyere bakış açılarını etkileyerek kariyer kavram ve uygulamalarının geçmiş dönemlere kıyasla daha önemli ve öncelikli bir hal almasına neden olmuştur. Çalışma hayatına yönelik oluşan farklılıklar ve güncel kariyer yaklaşımları bağlamında bireylerin kariyerlerinde hareketlilik, istihdam edilebilirlik, kariyer özyönetimi ve sübjektif/psikolojik kariyer başarısı kavramları önem kazanarak

literatür içinde yer almıştır. Gelecekte varlığını yükselerek koruyabilecek birey ve organizasyonların başarıya ulaşmalarını ancak evrensel düşünebilmeleri, sürekli gelişim ve öğrenmeye açık olmaları ve bu yetkinliklerin doğru yönetilmeleri mümkün kılacaktır. Yeni kariyer yaklaşımlarının en önemli unsuru bireydir. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikler ve bunları kariyerini geliştirme anlamında kullanması hem bireysel hem de organizasyonel anlamda çeşitli faydalar sağlamaktadır. Tüm bu değişimlere ek olarak, birey-organizasyon ihtiyaçlarının bütünleştirilememesi, ortak bir paydada buluşulamaması, birey ve organizasyon beklentilerinin farklı olması, yaş ve cinsiyet faktörü etkisi gibi nedenlerle bazı zorluk ve sorunlar yaşandığı görülmektedir. Literatür kapsamında bu sorunlar; kariyer platosu, iş gören eşler, çift kariyerlilik, ay ışığı, cinsiyetten kaynaklı sorunlar, kariyer geliştirme sorunları ve cam tavan sendromu olarak sıralanmaktadır. Organizasyonların ve bireylerin bu sorunlar karşısında sahip olduğu bilgi düzeyi, tecrübe ve ön görülme gibi nitelikleri bu sorunları en aza indirgeyen etmenler olarak görülmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılın organizasyonlarının rekabet avantajı oluşturmalarının ve bunu devamlı bir hale getirmelerinin temel şartı insan ve insani değerler odaklı bir yönetim anlayışını olduğu yönetim literatüründe kabul görmüş bir olgudur. Bu sebeple organizasyon yöneticileri, değişimin süreklilik arz edeceği gelecekte, yönetsel etkinlik sağlanabilmesi, organizasyonel verimliliği devamlı kılınması için çalışma hayatının vazgeçilmez girdisi olan insan kaynağına gereken önemi hassasiyetle vermelidirler.

Bu tez çalışması kapsamında 2012-2019 yılları arasında ele alınan tezlere yapılan içerik analizlerinde 7 başlıktan oluşan güncel kariyer yaklaşımları (İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımı, esnek kariyer yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, çok yönlü (değişken) kariyer yaklaşımı, çağdaş kariyer yaklaşımı, kariyer mozaïği) incelenmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda yer alan konu ve kavramların 2016-2018 yılları aralığında önceki yıllara oranla daha yoğun bir biçimde işlendiği tespit edilmiştir. Genel çerçeve itibariyle, 2019 yılında yazılmış olan tezlerde güncel kariyer yaklaşımlarından sınırsız ve değişken kariyer yaklaşımı öne çıkmış, 2018 yılında yazılmış olan tezlerde ise çok yönlü kariyer, değişken kariyer yaklaşımlarına yer verilmiştir. 2017 yılında yapılmış tez çalışmalarında; portföy

kariyer, çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyer başlıkları üzerinde odaklanılmıştır. 2016 yılında hazırlanmış olan tezlerde kariyer eğilimi bakımından sınırsız, iki basamaklı, esnek ve portföy kariyer yaklaşımlarının incelendiği görülmüştür. 2015 ve 2014 yılları kapsamında incelenen tezlerin örgütsel kariyer konularında yoğunlaştığı 2013 yılında hazırlanan tezlerde ise sınırsız kariyer yaklaşımının çoğunlukla ele alındığı tespit edilmiştir. 2012 yılında hazırlanan tezlerde ise kariyer politikalarına önem verildiği görülmüştür. Çalışmamızın temel konusunu oluşturan güncel kariyer yaklaşımlarının ele alınışının son yıllarda arttığı gözlemlenmektedir. Yapılan niceliksel ve niteliksel içerik analizi de bu durumu destekler niteliktedir.

Yapılan araştırmada 685 adet yüksek lisans tezi ve 95 adet doktora tezi olarak toplamda 780 adet tez görüntülenmiştir. Devamında araştırma bağlamında ele alınan 7 temel başlık hakkında bu tezlerde teorik, nitel ve nicel veriler ele alınmış, 145 yüksek lisans tezi ve 47 doktora tezi olacak şekilde bir üst seviyede incelenmiştir. Analizin bir sonraki adımında 47 adet yüksek lisans ve 18 adet doktora tezinin içerik analizine uygun olduğu tespit edilerek derinlemesine içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan çalışmada araştırmamıza temel konu olan 7 başlığa ne şekilde yer verildiği, nicel ve nitel bulgu durumu ve teorik araştırma kapsamında nasıl ele alındığı incelenmiştir. Nitel ve nicel bulgusu olan tezler ölçek, örneklem, bulgu sayısı tespit edilerek içerik analizi tamamlanmıştır.

2019 yılı kapsamında araştırmaya dahil edilen tezlerde, güncel kariyer yaklaşımlarının araştırma alanını oluşturan sektörlerin ilaç sektörü, özel-kamu kurumu, turizm sektörü olarak yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

2018 yılı kapsamında araştırmaya dahil edilen tezlerde, güncel kariyer yaklaşımlarının araştırma alanını oluşturan sektörlerin daha çok eğitim, turizm, kargo-taşımacılık sektörleri üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

2017 yılı kapsamında araştırmaya dahil edilen tezlerde, güncel kariyer yaklaşımlarının araştırma alanını oluşturan sektörlerin turizm sektöründe yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

2016 yılı kapsamında araştırmaya dahil edilen tezlerde, güncel kariyer yaklaşımlarının araştırma alanını oluşturan sektörlerin eēitim, beyaz eşya ve telekomünikasyon sektörlerinde yoēunlařtıēı tespit edilmiştir.

2015 yılı kapsamında araştırmaya dahil edilen tezlerde, güncel kariyer yaklaşımlarının araştırma alanını oluşturan sektörlerin üretim ve eēitim sektörleri üzerinde yoēunlařtıēı tespit edilmiştir.

2014 yılı kapsamında araştırmaya dahil edilen tezlerde, güncel kariyer yaklaşımlarının araştırma alanını oluşturan sektörlerin bankacılık ve turizm sektörleri üzerinde yoēunlařtıēı tespit edilmiştir.

2013 yılı kapsamında araştırmaya dahil edilen tezlerde, güncel kariyer yaklaşımlarının araştırma alanını oluşturan sektörlerin üretim sektöründe yoēunlařtıēı tespit edilmiştir.

2012 yılı kapsamında araştırmaya dahil edilen tezlerde, güncel kariyer yaklaşımlarının araştırma alanını oluşturan sektörlerin çoēunlukla turizm sektöründe yoēunluk gsterdiēi tespit edilmiştir.

Genel olarak deēerlendirildiēinde ele alınan tez çalışmalarında anket şeklinde yapılan çalışmaların örnekleminin en çok turizm sektöründen olduēu grlmştir. Sonrasında ilaç sektörü, eēitim sektörü ve üretim sektörü gelmektedir. Özellikle hizmet sektörü ve turizm sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerde analize konu yaklaşımların kariyer sürecindeki önemi ortaya konulmuş ve araştırmacılar tarafından altı çizilmiştir. Analiz konu yaklaşımların yüksek lisans tezlerinde ele alınma ve analiz birimlerinde incelenme sıklıēına odaklanıldıēında geçmiş tarihlere doēru gidildikçe bu yaklaşımların daha az yer aldıēı grlmştir. Buna göre güncel kariyer yaklaşımlarına son yıllarda daha fazla yer verildiēi ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak yapılan yazın incelemesinin, günümüz çalışma yaşamında büyük bir öneme sahip olmasına raēmen yeterli düzeyde derinlemesine araştırmalar yapılmamış olan kariyer yönetiminde güncel yaklaşımlar konusunu incelemesiyle başta ilgili literatüre, organizasyon, yönetici ve çalışanlara katkıda bulunduēu belirtilebilir. Güncel model ve yaklaşımlara yönelik kuramsal ve uygulamalı araştırmaların yetersiz olduēu, bütünüyle saēlam temellerde bulunmadıēı, tüm mesleklerden ziyade oēunluēu hizmet sektörü

olmak üzere sınırlı sayıda mesleki çevreyi kapsadığı gibi birçok eleştirel yaklaşımlar mevcuttur. Kariyer kavramının gelecek dönemlerde alacağı yeni biçimi tahmin edebilmek için bu konuya ilişkin çalışmaların çoğaltılmasının, yeni yaklaşımlarının geliştirilmesinin gerekli olduğu görülmektedir.



KAYNAKLAR

- Acar N.**, (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.b., Ankara: MPM. Yay., No.640.
- Adıgüzel, O.** (2009). Shein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 277-292. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/sduiibfd/issue/20830/223119> (04.02.2019).
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ., Balcı, O.**, (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), Aralık.
- Akın, A.**, (2005). "Takım Kariyer Modeli" İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz-Aralık, 1-18.
- Aksay, K.**, (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi, *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 8 (3) Sonbahar, 111-128.
- Aksu, A., Çek, F., Şenol, B.**, (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25: 133-160.
- Aktan, C., C., Vural, İ.Y.**, (2016). Bilgi Toplumu, Yeni Temel Teknolojiler ve Yeni Ekonomi, *Yeni Türkiye*, 1 (88), Bilim ve Teknoloji Özel Sayısı.
- Aktaş, H.**, (2014). Kariyer Safhaları ile Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti ve Mesleki Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma, *International Journal of Academic Social Science*, DOI: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2236>, Number: 26, p. 195-212, Summer II.
- Aktaş, K.**, (2015). Genel Anlamda Kariyer ve Kariyer Sorunları, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, s. 26-36.
- Alper Ay, F., Öz, B.F., Öncül, M.S.** (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *AKÜ İİBF Dergisi*, XVI (2), 45-61, Aralık.
- Altın, E., Yelkikalan, N., Akatay, A.**, (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Modeli: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z kuşağı Girişimci, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (20), 498-519.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E.**, (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (6. Baskı), İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

- Anafarta, N., Özgenlik, S.,** (2001). Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (8).
- Aras, T., Deniz, M., Kağan, M.,** (2010). Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramına Dayalı Örnek Bir Mesleki Grup Rehberliği Çalışması, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (2).
- Arık, N., Seyhan, B.,** (2016). Üniversitesi Öğrencilerinin Kariyer Planlamasında Teknoloji Bilgisi ve Gelecek Beklentilerinin Rolü, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (7), 2218-2231.
- Asiltürk, A.,** (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: *İK 4.0, Journal of Awareness*, 3 (Özel).
- Aydın Göktepe, E.,** (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Aytaç S.** (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytemiz Seymen, O.,** (2004). Geleneksel Kariyerdan, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXIII (1), 79-114.
- Bacanlı, F.** (2015). Mesleki Rehberlik Ve Kariyer Danışmanlığı: Kuramdan Uygulamaya. Editör: Yeşilyaprak, B., Pagem Akademi.
- Balta Aydın, E.,** (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Baş, T. ve Akturan, U.,** (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bayraç, H.N.,** (2003). Yeni Ekonominin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (1), Haziran.
- Bayraktaroğlu S.,** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bilgin, N.,** (2000). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bingöl D.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bingöl, D, Aydoğan, E, Şenel, G, Erden, P.** (2011). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 115-132. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/ifede/issue/25419/268193>.
- Bozkurt, V.,** (2000). Küreselleşmenin Toplumsal Sonuçları, *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*, Ankara.
- Boztunç Öztürk, N., Özberk, E.H., Kaptı, S.B., Yılmaz Fındık, L., Gelbal, S., Kavak, Y.,** (2015). Hacettepe Üniversitesi Mezun İzleme Çalışması, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Özgün Araştırma, DOI: 10.5961/jhes.2015.128, 5 (3), Aralık, ss: 263-271.
- Budak, G., Gürbüz, S.,** (2017). Özne Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2) 87-99, Ekim.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.,** (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Akgün A., Kavuncubaşı, Ş.,** (1998). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.b., Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B.,** (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.
- Çakır, Ö.,** (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği, *Çalışma ve Toplum*.
- Çakmak Otluoğlu, Ö., Yeşildal, E., Uyargil, C.,** (2012). İkinci ve Üçüncü Kuşak Aile Üyelerinin Güncel Kariyer Yaklaşımları Açısından Kariyer Planlarının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma, *İstanbul Kültür Üniversitesi 5. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, Editör: Tamer Koçel, 13-14 Nisan, İstanbul.
- Çakmak, K.Ö.** (2011). *Çalışma Yaşamında Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Çalık, M. ve Sözbilir, M.,** (2014). İçerik Analizinin Parametreleri, *Eğitim ve Bilim*, 39 (174), 33-38.
- Çalık, T., Ereş, F.,** (2006). *Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar ve İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çelik, A.,** (2007). “*Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları*”, *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (Ed. Ş. Şimşek, A. Çelik, A. Akatay), Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin Aydın, G., Başol, O.,** (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışma Alanında Bir Değişme Var mı?, *EJOVOC*, 4 (4), 1-15.
- Çetin, C.,** (2012). *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Çetin, C., Arslan, M. Lütfi, Dinç, E.,** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çetin, C., Mavisu, H.,** (2018). Hedef Belirleme=Nesnel Kariyer Başarısı???, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, (20), Şubat, s. 219-241.
- Çopuroğlu Demirdelen, N. D.,** (2000). Türk Basınında Gümrük Birliği Sürecinde Türkiye-Avrupa Birliği İlişkileri -İçerik Analizi Çalışması-, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- De Vos A., Dries, N.,** (2013). Applying a Talent Management Lens to Career Management: The Role of Human Capital Composition and Continuity, *The International Journal of Human Resources Management*, 24 (9), 1816-1831.
- Demir, F., Gerşil, G.** (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16) 2: 68-89.
- Demir, H., Okan, T.,** (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72.

- Demirdelen, D., Ulama, Ş.,** (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (2), 65-89.
- Demirel, Y.** (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 8 Sayı: 15 Bahar, 115-132.
- Dereli, B.** (2012). İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algıların Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 237-256.
- Dikili, A.,** (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 473-484.
- Doğan, A., Önder, E.,** (2014). İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama, *Journal of Yasar University*, 9(34).
- Doğan, S., Demiral, Ö.,** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), s 145-166.
- Dura, C., Isac, C.,** (2008). Career Management In Modern Companies Methodological Aspects, *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 8(1), 183-194.
- Dursun, F., Dursun Çalışan, Ç., Baş, Y.,** (2017). Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret ve Sosyal Olanaklar ile İlgili Algıların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (51), Ağustos.
- Dündar G.** (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde 6. Bölüm Kariyer Geliştirme. ss.263-295. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul. Beta Yayınevi.
- Düren, Z.,** (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Emre Deveci, S.,** (2018). "Hofstede Kültür Boyutlarının Kadın Girişimcilerin Cinsiyet Kaynaklı sorunları Algılamasına Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama", *TURAN-SAM: TURAN Stratejik Araştırmalar Merkezi, SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*; ISSN: 1308-8041, e-ISSN: 1309-4033; Aralık, 10/Sonbahar (40).
- Erben, G.S., Ötken, A.B.,** (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı 22.
- Erdem, Z.,** (2010). *Sanayi İşçisinden Bilgi İşçisine: Yeni Ekonominin Değişen İşçi Tipi*, *Journal of Social Policy Conferences*, 0 (49).
- Erdoğan N.,** (2003). *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, İstanbul, Nobel Yayınları.
- Erdut, Z.,** (2004). Liberal Ekonomi Politikaları ve Sosyal Politika, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, No. 2, s. 11-37.
- Eren Gümüştekin, G., Gültekin, F.,** (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 23, 146-158.

- Erkal, M.E.**, (2012). *Sosyoloji (Toplumbilimi)*, Der Yayınları, 16. Basım, İstanbul.
- Eryılmaz, A., Mutlu, T.**, (2017). *Yaşam Boyu Gelişim Yaklaşımı Perspektifinde Kariyer Gelişimi ve Ruh Sağlığı, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9 (2): 227-249, DOI: 10.18863/pgy.281802
- Gawel, J. E.**, (1997). Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs, Practical Assessment, Research & Evaluation, The Catholic University of America, 5 (11), November.
- Genç, G., Kaya, A., Genç, M.**, (2007). İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler, *İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ*, 8 (14), 49-63.
- Göktaş, P.**, (2017). Kuşakların Kariyer Yaklaşımları ile İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma, *KAÜİİBFD* 8 (16), 373-393.
- Görmüş, A. Ş.**, (2009). Entelektüel Sermaye Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XI. SI.)
- Güven, M., Bakan, İ., Yeşil, S.**, (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (1).
- Hepkul, A.**, (2014). Meslek Lisesi Tercih Sürecinin Keşifsel Olarak İncelenmesi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2).
- İlgar Yıldırım, B., Toker, B.**, (2017). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Yılmazlık, Umutsuzluk Durumları ve Sektörel Tutumlarının Kariyer Seçimleri Üzerine Etkileri, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 76-89.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S.** (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi", *Selçuk üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:1-2, 177-186., İstanbul.
- İstanbullu Dinçer, F., Akova, O., Muğan Ertuğral, S., Aydoğan Çifçi, M.**, (2016). Woman Labour Force in Tourism Industry in Turkey: *Opportunities And Barriers, Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, Volume: S1: 379-395.
- İyem, C.**, (2016). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Adra Yayıncılık, İstanbul.
- J. Hillage, E. Pollard**, (1998). Employability: Developing A Framework For Policy Analysis, *Institute for Employment Studies, Department for Education and Employment, Research Brief 85*, ISBN 0 85522 889 X, November.
- Kale, E., Özer, S.**, (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim, 7(2), 173-196.
- Kamaşak, R., Bulutlar, F.**, (2010). Kişilik, Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi: *Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), ISSN: 1309-8039 (online).
- Kanbur, A., Han Salihoglu, G.**, (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 27-58.
- Kanbur, E., Şen, S.**, (2017). X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Kariyer Uyum Yetenekleri ve Kariyer Tatmini Açısından Karşılaştırılması, *Turkish Studies International Academic Journals*, 12 (12), 115-134.

- Karabıyık, İ.**, (2012). Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt XXXII, Sayı I, Sayfa: 231-260.
- Kaya, A.**, (2014). Psikolojik Danışma Ve Rehberlik, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, İ.**, (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları: Otel İşletmesinde Bir Örnek Olay İncelemesi, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 4 (11).
- Kelgökmen İlic, D., Yalçın, B.**, (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları, *Journal of Yasar University*, 12/46, 136-160.
- Keser, A.**, (2004). Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1).
- Keser, A.**, (2010). *Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler*, *Journal of Social Policy Conferences*, 0 (49).
- Khan, M.L., Salleh, R., Hemdi, M.A.B.**, (2016). Effect of Protean Career Attitudes on Organizational Commitment of Employees with Moderating Role of Organizational Career Management, *International Review of Management and Marketing*, 6(S4), 155-160.
- Kılıç, G., Öztürk, Y.**, (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (3), 981-1011.
- Kılıç, G., Öztürk, Y.**, (2010). Kariyer Yönetimi Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 981-1011.
- Koç, B, Şenkul, G, Sıgri, Ü.** (2018). The Factors Affecting Schein's Career Journeys in the Perspective Range of the University Section Preferences: A Research on Career Values of the Students of the Başkent University Management Information Systems Department. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 8 (4), 263-272. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/jocress/issue/39808/494451> (03.02.2019).
- Koçak, A. ve Arun, Ö.**, (2006). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu, *Selçuk İletişim*, 4(3), 21-28.
- Koçel, T.**, (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kol, E. N.**, (2011). *İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Doktora Tezi.
- Kuzgun, Y.**, (2014). *Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Küçükusta, D.**, (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 9 (3).
- Meder, M.**, (2001). Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 9.
- Mengüler, İ.**, (2011). *Yeni Ekonomi Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dönüşümler*, Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

- Mert, İ.S., Bekmezci, M.,** (2016). İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 1 (1), 46-56, Nisan.
- Metin, S., Kızıldağ, D.,** (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: *Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (40), 340-363.
- Midilli, A.,** (2002). Bugünün ve Geleceğin İş Yaşamında Başarının Sırrı, *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Ocak-Şubat Sayısı.
- Mohan Bursalı, Y., Bayrak Kök, S.,** (2018). İNSAN KAYNAKLARINDA DEĞİŞİMİN YENİ YÖNELİMİ: KARIYER YÖNETİMİ, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*. 5 (3), 46-67.
- Mucuk, İ.,** (2013). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Muradova, T.,** İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, *Journal of Azerbaijani Studies*.
- Onay, M., Vezneli, Z.,** (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 4 (1), 1309-8012 (<https://dergipark.org.tr>)
- Öğüt, A.,** (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1), 56-78.
- Özdemir, Y.,** (2013). Marmara Bölgesi’ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeler, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (1), 257-274.
- Özdemir, Y., Aras, M.,** (2015). Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss. 107-121.
- Özden, M.C.,** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği*, İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul.
- Özkoç, H.H., Marangoz, M., Aydın, A.E.,** (2018). Öğrencilerin Kariyer Alternatiflerini Etkileyen Faktörler ve Girişimcilik Eğitimi, *Uluslararası İktisadi Bilimler Dergisi*, 4(1), 98-119. DOI: 10.29131/uiibd.413610.
- Öztürk, M.,** (2014). Coğrafya Eğitiminde Araştırma, Ankara: Pegem Akademi.
- Özyılmaz Misican, D., Bedir, E.,** (2017). Değişimin Ortaya Çıkardığı Yeni Kuşağın Değişen Kariyer Algısı: *Bilişim Sektörü Uygulaması*, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Ocak, 8 (1), Sayfa: 118-137.
- Paksoy, M., Hırlak, B., Balıkçı, O.,** (2017). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Adana Örneği, *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (12), 277-292.
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P.G.W., Bakker, A. B.,** (2016). Career Competencies and Job Crafting How Proactive Employees Influence Their Well-Being, *Career Development International*, 21 (6), 587-602.
- Sanal, M.E.,** (2015). *Gelişmiş Ekonomilerde Dönüşen Kapitalizmin Endüstri İlişkilerine Etkileri*, Paradigma Akademi, 2. Baskı, Eylül.
- Santrock, J. W.** (2016). Life-Span Development, Çeviri Editörü: Yüksel, G., Nobel Yayıncılık.

- Schwab, K., Samans, R.,** (2016). The Future of Jobs, *World Economic Forum Global Challenge Insight Report*, January (<http://www3.weforum.org>).
- Seçer, B., Çınar, E.,** (2011). *Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri*, *Yönetim ve Ekonomi* 18 (2), 49-62.
- Selvi, Ö.,** (2012). Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Sayı: 3, Mart.
- Soysal, A.,** (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme, *Çimento İşveren Dergisi*, 20 (5), Eylül.
- Suvacı, B., Paşaoğlu Baş, D.,** (2018). Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 113-140.
- Şahin, L., Aydın, E., Güler, M.,** (2015). Teknolojik Gelişmelerin İşin Yapısı Ve İşgücü Nitelikleri Üzerine Etkileri: Hastane Çalışanlarının Algılarına Yönelik Bir Araştırma, *İş Ve Hayat*, 1(1), 97-130.
- Şener, E., Kocaoğlu, M., Baybek, H., Kıvrak, A.,** (2018). Sağlık Sektöründe Çift Kariyerli Eşler: Hemşire Çiftlerle Nitel Bir Çalışma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3): 461-472.
- Şimşek, B.,** (2000). İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi Ve Küresel İşgücü Piyasasında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri, *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2 (1), Sıra: 3, No: 85
- Şimşek, M. Ş., Öge, H. Ş.,** (2007). Stratejik Ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 1.Baskı, Ankara.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akatay, A.,** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akatay, A.,** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taş, H.Y.,** (2018). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9 (16), Aralık.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü., Duzman, B.,** (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 2011, ISSN: 1309-8039 (<http://www.sobiad.org>).
- Tunçer, P.,** (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Turan, M.,** (2016). *Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*: Konu ile İlgili Bir Araştırma, Yaşar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Tutar, H.,** (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Uyanık, Y.,** (2008). Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 209-224.
- Uyargil, C., Acar Gürel, D., Yılmaz, H., Kağnıcıoğlu, D., Aytaç, S., Uzun, Ö., Turhan, U.,** (2014). *Performans ve Kariyer Yönetimi*, T.C

Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2586, Açıköğretim Fakültesi
Yayını No: 1555, Nisan.

- Uygun, A., Algül, F.,** (2018). Yeni Kariyer Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme, *Social Sciences Studies Journal*, 4 (27), pp. 5930-5934.
- Uysal, Ş., Karabat, S., Savaş, Y.,** (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvenliği Ve İşçi Sağlığı, Bağcılık İşletmelerinde İşçilerin Karşılaştıkları Risk Ve Kazaların Değerlendirilmesi, *Eurasian Business & Economics Journal*, Volume: S1, 62-79.
- Üçok, D., Torun, A.,** (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1).
- Ülgen, H., Mirze, S.K.,** (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, Nisan.
- Ünal, F.** (2003). İstihdam Edilebilirlik Becerileri ve Bu Becerilerin Kazandırılmasına Yönelik Stratejiler, *Kurgu Dergisi*, S: 20, 281-293.
- Vergiliel Tüz, M.,** (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:4.
- Vondracek, F.W., Ferreira, J.A.G., Eduardo Joao Ribeiro dos Santos, E.J.R.d.,** (2010). Vocational Behavior and Development In Times of Social Change: New Perspectives for Theory and Practice, *Int J Educ Vocat Guidance*, 10: 125-138.
- Yaprak, Ş., Hotamışlı, M., Gerek, M.,** (2010). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), s. 399-421.
- Yeşilyaprak, B.,** (1995). Mesleki Gelişim Kuramları Üzerine Bir Eleştirel Değerlendirme, *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2 (6).
- Yeşilyaprak, B.,** (2007). *Eğitimde Rehberlik Hizmetleri*, 15. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Yeşilyaprak, B.,** (2016). *Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya*, Ankara: Pagem Akademi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.,** (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, İ.A., Dursun, B., Pektaş, K., Altay, A.,** (2012). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Seçimlerinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Pınarhisar MYO Örneği, *Electronic Journal of Vocational Collages*, 9 (21), Aralık.
- Yüceler, A.,** (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22.
- Yüksel, Ö.,** (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zaim, H.,** (2004). Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi ve Bilgi İşçisi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 49; 589-609.
- Zimmerman, L. M., Clark, M. A.,** (2016). Opting-out and Opting-in: A Riview and Agenda For Future Research, *Career Development International*, 21 (6), 603-633.

İnternet Kaynakları

www.ilo.org

www.forbes.com , (Erişim Tarihi: 01.05.2019).

www.endustri40.com (Erişim Tarihi: 30.03.2019).

www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 10.10.2018).



ÖZGEÇMİŞ



İzel CIGARA

Doğum Tarihi : 09.07.1995

Doğum Yeri : Edirne

Tel No : +90 (538) 020 74 35

Adres : Barutluk Mah. SV. Georgi Kilise Sok. No: 13 Kat: 2
Merkez / EDİRNE

Öğrenim Durumu:

- Lisans : (2013-2017), Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
- Yüksek Lisans : (2017-2019), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi (Türkçe)

Yabancı Dil:

- Türkçe – Anadil
- İngilizce – (C1)

Referanslar:

Öğr. Üyesi Dr. Neşe SAĞLAM

İstanbul Aydın Üniversitesi- Öğretim Üyesi

Tel: 444 1 428 (41303)

E- posta: nesesaglam @aydin.edu.tr

