Kariyer planlaması ve yönetimi, bireyin kariyerine dair istenen sonuçları elde etmesi ve dolayısıyla hayatını olumlu etkilemesidir. Bireyin; kariyeriyle ilişkili olarak beklenen sonuçlar üzerinde nispeten kontrol kazanması ve bunu sürdürmesi kariyerini yönetmesidir. Hangi becerilere, yeteneklere ve eğilimlere sahip olduğunu; bunları hangi meslekte değerlendirebileceğini, ne kadar ilerleyeceğini ve profesyonel iş hayatında ne yapmak istediğini herkes düşünmüştür. Bu noktada profesyonel destek ya da bireysel planlama önemli hale gelmektedir.

Elinizdeki bu kitap örgütsel ve bireysel anlamda kariyer yönetimine dair ayrıntılı bir değerlendirmenin ürünüdür. Kariyer kavramının tarihi arka planı, kavramı çerçeveleyen majör teoriler, kariyer aşamalarına geleneksel ve çağdaş yaklaşım, kariyer planlaması, kariyer yönetimi, kariyer yaklaşımları, kariyer geliştirme yöntemleri, yaşam boyu kariyer, kariyer başarısı, bireysel kariyer planlaması, kariyer ve iş-aile ilişkisi, örgütlerde kariyer planlaması ve yönetimi, gelecekte kariyer yönetimi, kariyer yönetiminde güncel sorunlar ve dezavantajlı gruplarda kariyer yaklaşımları gibi birçok konuyu ayrıntılı ve güncel referanslarla inceleyen bu çalışma; bireysel ve örgütsel anlamda başucu kaynağı niteliğindedir. Ayrıca yerli yazındaki diğer yayınlara nispeten oldukça kapsayıcı oluşuyla da yeterli ve güncel bir ders kitabı olacaktır.

Prof. Dr. İnci ERDEM
Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN
Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ
Prof. Dr. Fatma Nur İPLİK - Dr. Öğr. Üyesi Esengül İPLİK
Prof. Dr. Azmi YALÇIN - Arş. Gör. Umut UYAN
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN - Doç. Dr. Onur KÖKSAL
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
Prof. Dr. Selen DOĞAN
Dr. Öğr. Üyesi Selda LİMON - Öğr. Gör. Kutay ÖZDEMİR
Prof. Dr. Fatih ÇETİN
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN - Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÜNAY
Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR - Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR
Prof. Dr. Azize ERGENELİ - Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ - Tina SHABSOUGH
Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI - Dr. Öğr. Üyesi Rukiye ÇELİK

nobel
AKADEMİK YAYINCILIK
www.nobelyayin.com
nobelyayin | nobelkitap | nobelcocuk | nobelyasam | nobelcocukyayin
www.nobel.com.tr
E-KİTAP

TÜM YÖNLERİYLE
KARİYER YÖNETİMİ

editörler
Ahmet Günay - Rukiye Çelik - İlker Hüseyin Çarıkçı
Azmi Yalçın - Kutay Özdemir

nobel

TÜM YÖNLERİYLE
KARİYER YÖNETİMİ

EDİTÖRLER
Ahmet Günay
Rukiye Çelik
İlker Hüseyin Çarıkçı
Azmi Yalçın
Kutay Özdemir

nobel

TÜM YÖNLERİYLE KARİYER YÖNETİMİ

Editörler: Ahmet Günay, Rukiye Çelik, İlker Hüseyin Çarıkçı, Azmi Yalçın, Kutay Özdemir

Yayın No. : 3147
İşletme No. : 212
ISBN : 978-625-406-883-6
E-ISBN : 978-625-406-882-9
Basım Sayısı : 1. Basım, Aralık 2020

© Copyright 2020, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Redaksiyon : Süleyman Gezgin -süleyman@nobelyayin.com-
Sayfa Tasarım : Leyla Kurt -leyla@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım : Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı Sorumlusu : Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt : Atalay Konfeksiyon Matbaacılık ve Reklam İnşaat Turizm Otomotiv San. ve Tic. Ltd. Şti. Sertifika No: 47911
Zübeyde Hanım Mah. Süzgün Cad. No.: 7 Altındağ/Ankara

Kütüphane Bilgi Kartı

Günay, Ahmet., Çelik, Rukiye., Çarıkçı, İlker Hüseyin., Yalçın, Azmi., Özdemir, Kutay.
Tüm Yönleriyle Kariyer Yönetimi / *Editörler: Ahmet Günay, Rukiye Çelik, İlker Hüseyin Çarıkçı, Azmi Yalçın, Kutay Özdemir*
1. Basım. XII + 476 s. 16x23,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN : 978-625-406-883-6
E-ISBN : 978-625-406-882-9
1. Kariyer 2. Kariyer Yönetimi 3. Kariyer Planlama

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı mh. 2465 sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat Şaşmaz-ANKARA - siparis@nobelyayin.com-
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com / www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost Dağıtım, Ekip Dağıtım, Kida Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

11.4.7. Emeklilik 289
11.5. Kaynakça 291

BÖLÜM 12
KARİYER YAKLAŞIMLARI VE MODELLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Günay

12.1 Giriş 297
12.2 Kariyer Yaklaşımları 298
12.2.1. Bireysel Kariyer 299
12.2.2. Örgütsel Kariyer 300
12.2.3. Kariyer Yolları 305
12.2.4. Kariyer Yolu Nitelikleri 306
12.2.5. Kariyer Yol Yaklaşımları 308
12.2.6. Kariyer Yol Aşamaları 309
12.3. Kariyer Modelleri 310
12.3.1. Geleneksel Kariyer Modelleri 310
12.3.2. Modern Kariyer Modelleri 312
12.3.2.1 Amortisman ve Koruma Modeli 312
12.3.2.2. Örgütsel Kariyer Hareketliliği Modeli 313
12.3.2.3. Bütünleşik Kariyer Değişim Modeli 315
12.3.2.4. Örgüt İçi Hareketlilik Modeli 317
12.3.2.5. Kariyer Motivasyon Modeli 320
12.3.2.6. Kaleydoskop Modeli 322
12.3.2.7. Ekolojik Kariyer Modeli 324
12.3.2.8. Akıllı Kariyer Modeli 326
12.4. Kaynakça 328

BÖLÜM 13
GELECEKTE KARİYER YÖNETİMİ

Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar - Dr. Öğr. Üyesi Rıza Demir

13.1. Giriş 331
13.2. Kariyer Yönetimini Etkileyen Başlıca Değişimler 333
13.2.1. Ekonomik Küreselleşme 333
13.2.2 Teknolojik Gelişmeler 334
13.2.3 Sosyokültürel Değişiklikler: Kuşak Farklılıkları 336
13.2.4 Örgüt Yapı ve Yönetim Süreçlerinin Değişmesi 339

13.2.5 Esnek Çalışma Biçimlerinin Yaygınlaşması ve İş Güvencesinin Azalması 342
13.3. Geleneksel ve Çağdaş Kariyer Yaklaşımları: Farklılıklar 346
13.4. Gelecekte Kariyer Yönetimi 351
13.4.1. Gelecekte Etkili Olacak Kariyer Yönetimi Yaklaşımları 351
13.4.1.1. Küresel Kariyer Yönetimi 351
13.4.1.2. Dijital/e-Kariyer Yönetimi 355
13.4.1.3. Kariyer Özyönetimi 357
13.4.1.4. Yetenek Yönetimi 359
13.4.1.5. İstihdam Edilebilirlik 361
13.4.1.6. Sürdürülebilir Kariyer Yönetimi 363
13.5. Güncel Kariyer Yönetimi Yaklaşım ve Modellerinin Geleceği 366
13.6. Sonuç 370
13.7. Kaynakça 372

BÖLÜM 14
KARİYER YÖNETİMİNDE GÜNCEL SORUNLAR

Prof. Dr. Azize Ergeneli - Doç. Dr. Anıl Boz Semerci
Tina Shabsough

14.1. Giriş 381
14.2. Sosyal İletişim Ağları 382
14.2.1. Sosyal Ağların Faydaları 383
14.2.2. Sosyal Ağ Kuramama 385
14.3. Çift Kariyerli Eşler 388
14.4. Toplumsal Kalıpyargılar 391
14.4.1. Cinsiyete İlişkin Toplumsal Kalıpyargılar 392
14.4.2. Toplumsal Kalıpyargı, Önyargı ve Ayrımcılık İlişkisi 393
14.4.3. İş Yerinde Ayrımcılık 394
14.4.4. İş Yerinde Cinsiyet Ayrımcılığı 395
14.5. Cam Tavan 396
14.6. Yapışkan Zemin 399
14.7. Cam Duvarlar 401
14.8. Kraliçe Arı Sendromu 402
14.9. Psikolojik Şiddet 405
14.9.1. Psikolojik Şiddetin Öncülleri (Ortaya Çıkış Nedenleri) 407
14.9.2. Psikolojik Şiddetin Sonuçları 409
14.9.3. Psikolojik Şiddetin Yönetilmesi 410

Bölüm 13

GELECEKTE KARİYER YÖNETİMİ

Ahmet Cevat Acar - Rıza Demir

13.1. GİRİŞ

Kariyer, insanların iktisadî konum ve rolleri(işleri)nin zaman sürecindeki gelişim ve sıralanışını içerir. Bireylerin iş/çalışma kariyerleri de çoğunlukla aynı veya farklı örgütsel bağlamlarda gerçekleşir. Bireylerin kariyer hareketleri, üstlendikleri işlerin hiyerarşik düzeyi ve meslekî konumu bakımından çoğunlukla dikey olarak terfi ve yatay olarak da yakın işler arasında yatay yönde, bazen de aşağı dikey hareket şeklinde gerçekleşir. Hem bireyler, hem de örgütler, bu hareketlerin amaçları bakımından uygun ve gelişimsel bir nitelik göstermesini beklerler. Bu nedenle kariyer yönetimi, bireyler açısından iş sahibi olma ve çalışma ile ulaşılmak istenen hedeflere ulaşma; örgütler bakımından da iş-işgören uyumu ve iş gücünden et etkin biçimde yararlanma açısından önemli, bireysel ve örgütsel bir faaliyettir.

Bireyler ve örgütler açısından önemli bir olgu/süreç olan kariyer yönetiminin gelecekte nasıl olacağı, bireyleri ve örgütleri etkileyen çevresel, örgütsel ve bireysel değişmelere bağlı bir konudur. Hayatın her alanında yaşanan ve gittikçe hızı artan değişimler, birey ve örgütleri etkilemektedir. Çok yönlü ve hızlı değişim, aynı zamanda, birey ve örgütleri kuşatan çevrenin daha "değişken" ve "istikrarsız" olmasına yol açmakta, diğer konular gibi kariyer yönetiminin geleceğinin öngörülebilirliğini de zorlaştırmaktadır. Bu kısıtlara rağmen, diğer olgu ve olaylarda olduğu gibi, kariyer yönetiminin geleceğine ilişkin tahminler de esas olarak şimdiye kadar kariyer yönetimiyle ilişkili faktör ve durumlarda yaşananlara bakılarak yapılmak durumundadır.

Hayatın her alanında yaşanan ekonomik, toplumsal, teknolojik vb. değişikliklerin artarak devam etmesi; örgütleri ve bireyleri geçmişe kıyasla daha değişken/istikrarsız ve bir çevrede faaliyet gösterme durumuyla yüz yüze bırakmaktadır. Özellikle teknolojik gelişmelerin, iş ve meslekleri ve gerekli işgören niteliklerini önemli ölçüde etkilediği, sanayi ve tarım başta olmak üzere tüm sektörlerde iş gücü talebini ciddi oranda azalttığı, ekonomik ve sosyal faktörlerin de bu trendi hızlandırdığı gözlenmektedir. Bu bağlamda, özellikle gençlerin ve ileri yaştaki kişilerin işsizliği büyüyen bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, işlerin niteliği değişmekte, bazı işler önemini kaybetmekte ve yok olmaya doğru gitmekte, aynı zamanda bazı yeni işler de yaygınlık ve önem kazanmakta, bu esnada esnek diye adlandırılan çalışma yöntemleri de yaygınlaşmaktadır. Teknolojinin iş gücü talebini azaltıcı etkisi, geçmişten farklı olarak, zihinsel emek gerektiren beyaz yakalı ve yönetsel işlerde de daha fazla yaşanmaktadır. Küreselleşme, artan rekabet, gittikçe sıklaşan ekonomik durgunluk ve krizler, hükûmetin ekonomik ve sosyal politikaları ile sosyal ve demografik değişmeler de istihdamdaki daralma ve esnekliği artırmaktadır.

Sözü edilen çevresel değişiklikler ***işletmelere***, *akıllı teknolojilerden ve dış kaynaklardan yararlanma, küçülme, örgüt yapı ve süreçleri ile çalışma sistemlerinde esneklik, işgören çeşitliliği(diversity) ve hareketliliğinin artması, düzenli istihdama konu mevki ve işgörenlerin payının azalması, geçici-esnek istihdamın yaygınlaşması vb.* şeklinde yansımaktadır. Bu çerçevede, örgütlerin kariyer yönetimi politika, sistem ve uygulamaları da değişmektedir.

Genel ve örgütsel çevrede yaşanan değişmeler, ***bireylerin kariyer tutum ve davranışlarını*** da etkilemektedir. Ulusal sınırları aşar şekilde genişleyen iş gücü piyasasında da rekabetin artması ve emek talebinin daralarak daha esnek hâle gelmesi, bireyler açısından işsizliğin artması, özellikle gençler bakımından iş bulmanın zorlaşması, daha sık iş ve işletme değiştirme, iş güvencesi ve ücret vb. istihdam koşullarında zayıflama, beceri ve yetkinliklerini genişletme ve geliştirme ihtiyacının artması, kariyer yönetimi sorumluluğunun örgütlerden bireylere kayması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Bu değişmeler ayrıca, bağımsız ve birden çok iş yapabilme, potansiyelini daha iyi değerlendirme, iş-aile dengesini sağlama, değişimlerin zorlamasıyla da olsa yetkinliklerin geliştirilmesi ve istihdam edilebilirliğin artması, uzaktan çalışma vb. esnek sistemlerin yaygınlaşması ile zaman kayıplarının azalması gibi "olumlu" imkân ve sonuçları da ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda öz olarak değinilen hususlar, bireyler ve örgütler açısından kariyer yönetimindeki değişimin yönü ve gelecekte nasıl olacağının öngörülmesinde yararlanılması gereken ip uçları veya örneklerdir. Bu bu bakış açısıyla bu bölümde, öncelikle geleneksel kariyer yaklaşımlarının değişiminde ve yeni kariyer yakla-

şımlarının ortaya çıkmasında etkili olan değişmeler ve faktörler ele alınmıştır. Bu çerçevede, küreselleşme, örgüt yapılarının değişimi, esnek çalışma biçimleri, teknolojik gelişmeler ve kuşak farklılıkları gibi faktörlerin kariyer yönetimine etkisi incelmektedir. Sonrasında geleneksel ve yeni kariyer yaklaşımları arasındaki farklılıklar incelenerek gelecekte kariyer yönetimi modellerinin taşıması beklenen özellikler ele alınmaktadır. Bölümün son kısmında ise gelecekte de etkisini artarak sürdüreceği düşünülen sınırsız kariyer, bağımsız kariyer, küresel kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi gibi yeni kariyer yaklaşımları ve kariyerle ilgili önemi artacağı düşünülen istihdam edilebilirlik, kariyer özyönetimi ve dijital kariyer yönetimi gibi konular üzerinde durulmaktadır.

13.2. KARİYER YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN BAŞLICA DEĞİŞİMLER

Birçok alanda yaşanılagelen değişimler; işletmeleri, örgütleri, işleri, insanları ve bunların yönetimini de etkilemektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin bir işlevi olan kariyer yönetimiyle ilgili durumlar da değişmektedir. Söz konusu faktörlerin de etkisiyle gerek örgütlerin ve gerekse de bireylerin kariyer yönetimine ilişkin yaklaşımları da değişmekte, yeni kariyer model veya yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Kariyer yönetimini, ekonomik, toplumsal, teknolojik vb. de çok sayıda faktör ve bunlara ilişkin değişimler etkilemektedir. Bu bölümde, çok sayıda faktör arasından kariyer yönetimini etkileyen daha önemli olarak değerlendirilen *küreselleşme, teknolojik gelişmeler, kuşak farklılıkları, örgüt yapılarının değişimi, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması* gibi başlıca değişiklikler ele alınmaktadır.

13.2.1. Ekonomik Küreselleşme

Küreselleşme, *yerkürenin farklı yerlerindeki kişi, örgüt, işletme, toplum ve devletler arası karşılıklı iletişim, etkileşim ve bağımlılığın artması* olarak tanımlanabilir. Küreselleşme; iktisadi, siyasi, teknolojik, güvenlik, kültürel, demografik/toplumsal boyutları(neden, etki ve sonuçları) ile birey, örgüt, toplum ve devletlerin "uluslararasılaşması"nı ifade eden dünya çapında etkili bir değişim sürecidir. Küreselleşmenin, ekonomik ve teknolojik boyutlarının daha belirgin ve diğer alanlarda da uluslararasılaşmayı hızlandırıcı olduğu gözlenmektedir. Ekonomik ve teknolojik boyutu bakımından küreselleşme, dünyanın her yerindeki bireyleri de etkileyen bir derinlik ve kapsayıcılığa erişmiştir. Bu bağlamda, uluslararası ticaret ile iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesinin küreselleşmede ağırlıklı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Ekonomi ve işletmeler açısından küreselleşme, faaliyet alanının ulusal sınırları aşarak genişlemesini ifade eder. Küreselleşme ile, girdilerin temin edildiği faktör piyasaları ile çıktıların sunulduğu mal piyasaları, uluslararası bir nitelik kazanmaktadır. Çokuluslu ve küresel işletmelerin artmasına yol açan bu durum; örgütlerin yapı ve süreçleriyle birlikte pazarlama, üretim, finans ve insan kaynakları yönetimi gibi işlevlerine ait düzenleme ve uygulamaları da değiştirmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte yeni bir iş gücü tipi de ortaya çıkmıştır (Gerşil ve Aracı, 2014: 76). Bilgi, uzmanlık ve nitelik açısından gelişmiş, beceri / yetkinlik çeşitliliği veya derinliği olan ve küresel çapta çalışma olanağına sahip bu yeni iş gücünü yönetmek ise geleneksel personel yönetimi uygulamalarından çok daha fazlasını gerektirmektedir (Aktürk, 2001). Özellikle küresel düzeyde faaliyet gösteren örgütlerin bu tip iş gücünü başarılı bir şekilde yönetebilmek için yeni insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarına ihtiyacı vardır (Erkoç, 2018: 80). Örgütlerin küreselleşmesiyle birlikte farklı dil, kültür, anlayış ve inanç sahibi çalışan sayısı artmakta, dolayısıyla insan kaynakları yöneticilerinin örgütlerine değer katabilmesi için kültürel duyarlılığı ve anlayışı önemli hâle gelmektedir (Friedman, 2007: 169).

Kısacası küreselleşme; örgüt ve iş yapı ve süreçlerini, gerekli işgören ve yönetici niteliklerini işletme ve insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarını, bireysel ve örgütsel açıdan kariyer yönetimini de değiştiren önemli bir faktördür.

13.2.2 Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmelerin örgütleri, işleri, iş yapma yöntemlerini ve işgören niteliklerini etkilediği gözlenen bir gerçektir. İnsan kaynakları yönetimi bakımından, teknolojinin insagücünü ikame etme (teknolojik işsizlik) etkisi, öteden beri üzerinde durulan bir konudur. Sanayileşme sürecinin yakın zamanlara kadarki evrelerinde daha çok bedensel emeği ikame etme etkisi ön planda olan teknolojik gelişmelerin günümüzde ve gelecekte, zihinsel emeği ikame etme etkisinin öne çıktığı gözlemlenmektedir. Son yıllarda öne çıkan bilişim teknolojilerindeki gelişmelere bakıldığında, hâlen büyük oranda insanlar tarafından gerçekleştirilen birçok iş ve işlevin gelecekte "akıllı makineler/robotlar"ca yapılacağını söylemek, kehanet olmayacaktır. Bu değişime bağlı olarak, "mavi, beyaz ve –hatta-altın yakalı" bazı işlerin ortadan kalkacağı, yeni bazı işlerin ortaya çıkacağı ve genel olarak iş gücüne olan talebin sayısal olarak ciddi oranda azalacağı, buna karşılık iş gereklerinin değişeceği ve artacağı öngörülmektedir. Nitekim, bu dönüşümün ilk emareleri de gözlenir hâle gelmeye başlamıştır. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki (büyük veri, yapay zeka, nesnelerin inter-

neti, robot teknolojileri, 5G vb.) yenilikler ve hızlı değişimlerin sonucu olarak "sanal işler ve işletmeler" ve "akıllı/karanlık iş yerleri"nden daha fazla söz edilmektedir ve bunların ilk örnekleri görülmeye başlamıştır.

Teknolojik gelişmeler satış faaliyetlerinden finans hizmetlerine kadar örgüt süreçlerinin her aşamasını etkilemektedir. Bilgisayar teknolojileri, pek çok işin beceri gereklerini yükseltirken bazı işleri ise tamamen ortadan kaldırmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişim, çalışanların değişen iş gereklerine uyum için yeni beceriler kazanmalarını gerektirmekte, yeni kariyer yollarının oluşmasına yol açmakta, teknolojik gelişime ayak uyduramayan çalışanların da işlerini kaybetmelerine yol açabilmektedir. Buna ek olarak ürün ve hizmetlere yönelik değişen taleplerle birlikte teknolojinin gelişmesinin, yeni iş ve mesleklerin ortaya çıkmasına neden olacağı öngörülmektedir. Eski ve düşük teknolojili işlerin ortadan kalkması ile birlikte eş zamanlı olarak yeni ve teknolojik açıdan daha gelişmiş işlerin ortaya çıkması, *işlerin dönüşümü* olarak adlandırılmaktadır. Teknoloji odaklı bir süreç olarak işlerin dönüşümü, önümüzdeki yıllarda kariyer yönetimini daha da önemli hâle getirecek yeni, ancak bir kısmı öngörülemeyen seçenekleri de içeren değişme olarak görülmektedir. (Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2010, 7).

Söz konusu etkiler yanında teknolojik gelişmelerin, örgütsel ve bireysel kariyer yönetimiyle ilgili faaliyetleri daha hızlı ve etkili bir şekilde yürütme imkânı sağlayacağı da beklenmektedir. Kariyer yönetimiyle ilgili faaliyetlerin örgütler tarafından sanal ortamlarda sürdürülmesi, kariyer yönetimi süreçlerinde yapay zeka ve bulut bilişimlerden yararlanılması, kariyer geliştirmeye yönelik internet siteleri oluşturulması ve çalışanların kariyerleriyle ilgili karar alma süreçlerini kolaylaştıracak kariyer danışmanlığı hizmetlerinin bu siteler üzerinden elektronik olarak verilmesi, kariyer yönetiminin daha hızlı ve etkili gerçekleştirilmesini sağlayacak başlıca teknolojik araç ve yöntemler olarak belirtilebilir (Göktaş ve Baysal, 2018: 1409; Noe, 2010: 465; Pelling, 2002; Russell & Redman, 2006: 803). Özellikle bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasının, "*dijital kariyer yönetimi"ni* yaygınlaştıracağı öngörülmektedir.

Teknolojik gelişmeler, işletmelerin toplam ve düzenli iş gücü talebinin azalması ve küçülmesi yanında, çalışma düzenlemeleri veya sistemlerini de değiştirmekte, uzaktan çalışma ve diğer "esnek çalışma" biçimlerinin yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Bu durumun, istihdam koşulları bakımından örgüt düzeyinde de "ikili bir yapı"nın daha belirgin hâle getireceği söylenebilir. Bunun ilk akla gelen sonuçlarından biri, *kariyer yönetiminin "örgütsel" olmaktan çok "bireysel bir mesele" hâline dönüşecek olmasıdır. Örgüt yönetimleri bakımından (bu günkü anlamıyla) kariyer yönetimi, sayıları gittikçe azalan belirli "vasıflı" işler ve*

bunlarda çalışan "çekirdek ve ya birincil" işgörenlerle ilgili bir konu hâline gelecektir. Oranları gittikçe artacak "geçici işler ve işgörenler" içinse örgütsel kariyer yönetimi sorumluluğu, söz konusu çalışanlara örgüt içinde bir gelecek vaadi pek içermeksizin (yukarıda belirtildiği gibi) bireysel kariyer gelişimlerine destek ve katkı vermeye dönüşeceği söylenebilir.

13.2.3 Sosyokültürel Değişiklikler: Kuşak Farklılıkları

Bilindiği gibi, toplumsal, kültürel, demografik faktörler de kariyeri etkilemektedir. Kariyer yönetimi açısından, özellikle iş gücü içinde olan veya yakın gelecekte iş gücüne katılacak olan kişilerin özellikleri önemlidir. Sosyokültürel faktörler ve değişmelerin bir parçası ve yansıması olan ve son zamanlarda insan kaynakları ve kariyer yönetimi alanında gündemde olan "kuşak farklılıkları"nı, konumuzla ilgisi açısından irdelemek, uygun olacaktır.

Kuşak veya nesil, yaklaşık aynı yıllarda, 20-30 yıllık bir zaman aralığında doğan bireyleri kapsar. Kaynaklarda farklı sınıflandırmalar yer almakla birlikte genellikle; 1925-1945 yılları arasında dünyaya gelenler "Sessiz Kuşak"; 1946-1964 yılları arasında doğanlar "Bebek Patlaması (Baby Boomers) kuşağı"; 1965-1978 arasında doğanlar "X kuşağı"; 1980-2000 yılları arasında doğanlar "Y kuşağı" ve 2000 sonrası tarihlerde doğanlar ise "Z kuşağı" olarak adlandırılmaktadır. (Latif ve Serbest, 2014: 134; Kanbur ve Şen, 2017: 120; Arslan ve Staub, 2015) Günümüzde iş hayatında aktif olarak çalışanlar, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı'na mensup olanlardır (Çetin Aydın ve Başol, 2014). Çok yakın gelecekte, "Z Kuşağı" da iş gücüne katılmış olacaktır.

Örgütlerde İKY ve kariyer yönetiminin etkinliği ve geleceğini tahmin için, işgörenlerin sahip oldukları ve mensup oldukları kuşaklara göre değişen özelliklerinin incelenmesi ve bilinmesi önemlidir. Zira, farklı kuşaklara mensup çalışanların özellikleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Günümüzde aktif olarak çalışma hayatında bulunan Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşaklarının sahip oldukları özellikler Tablo 13.1.'de verilmiştir. (Kanbur ve Şen, 2017: 121).

Tablo 13.1. Kuşakların Karşılaştırılması

Bebek Patlaması Kuşağı 1946-1964	X Kuşağı 1965-1978	Y Kuşağı 1980-2000	Z Kuşağı 2000 sonrası
Sadakat duyguları yüksek	Sadakat duyguları değişken	Sadakat duyguları az	İşbirlikçi
İşkolik	Otoriteye saygılı	Otoriteyi zor kabullenen	Yaratıcı
Takım çalışmasına önem veren	Topluma duyarlı	Bağımsızlığına düşkün	Teknoloji ile doğan
Kanaatkâr	İş motivasyonları yüksek	Çok sık iş değiştiren	
Rekabetçi	Kanaatkâr	Bireyci	
Teknolojiye uzak	Kaygılı	Teknolojiyle büyüyen	
	Teknolojiyle ilişkisi düşük		

Tabloda da görüldüğü üzere, kişilerin kariyer yönetimi açısından önem taşıyan özellikleri, kuşaklara göre farklılaşmaktadır. Zaman içinde kuşaklar değiştikçe çalışanların sadakat duyguları ve otoriteye saygıları azalmakta, kanaat ederek sürekli bir işte çalışmak yerine çok sık iş değiştirme tercih edilir hâle gelmektedir. Araştırmalara göre, Y ve Z kuşaklarının iş dünyasının daha geniş bir çerçevede pozitif etkiler oluşturmasını talep ettiği, Y kuşağının iş yerine bağlılık seviyelerinin giderek azaldığı, esnek çalışma biçimini tam zamanlı işlere alternatif olarak gördüğü ve örgütlerin niyetine ve iş ahlakı anlayışına şüpheyle yaklaştığı; Z kuşağının teknoloji okuryazarlığında kendisini zirvede gördüğü ve en son teknolojilerle çalışmak istediği; buna karşın sosyal becerilerinin yetersiz kaldığından endişe ettiği ve daha fazla insan etkileşimine ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir (Deloitte, 2018; Çavuş, 2018; Digitalage(a), 2020; Marketing Türkiye, 2018). Ayrıca, hem Y hem de Z kuşakları *iş yerinde tolerans, işe daha çok dâhil edilme, saygı görme ve farklı görüşlerin dile getirilmesi*ne büyük önem vermektedir. Y ve Z kuşağını çalışanlarını elde tutmanın yolları arasında çeşitlilik, işe dâhil etme ve esneklik kilit faktörler olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalara göre, özellikle Y kuşağı çalışanlarını örgüt bağlılığını sağlamak için, çeşitlilik, esneklik ve katılımın önemli olduğu söylenebilir.

Çalışanların kariyer uyum yeteneklerinin ve kariyer tatminlerinin kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği bir araştırmada, Y kuşağının X kuşağına göre *modern teknolojiyi daha iyi kullanabilen, daha sorgulayıcı, özgürlüklerine düşkün, iş ve aile hayatını dengeleyebilen, kariyer hedefleri olan ve daha*

dönüşümcü bireylerden oluştuğu; kariyere yönelik bu inanç ve değer farklılığına karşın *kariyer tatmini* açısından kuşaklar arasında bir *farklılığın olmadığı* tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma bağlamında kariyer tatmininin kuşaklara göre değil örgütün çalışanlarına sağladığı destek ve imkânlarla ilgili olduğu söylenebilir (Kanbur ve Şen, 2017: 130). Bununla birlikte bir başka araştırmaya göre, kuşaklar arasında yönetim algıları ve liderlik tarzı beklentileri açısından herhangi bir *farklılığın olmadığı*; *tüm kuşaklara mensup çalışanların iş yaşamında esnek çalışma prensibini benimseyen, inisiyatifi elinde bulundurmak isteyen, takım çalışmasına ve takım liderliğine yatkın, yakınlık ve samimiyet arayan, uzun ve yorucu çalışma saatlerine olumsuz bakan ve vizyon hedeflerine sahip* karakter taşıdıkları tespit edilmiştir (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015: 199). Dolayısıyla, çalışma hayatında artan nitelik vurgusu, istihdam edilebilirlik bakışı ve eğitimli iş gücü arasında yaşanan *rekabetin, çalışma hayatında yer alan kuşaklar arası farklılıkları silikleştirmeye başladığı* da bir görüş olarak ileri sürülmektedir. (Özyılmaz, Misican ve Bedir, 2017: 78).

Görüldüğü kadarıyla, farklı kuşaklara mensup bireylerin hayata bakışı ile çalışma ve kariyere ilişkin ihtiyaç, beklenti, güdü, tutum ve davranışları, bazı benzerlikler olmakla birlikte, farklılık gösterebilmektedir. Y kuşağının hayat tarzı, işten beklentileri, işe bakış açısı, iletişim becerileri, teknoloji kullanma ve yeniliğe yatkınlık, aile yapısı, örf ve gelenekleri, kültür yapısı ve bunun gibi özellikleri X kuşağından farklı olabilmektedir. Söz konusu bu unsurlar farklı olduğu için de çalışanların kariyerleriyle ilgili duygu, düşünce, tatmin, memnuniyet, başarı veya umutları da farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla Y veya Z kuşağından çalışanların çoğunlukta olduğu örgütler için doğrusal kariyer yolları pek uygun olmayacaktır. Böylesi durumda, esneklik imkânı sunan örgütler, çalışanları için sadece geleneksel dikey kariyer yolları seçenekleri sunan örgütlere göre daha çok avantaja sahip olacaktır (Leishman, 2018). Buna göre, çeşitli ve esnek kariyer imkânı sunan örgütlerin, farklı kariyer seçenekleri isteyen ve kariyerleri boyunca tek bir örgüte (hatta tek bir uzmanlık alanına) bağlı kalması çok muhtemel olmayan Y kuşağı çalışanları elde tutma ihtimali de yüksektir. Sayı ve oranları artan Y ve yakın gelecekte Z kuşağına mensup işgörenlerin memnuniyet ve bağlılığını sağlamak için, esnek kariyer yollarının tasarlanması, kariyer yönetimi faaliyetlerini anlık yürütecek şekilde teknolojiden yararlanılması, bireylere kariyerlerine ilişkin kararlarda daha fazla yetki tanınarak farklı gelişim ve danışmanlık desteklerine ağırlık verilmesi gibi konuların önem kazanacağı söylenebilir.

Genel olarak bakıldığında, kuşaklar arasında kişisel özellikler, kariyer tutum ve beklentileri bakımından farklılıklar olduğu, bunun kariyer davranışları

ve tatminlerinde de farklılıkları yol açacağı görüşünün baskın olduğu söylenebilir. Ancak *mevcut ve algılanan farklılıkların, kişisel özelliklerden, kariyer tutumlarına, kariyer davranışları ve tatminine doğru gidildikçe azaldığı/azalacağı söylenebilir*. Aslında bu, beklenen bir durumdur. Çünkü kişilerin özellikleri ve kariyere ilişkin beklenti ve tutumları farklı olsa da kariyer davranış ve tatminleri büyük oranda kendi kontrollerinde olmayan istihdam imkân ve koşullarına bağlıdır. Ayrıca, geleceğe ilişkin tahminlere göre; ücret, iş güvencesi ve kariyer gelişim imkânları bakımından elverişli iş sayısında ciddî daralmalar beklenmektedir. Bu durumda, örgütlerin kariyer beklentilerini karşılamaları "gereken" işgörenlerin oranı da düşecektir. Böylece, örgütlerin 'kariyer yönetimi düzenleme ve uygulamalarının işgörenlerin beklentilerine uygun olması gerektiği' yönündeki öngörü ve tavsiyeler, ancak, sözü edilen ve oranlarının azalacağı beklenen nitelikli işlerde istihdam edilecek kişiler için geçerli olacaktır.

13.2.4 Örgüt Yapı ve Yönetim Süreçlerinin Değişmesi

Bir örgütün hayatta kalabilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için zamanın şartlarına uyum ve bunun için de uygun değişim gereklidir. Dolayısıyla örgütler hem faaliyetlerini hem de örgüt yapılarını değişen ortama göre uyumlaştırmak zorundadır (Kral ve Kralova, 2016). Küreselleşmenin arttığı, esnekliğin yaygınlaştığı ve rekabet edebilmek için hız ve çevikliğin ön plana çıktığı günümüzde, katı bürokrasinin hâkim olduğu hiyerarşik örgüt yapılarının yerini, iletişim ağlarının önemli hâle geldiği daha basık ancak daha karmaşık ve dış çevreyle daha ilişkili *şebeke tipi örgüt* yapıları almaktadır. *Post endüstriyel örgüt* olarak adlandırılan bu tip yapılarda *örgüt kademeleri azalmakta, çalışanlar sıklıkla aynı zamanda farklı pozisyonlarda faaliyet göstermekte ve hem operasyonel hem de yönetimsel fonksiyonlara yönelik pek çok sorumluluk yerine getirilmesine karşın* örgütün yönetimine ilişkin katı kuralları içeren yönetimsel faaliyetler genellikle göz ardı edilmektedir (Sarlak, 2011: 215). Nitelikli personel ihtiyacının artması, dış kaynak kullanımının daha fazla tercih edilmesi ve *tam zamanında kaynak tedariki*nin önem kazanması, post endüstriyel örgütlerin tipik özellikleri arasındadır. Günümüzde bu tip özelliklere sahip örgütler, karar almada hızı, etkinliği ve etkililiği daha fazla sağlayabilmektedir (Glaid, 2019: 71). Örgütlerin küçülmesi ve daha esnek hâle gelmesi, bireyler ve örgütler açısından kariyer yönetimini de etkileyen önemli değişmelerdir.

Günümüzde, diğer örgüt ve kuruluşlarla ya da kişilerle ortaklık veya ağ kurabilmek için *şebeke tipi örgütler*in daha çok tercih edildiği görülmektedir (Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2019). Şebeke tipi yapılanmada örgütler, bir bilgisayar ağına benzer şekilde, belirli projeleri tamamlamak, belirli ürün-

leri üretmek veya stratejik ittifaklar kurmak amacıyla gerekli bilgi, teknoloji, insan vb. kaynakları sağlamak için birbirine bağlanmaktadır. Bazı yazarlar bu tür örgütleri, hedeflere genellikle biçimsel sınırların dışında yer alan pek çok kaynak sağlayıcıyla beraber iş birliği yapılarak ulaşıldığından "***sınırsız örgütler***" olarak isimlendirmektedirler. Şebeke tipi bir yapılanmada emir komuta zinciri, komuta ve kontrol, emir ve kumanda, ast ve üst ilişkisi yerine piyasaya yenilikçi ürünler veya hizmetler sunmayı amaçlayan araştırma üzerine kurulu stratejilerle uyumlu, piyasa mekanizmaları ile koordine edilen ve yatay ilişkiler içinde olan örgüt veya uzman birim kümeleri yer almaktadır (Hu ve Sorensen, 2013). Örgüt yapısı ve iletişim şekli, merkezi yapıdan uzaklaşıp şebeke organizasyona doğru kaydıkça, çalışanların örgüte katkısının öneminin artacağı, bireysel bilgi, fikir, düşünce ve yenilikçiliğe daha fazla önem verileceği ileri sürülmektedir (İnce, 2018: 24). Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin ön plana çıkması ile rekabet açısından iş gücüne dayalı bir üstünlük sağlanabilecek ve örgütlerin insan kaynağını daha etkili kullanması söz konusu olacaktır (Çelik ve Şimşek, 2018: 319).

Örgüt yönetiminde bir başka dikkat çekici gelişme; görev başarısı, karar verme ve problem çözme gibi konularda ***takım temelli yapı ve*** mekanizmaların yaygın şekilde benimsenmesidir (Chenhall, 2007: 182; Denton, 2001; Eddy, Tannenbaum ve Mathieu, 2013; Pagell ve LePine, 2002: 619). ***Takım çalışması***na geçiş, yönetim kademelerinden alt kademelerdeki çalışanlara kadar her hiyerarşik düzeyde gerçekleşen bir değişimdir. Takım temelli yapılarda ***çalışanların güçlendirilmesi***; yani bütün bir işin veya projenin tamamlanmasında veya işin ya da projenin örgütsel amaç ve misyona uyup uymadığının belirlenmesinde karar alma sorumluluğunun çalışanlara ve takım üyelerine yüklenmesi söz konusudur. Takım temelli yapılara geçişin ve güçlendirme yapılmasının yöneticiler ve profesyoneller tarafından gerçekleştirilen işler ve görevler üzerinde önemli etkileri ortaya çıkmaktadır. Fonksiyonel ve örgüt içi ekiplerin etkili üyesi ya da lideri olması gereken yöneticiler veya yönetici olmayan çalışanlar, takımlara katılım yoluyla daha fazla bilgi ve görünürlük elde ederek güç ve nüfuz sahibi olmaktadır. Bununla birlikte daha basık ve takım temelli yapıların olduğu örgütlerde yöneticilerin astlarını geleneksel yöntemlerle denetlemesi ve performanslarını yakından izlemesi zorlaşmaktadır. Çünkü bu tür örgütlerde daha az sayıda yönetici bulunmakta ve yönetici gücünü örgütsel hiyerarşideki konumundan ziyade uzmanlığından ve çevresine karşı elde ettiği saygıdan almaktadır. Ayrıca, örgütte sorumluluk odağı aşağıya doğru kaydığından kariyerlerinde ilerleme sağlamak isteyen çalışanların, ***kariyer yönetimi sorumluluğu*** da artmaktadır. Bu süreçteki başlıca kritik gereklilikler;

bir projeden diğerine ustaca hareket etme esnekliği, farklı fonksiyonel alanlardan insanlarla etkileşim kurma yeteneği ve daha iş birlikçi ve katılımcı bir kişilerarası tarza sahip olunması olarak sıralanmaktadır (Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2019).

Günümüzde örgütlerde sıklıkla gözlenen bir başka gelişme, *örgütlerin küçülmesi ve sahiplerinin daha sık değişmesidir*. Daha karmaşık çevrede faaliyet gösteren örgütler, sürekli olarak yeniden yapılanma ve küçülme süreçleri ile uğraşmaktadır. Araştırmalara göre, *küçülme nedeniyle sözleşmeleri feshedilen çalışanların iş kaybından sonraki dönemde kariyerleriyle ilgili 1) pazarlanabilirliğin,, 2) soğukkanlılığın, ve 3) yaşam standardının korunması ile 4) olumlu tutumun sürdürülmesi* olmak üzere dört hususu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. *Küçülme nedeniyle iş kaybı*ndan kaynaklanan olumsuzlukların en aza indirilebilmesiyle ilgili öneriler, aşağıdaki gibi açıklanabilir (Meuse ve Marks, 2006: 247-248): ***Pazarlanabilirliğin korunması***, küçülen bir örgütte çalışan bireyin kariyeri için son derece önemlidir. Küçülme nedeniyle *işten çıkarılma olasılığını tahmin ederek alınacak önlemlere dair beklenmedik durum planı geliştirmek, örgüte verilen katkıyı göz önünde bulundurarak mevcut durumu dürüst bir şekilde değerlendirmek, örgüt planları hakkında ilk amirlerle bir toplantı yapmak, ilk amirin küçülme nedeniyle işten çıkartılması durumunda, daha önce verilen katkıları belirtmek ve yeni öncelikleri tespit edebilmek amacıyla yeni atanan amirden görüşme talep etmek*, pazarlanabilirliğin korunması için önerilen başlıca tutum ve davranışlardır. Bir çalışanın yaşamı boyunca çeşitli kariyer değişiklikleriyle karşı karşıya kalacağını fark etmesi, yaşayacağı bir iş değişikliğini hayatı boyunca sürecek istihdam yolculuğunda bir ara olarak algılaması ve işsizlik aşamasındaki sağlam duruşunu ve kendine güvenini sürdürmesi ***soğukkanlılığı sürdürmesi***ne; küçülme sonrasında sahip olacağı yasal haklarını bilmesi ve takip etmesi yaşam standardını korumasına ve küçülmenin durgun bir kariyeri canlandırmak için bir teşvik ya da kişinin kariyer gelişimini ve stratejisini yeniden düşünmek için gerekli bir itici güç olabileceğini düşünmesi ise, ***olumlu tutumun sürdürülmesi***ne yönelik tutum ve davranışlara örnek olarak verilebilir.

Küçülmenin *işten çıkarılanlar ve örgütte kalanlar üzerindeki kısa vadeli etkileri* incelenirken küçülmenin örgütsel kariyer geliştirme faaliyetleri ve çalışanların kariyer geliştirme fırsatları üzerindeki uzun vadeli ve sistematik etkileri gözden kaçırılmamalıdır. Örneğin, küçülme sonrasında örgütlerin kariyer geliştirme faaliyetlerinin vurgusunu değiştirmek için izleyebilecekleri farklı stratejilerin neler olduğunun belirlenmesi, bu kapsamda geliştirilen tutarlı kariyer geliştirme stratejilerinin uygulanması ve küçülmenin hangi çalışanların kariyer gelişim fırsatlarını kötüleştirme olasılığının daha yüksek olduğunun ortaya konulması önemli görülmektedir (Bozionelos, 2001: 87; Feldman, 1995: 189).

Kısacası, örgüt yapı ve süreçlerinin değişmesi, bireysel ve örgütsel açıdan kariyer yönetimini de etkilemektedir. Bir örgütte yapı; pozisyonları, bu pozisyonlar arasındaki ilişkileri ve bu pozisyonları dolduracak çalışanlarda bulunması gereken yetkinlikleri içeren bir yol haritası ortaya koymaktadır. Kariyer yönetimi ise, çalışanların bu yol haritası üzerinde yatay ve dikey hareketliliklerini sağlayacak mekanizmaları ve yönlendirmeleri içermektedir. Buna göre, örgütsel değişmeler, kariyer yönetimini de değiştirmektedir. Örgütlerin küçülmesi, dış kaynaklardan yararlanma ve esnek/geçici istihdam biçimlerinin yaygınlaşması, örgüt yapılarının daha basık hâle gelmesi, şebeke tipi sınırsız ve sanal örgütlerin yaygınlaşması gibi değişmeler, bireylerin bir örgütteki kariyer seçeneklerini ve çalışma süresini azaltıcı, kariyer yönetimi sorumluluklarını artırıcı; esnek/sınırsız/geçici kariyer model veya yaklaşımlarını ise yaygınlaştırıcı bir etkiye sahip bulunmaktadır.

13.2.5 Esnek Çalışma Biçimlerinin Yaygınlaşması ve İş Güvencesinin Azalması

İşletme literatüründe *esneklik, örgütsel yapılanma, üretim ve çalışma biçimleri, kariyer planlama ve ücretlendirme gibi alanlara ilişkin esnek (düzenleme ve) uygulamaları* ifade etmektedir (Seyyar ve Öz, 2007: 111; Grote ve Raeder, 2009: 219). Çalışma biçimlerine yönelik esnek programlar *(1) toplam çalışma saatini azaltmayan, (2) toplam çalışma saatini azaltan, (3) çalışma yerinde esneklik sağlayan ve 4) izin düzenlemelerinde esneklik sağlayan programlar* şeklinde sınıflandırılabilir(Giannikis ve Mihail, 2011: 418). *Toplam çalışma saatini azaltmayan esnek programlar* ile örgütün mal ya da hizmetlerine olan talebe ve çalışan ihtiyacına bağlı olarak çalışma saatleri esnek hâle getirilebilmektedir. *Esnek çalışma saatleri* ve *sıkıştırılmış iş haftaları* bu programlara örnek olarak verilebilir (Uyargil, 2013: 80; Sabuncuoğlu, 2005: 330). *Toplam çalışma saatini azaltan esnek programlar* ise tam zamanlı kalıcı iş sözleşmeleri yerine *kısa süreli iş sözleşmeleri, geçici çalışma, çağrı üzerine çalışma ya da iş / görev paylaşımı* gibi uygulamalardır. Örneğin iki veya daha fazla çalışanın, tam zamanlı bir çalışanın yapabileceği işi paylaşabileceği *iş paylaşım* programları sunulabilir. Esnek programlar, iş saatleri azaltılarak çalışmaya devam etmek isteyen çalışanlar ve iş-yaşam dengesine daha fazla önem veren nitelikli çalışanları elde tutarak onlardan yararlanmaya devam etmek isteyen işverenler için cazip olabilmektedir (Leishman, 2018). *Çalışma yerinde esneklik* sağlamaya yönelik programlarla, ihtiyaç duyacakları bilgi teknoloji araçları sağlanarak işgörenlerin işlerini farklı yer ve zamanlarda yapmalarına imkân verilmekte ve böylece örgüt faaliyetleri farklı ortamlarda sürdürülmeye çalışılmaktadır. *Evden çalışma* ya da farklı ortamlardan *tele (uzaktan) çalışma* yer açısından esneklik sağlayan programlardır (Harris, 2003:

422). İzin düzenlemelerine yönelik esnek programlar ise, çalışanların beklenmedik ya da olağan sorun veya ihtiyaçlarına odaklanabilmelerini sağlamak için belirli bir süre işten uzaklaşmalarına imkân veren düzenlemelerdir (WorldatWork, 2009: 8; Maxwell ve ark., 2007: 138; IvyPanda, 2019). Yer ve zaman bakımında esnekliği içeren bu düzenlemeler yanında "***işlev veya görev esnekliği***" içeren, *iş rotasyonu ve takım çalışması* gibi yöntemler de uygulanmaktadır.

Gerek zaman gerekse de mekân açısından esneklik sağlayan programlar, durumsal veya koşula bağlı çalışmanın örnekleri olarak istihdam ilişkisini (ve koşullarını) farklı şekillerde etkilemektedir (Grote ve Raeder, 2009: 220). İstikrar ve öngörülebilirliği önemseyen katı hiyerarşiye sahip örgütler, sayıları azalsa da şüphesiz gelecekte de karşımıza çıkacaktır. Ancak, daha az sayıda sürekli (kadrolu) işgören istihdam ederek ve esnek istihdam biçimlerinden yararlanarak daha çok belirli şartlara bağlı, yarı zamanlı ve sözleşmeli işçileri istihdam eden örgüt sayısı giderek artmaktadır (Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2019; Lister, 2020). Özellikle son yirmi yılda, birçok gelişmiş ülkede istihdam ilişkilerinde daha yüksek düzeyde esneklik sağlamaya yönelik stratejiler izlendiği görülmektedir (Berton, Richiardi ve Sacchi, 2011: 9). Çalışanların belirli süreli sözleşmeler doğrultusunda istihdam edilebilmesi için işgörenlere iş güvencesi sağlayan yasal *kısıtlamaların kaldırılması*, bu stratejilere örnek olarak verilebilir. Araştırmalara göre, esnek çalışma programlarının birey açısından iş-yaşam dengesi kurmada kolaylık sağlayarak çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını, performansını ve verimliliğini artırırken iş gücü ve devamsızlık oranlarını azalttığı; örgüt açısından ise başta iş gücü giderlerini azaltarak işletmelerin ekonomik ve mali durumunu iyileştirdiği tespit edilmiştir (Cebr, 2019: 11; Altındağ ve Siller, 2014; Smeaton, Ray ve Knight, 2014: 64; Kul Parlak, 2016: 115; Avcı ve Yavuz, 2020: 48; Choi, 2019; Kröll ve Nüesch, 2019: 1505). Bununla birlikte, esnek çalışma programları daha fazla yaşam dengesine müdahale etme, farklı kariyer ve iş güvencesi sorunlarına neden olma ve mesleki dayanışmayı engelleme gibi çalışanlar açısından olumsuz algılanacak sonuçlara neden olabilmektedir (Chung, 2018: Yaprak ve Helvacıoğlu, 2013: 760; Eldridge ve Nisar, 2011; Giannikis ve Mihail, 2011). Esnek çalışan bireylerin tam zamanlı çalışan bireylere göre teknik ve yönetimsel becerilerinin bir kısmını zamanla kaybetme riskinin daha yüksek olması, yüz yüze iletişimin ve mesleki dayanışmanın azalması ve bu gelişmeler nedeniyle ortaya çıkabilecek kariyer sorunları esnek çalışma programlarının olası sınırlılıkları arasındadır. Bir araştırmada, esnek çalışmanın kariyer açısından sorunlara neden olabileceği ve erkeklerin kadınlara göre esnek çalışma uygulamalarının kariyer sorunlarına daha fazla neden olacağını düşündüğü tespit edilmiştir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2014: 393).

Kariyer açısından esnekliğe bakıldığında, Brandon Hall Group danışmanlık firmasının 39 ülkede farklı sektörlerden 330 şirket kapsamında yaptığı araştırmaya göre şirketlerin sadece %38'i çalışanların değişen önceliklere göre kariyer yollarını değiştirmelerine izin vermekte ve esnek kariyer uygulamalarıyla ilgilenmektedir (Werder, 2019). Oysa çalışanlara esnek kariyer seçenekleri sunulması; özellikle çalışanların katılımı, müşteri memnuniyeti ve çalışanların elde tutulmasının kolaylaşması gibi faydalar sağlamaktadır. Paylaşım ekonomisindeki örgütler çalışanlarına daha esnek çalışma imkânları sağlarken *genellikle iş güvencesinin bu durumdan olumsuz etkilendiği* görülmektedir (Hong, Bauer, Lee ve Granados, 2020: 6013).

Özellikle toplam çalışma saatini azaltan esnek programlar gerek niteliğinden gerekse yeterli yasal korumayı sağlayamamasından dolayı iş güvencesini olumsuz etkilemektedir. Söz konusu programların hayata geçirilmesiyle birlikte karşımıza ***esnek iş gücü piyasaları*** çıkmaktadır. Esnek iş gücü piyasaları, çalışanların bireysel veya toplu olarak işten çıkarılmasında ve belirli süreli sözleşmeler yoluyla işe alımlarda daha az kısıtlamanın olduğu piyasalar olarak tanımlanabilir (Berton, Richiardi ve Sacchi, 2011: 7). Söz konusu programlar kapsamında belirli süreli, kısmi zamanlı, geçici ya da çağrı üzerine çalışanlar, belirsiz süreli, tam zamanlı ya da sürekli çalışanlara göre daha fazla iş güvencesi sorunu yaşamakta, daha az ücret ve sosyal haklara sahip olmakta ve genellikle yasal açıdan daha az korunmaktadır. Bu nedenle yeterli iş güvencesine sahip olmayan ve toplam çalışma süresini azaltan standart dışı istihdam şekilleri, özellikleri gereği daha az güvenceli algılanan ve kabul edilen çalışma biçimleridir. *Esnek işlerde çalışanlar, çoğu zaman iş güvencesizliği yaşamakta ve daha fazla işsizlik problemi ile karşılaşmaktadır*. Avrupa'da özellikle gençlerin ileride istikrar sağlayan güvenceli sözleşmeler kapsamında daha az istihdam edilerek ve daha sık işsizlik olgusu ile karşılaşarak daha fazla iş güvensizliği yaşama riski olduğu belirtilmektedir (Russell, Leschke ve Smith, 2019). İlgili veri ve çalışmalara bakıldığında bu sorun, Avrupa'yal sınırlı olmayan küresel bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Esnek uygulamaların yaygınlaşması, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri de etkilemekte; örgüt ile çalışan arasında *sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri unsurları içeren, psikolojik yönü bulunan ve dolayısıyla da* ***psikolojik sözleşme*** olarak adlandırılan anlaşmayı değiştirmektedir. Öyle ki, yeni nesil çalışanların karşı karşıya kalacağı yeni psikolojik sözleşmede çalışanlara ancak yeni işverenlerinin taleplerini istenilen ölçüde karşılamaları durumunda uzun vadeli istihdam ilişkisi vaat edilmektedir (Bernhardt ve Krause, 2014). Oysa geleneksel psikolojik sözleşmede, çalışanlar örgütte kalırsa ve yüksek bir performans düzeyi yakalarsa

örgütün onları sürekli istihdam edeceği ve ileri fırsatlar sağlayacağı vurgulanmaktadır (Natolooka, Emuron ve Kwagala, 2018: 35). Geleneksel psikolojik sözleşmede ücret artışları ve statüler, örgüt içinde doğrudan dikey hareketliliklerle (terfilerle) ilişkilendirilmiştir. İşlerin doğasının ve örgüt yapılarının değişmesi, şirketler arasında yaşanan satın almalar, birleşmeler veya şirket küçülmeleri, geleneksel alışkanlıkların ötesine geçecek şekilde teknoloji ve pazar taleplerindeki köklü değişiklikler vb. örgütlerin mevcut işleyişini etkilemiş ve yeni psikolojik sözleşmeye zemin hazırlamıştır (Savarimuthu ve Rachael, 2017: 101). Örgütler artık düzenli terfi ve uzun vadeli iş güvencesi konusunda daha çekimserdir. Çalışanlar, örgütler arasında ya da bir örgüt içindeki farklı bölümler / pozisyonlar arasında *sık sık hareket* ederek (adeta) sınırsız bir iş yerinde çalışmaktadır. Yeni ***psikolojik sözleşmede iş güvencesi ve terfi fırsatlarına yönelik beklentilerin yerini istihdam edilebilirlik, eğitim, beşeri sermaye gelişimi ve ağ oluşturma fırsatlarına yönelik beklentiler almıştır*** (Stone, 2001; Torrington, Hall ve Taylor, 2008: 445). Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarına iş güvencesi sağlamak yerine, onların mevcut durumda ya da ileride istihdam edilebilirliklerine katkı verecek şekilde eğitim programlarına katılma veya farklı iş tecrübelerine dâhil olma fırsatları sunmaya yöneldikleri söyelenebilir (Noe, 2010: 450). Bu yeni sözleşme, toplu sözleşmeler, yaşlılık yardımı ya da işsizlik, sağlık, maluliyet sigortası gibi sosyal refah önlemleri, işveren merkezli olup daha çok sürekli bir istihdam ilişkisine bağlı veya sahip olan (sayıları azalan) işgörenlere sağlanmasını ifade etmektedir.

Gerek yeni psikolojik sözleşme, gerekse de esnek çalışma biçimleri nedeniyle kendisini daha fazla hissettirecek iş güvencesizliği, ücret, sosyal haklar ve finansal açıdan yaşanan güvensizlik sorunları çalışanların refahını da etkileyecektir. Araştırmalarda esnek istihdam yerine *iş güvencesine yönelik algının çalışanların iş tatminini daha çok etkilediği ve özellikle beyaz yakalı çalışanların iş tatmininin iş güvencesinden daha fazla etkilendiği* belirlenmiştir (Zeytinoğlu ve ark., 2012: 123; Wilczynska, Batorski ve Sellens, 2015). Söz konusu olumsuz sonuçlar, esneklikle birlikte belirli ölçülerde daha uzun çalışma imkânı ve iş güvencesi sağlayan programların hayata geçirilmesi ile azaltılabilir (Kozjek ve Ferjan, 2015: 5). Anılan sebeplerle, iş güvencesinin azalacağı ve çalışma koşullarının işgörenler bakımından daha olumsuz hâle geleceği öngörülmektedir. Bu durum, hükûmetler, örgütler ve işgörenlerin istihdam, iş güvencesi ve kariyer sorunlarına karşı yeni yaklaşım ve çözümler getirmesini de gerektirecektir.

Esnek düzenleme ve uygulamaların yaygınlaşmasının, kariyer yönetimi sorumluluğunun işletmelerden işgörenlere kaymasına yol açması, gelecekte "bireysel kariyer yönetimi"nin daha önemli olmasına da yol açacaktır.

13.3. GELENEKSEL VE ÇAĞDAŞ KARİYER YAKLAŞIMLARI: FARKLILIKLAR

Birinci kısımda da belirtildiği üzere artan küreselleşme, örgüt yapılarının değişmesi, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, buna bağlı olarak iş güvencesinin azalması, teknolojik gelişmeler ve yeni kuşak üyesi çalışanların görüş, tutum, düşünce ve beklentilerindeki farklılar; kariyer yönetimiyle ilgili anlayış ve yaklaşımlarda değişime yol açmaktadır. Bu değişimler, aynı zamanda, geleneksel yaklaşımlardan farklı, 'yeni' kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına ve yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Burada, yazın ve uygulamada gündemde olan ve geleneksel-çağdaş (yeni) diye sınıflandırılan kariyer yönetimi yaklaşımlarının temel özellikleri bakımından karşılaştırılmasına yer verilmektedir. *Bu yaklaşım ve modellerin geleceğine ilişkin değerlendirmelere ise, son kısımda yer verilmiştir.*

Geleneksel kariyer anlayışına göre, iyi bir eğitimin alınması, iyi bir örgütte arzu edilir bir iş olanağını beraberinde getirecek ve birey çalışma hayatının büyük kısmını bu örgütte geçirerek kariyerini tamamlayabilecektir (Dündar, 2013: 290). Oysa bugün alınan ve gelecekte alınacak diplomaların pek değeri kalmayacaktır. Yeni kariyer anlayışında örgüte bağlı sınırlı bir kariyer yaklaşımı yerine profesyonellik ve mesleğe bağlılığı ön plana alan ve kariyer hareketliliklerinde çeşitliliği içeren esnek bir yapı ortaya çıkmaktadır. Kendine güvenen, kişisel gelişimine önem veren geniş bir sosyal ve mesleki çevreye sahip kişiler farklı örgüt ve alanlarda, değişik işler arasındaki hareketlilikle kariyerlerini sürdürebilmektedir (Dündar, 2013: 290).

John Krumboltz'un "Planlanmış Şans Teorisi (Planned Happenstance Theory)"ne göre bireyler kariyer yaşamları boyunca kariyer seçimlerinde farklı planlanmamış olaylardan ve durumlardan etkilenmektedir (Krumboltz, 2009; Erford, 2017: 337; Korkut Owen, 2015: 39). Yapılan araştırmalarda öğrencilerin veya çalışanların çok büyük kısmının, kariyer tercihlerini veya davranışlarını değiştirmeyi istediği görülmektedir (Carrillo-Tudela, Hobjin, She ve Visschers, 2016: 18; University of Phoenix News, 2015; Accenture, 2014). Kariyere yönelik bu değişiklik arzusu, farklı kuşaklara ait olmanın getirdiği duygu, düşünce ve tutum farklılıklarıyla birlikte büyük ölçüde önceden planlanmayan gelişmelerin yaşanması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin Kariyer.net'in HR Pulse araştırma serisi kapsamında Curiocity iş birliğiyle gerçekleştirdiği "Koronavirüs ve İş Hayatı" araştırmasının sonucuna göre; kişilerin iş değişikliği, kendi işini kurma ya da kariyerini yurt dışında sürdürme planlarının salgından önemli ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir (Digitalage(b), 2020). Salgın

hastalıklarla birlikte yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal krizler, ülkeler arası ticaret savaşları, artan işsizlik oranları, sendikaların güç kaybetmesi ve büyük şirketler arasında yapılan rekabet etmeme anlaşmaları pek çok belirsizliği beraberinde getiren gelişmeler olarak dikkat çekmektedir. Söz konusu belirsiz ortam "***çağdaş kariyer yönetiminin karanlık yüzü veya kariyer kâbusu***" olarak ifade edilmektedir (Callanan, Perri ve Tomkowicz, 2017: 362). Kariyerin karanlık yüzü veya kâbusundan kaçınmak için bireyler ve örgütlerin yeni kariyer yaklaşımları geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, bireyler açısından istihdam edilebilirliklerini korumak, bağımsız ve esnek kariyer anlayışını benimsemek; iş arama, eğitim ve istihdamda gelişen teknolojik imkânlardan yararlanmak, beklenmedik kariyer durumlarına karşı hazırlıklı olmak önem kazanan konulardır. Kariyer yönetimiyle ilgili örgüt yöneticileri ve uzmanlarının da yeni koşullara uygun kariyer model ve yaklaşımları geliştirmeleri ve bireylerin kariyer konusunda artan sorumluluklarını paylaşmaları önerilmektedir. Tüm bu gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda sıkı kurallara dayalı, öngörülebilir ve uzun süreli geleneksel kariyer anlayışının günümüz şartlarında geçerli olmasının çok mümkün olmadığı; sınırsız, değişen koşullara göre farklı yol ve araçların tercih edilebileceği ve dijital unsurların kullanıldığı yeni kariyer anlayışına ihtiyaç olduğu ve gelecekte de bu ihtiyacın giderek artacağı söylenebilir.

Geleneksel ve modern kariyer yönetimine ilişkin farklılıklar ve bu yaklaşımların diğer insan kaynakları yönetimi işlevleriyle ilişkileri Tablo 13.2. üzerinde daha ayrıntılı görülebilir (Noe, 2010: 450; Dessler, 2011: 374; Aydın Göktepe, 2016: 101; Carbery ve McKevitt, 2019: 189).

Tablo 13.2. Geleneksel ve Güncel Kariyer Yönetimine İlişkin Farklılıklar

Boyutlar	Geleneksel Kariyer Yönetimi	Güncel Kariyer Yönetimi
Amaçlar	Terfiler, ücret artışları	Psikolojik başarı, özgürlük, kişisel gelişim
Başarı Kriteri	Objektif	Sübjektif
Psikolojik Sözleşme	Bağlılığın iş güvencesi ile sağlanması	İstihdam edilebilirlik ile esnekliğin sağlanması
Hareketlilik Türü	Dikey	Yatay, dikey, çarpraz veya ağ
Hareketliliğin Kapsamı	Örgüt içinde	Örgüt içinde, örgütler arasında ya da ilgili işgücü piyasasının dışında
Hareketliliğin Derecesi	Düşük	Yüksek
Beceriler	Örgüte özgü	Transfer edilebilir
Kariyerin Yönetimine İlişkin Sorumluluk	Örgütte	Çalışanlarda
Kariyer Modelleri	Doğrusal ve uzmanlığa dayalı	Sarmal ve geçici
Bilgi	Nasıl yapılacağının bilinmesi	Nasıl yapılacağının öğrenilmesi
Geliştirme Faaliyetleri	Biçimsel verilen eğitimlere dayalı	İlişkilere, sosyal ağa ve iş tecrübelerine dayalı
İnsan Kaynakları Planlamasıyla İlgili Faaliyetler	Bugüne ve geleceğe yönelik işler, beceriler ve görevler analiz edilir, istatistiksel veriler kullanılır.	Çalışanların ilgi alanları, tercihleri ve istedikleri pozisyon değişiklikleri hakkında bilgi toplanır.
İnsan Kaynakları Temin ve Seçimiyle İlgili Faaliyetler	Örgütün ihtiyaçları ile nitelikli bireyler eşleştirilir.	Çalışanların kariyerlerine yönelik ilgi alanları ve eğilimleri gibi değişkenler temel alınarak bireyler ve işler eşleştirilir.
Eğitim ve Geliştirmeyle İlgili Faaliyetler	İşle ilgili becerilerin, bilginin ve tutumların öğrenilmesi için fırsatlar sağlanır.	Kariyer yolları hakkında bilgi sağlanır, bireysel kariyer gelişim planları oluşturulur.
Performans Değerlendirmeyle İlgili Faaliyetler	Derecelendirme yapılır ve / veya sonuçlar ücretle ilişkilendirilir.	Gelişim planları oluşturulur ve bireysel hedefler belirlenir.
Ücret Yönetimiyle İlgili Faaliyetler	Zamana, verimliliğe ya da işle ilgili yeteneklere dayalı şekilde ücretler belirlenir.	Gelişim amacıyla alınacak eğitimlerin masraflarının karşılanmasına, işle ilgisi düşük olan davranış ve faaliyetlerin ücretlendirilmesine yönelik planlar oluşturulur.

Tablo incelendiğinde pek çok boyut açısından geleneksel ve güncel kariyer yönetim yaklaşımları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin modern kariyer yaklaşımlarında hedef psikolojik başarıdır. Kariyer bağlamında psikolojik başarı, zorlu hedeflerin belirlenmesi ve ulaşılması sonucunda döngüsel bir şekilde gelişmektedir (Hall ve Chandler, 2005: 158). Bireyler bağımsız olarak zorlu, kişisel olarak anlamlı bir hedefe doğru çaba sarf ettiklerinde ve daha sonra bu hedefe ulaşmada başarılı olduğunda psikolojik başarı duygusu elde edilebilmektedir. Terfi ve ücret artışının amaçlandığı geleneksel kariyer yaklaşımlarına göre modern yaklaşımlarda hedeflenen "psikolojik kariyer başarısı", daha çok çalışanın kontrolü altında olan ve özellikle iş gücüne giren yeni nesil çalışanlar arasında yaygın olan bir amaçtır. Günümüzde hoşlandığı, ilgi duyduğu veya üstlenmek istediği rol ve sorumlulukların, mezun olduğu bölümün haricinde farklı bir mesleğin ya da sektörün alanına girdiğini düşünen çok sayıda bireyin, kariyerinde önemli değişiklikler yaparak eğitim aldığı ve uzmanı olduğu mesleği/sektörü bırakıp ilgi duydukları yeni alanlara geçmesinin bu durumla ilişkili olduğu söylenebilir.

Geleneksel ve güncel (modern) kariyer yönetimi yaklaşımları arasındaki bir başka fark, çalışanların motive edilebilmeleri ve statik bir bilgi tabanıyla sınırlı kalmayacak şekilde farklı kaynaklardan yararlanılarak gelişebilmeleri için ihtiyaç duyulan unsurların farklılaşmasıdır (Noe, 2010: 451). Bu farklılık, özellikle örgütlerin müşteri hizmetlerine ve ürün taleplerine daha duyarlı olma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Yapılacak nitel araştırmalar ile çalışanların sahip olduğuna inandıkları bilgi türlerinin ve gerekli bilgiye sahip olunduğuna yönelik algıyı edinme sürecinin tanımlanması gerekmektedir (Wang ve Noe, 2010: 126). Bu tür çalışmalar, örgütlerin bilgi paylaşımını artırmak amacıyla çalışanların bilgi sahibi olma algılarının nasıl etkilenebileceğiyle ilgili yararlı bilgiler sağlayabilir. Yeni kariyer yaklaşımlarında bilgiyle ilgili önemli gelişme, nasıl yapıldığının bilinmesinden nasıl yapıldığının öğrenilmesine doğru yaşanan geçiştir. Bir hizmet sunumu veya mal üretimi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmak anlamına gelen nasıl yapıldığının bilinmesi çalışanlar için şüphesiz çok önemlidir. Nasıl yapıldığını bilen çalışanlar işlerinde çok iyi ve örgüt için çok önemli olmalarına rağmen onların bu özellikleri günümüz iş dünyası için yeterli değildir (Oswald, 2012). Burada nasıl yapıldığının bilinmesi yerine niçin yapıldığının ve kim olunduğunun bilinmesi ön plana çıkmaktadır. Niçin yapıldığını bilmek; çalışanın örgüte katkı sağlayabileceği bilgiyi öğrenmesi, becerilerini geliştirmesi ve uygulaması amacıyla örgütün faaliyetlerini ve kültürünü anlamayı ifade ederken "kim olunduğunun bilinmesi" çalışanın örgüt başarısı için geliştirebileceği ilişkileri vurgulamaktadır (Noe, 2010: 451).

Çalışanlar; iş arkadaşları, satıcılar, tedarikçiler, müşteriler, endüstri uzmanları ve toplumun diğer üyeleri gibi örgütün içinde ve dışında yer alan ve örgütle ilişkisi olan kişilerle ilişki kurabilir (April, Milton ve Gorelick, 2004: 6). Niçin yapıldığının ve kim olunduğunun öğrenilmesi biçimsel eğitim programlarının ötesinde gelişmiş yol ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Tablodan görüldüğü üzere kariyer yaklaşımlarındaki değişim, ***kariyer yönetimi işlevi ile diğer insan kaynakları yönetimi işlevleri arasındaki ilişkileri*** de etkilemektedir. Bahsi geçen değişimlere uyum sağlayabilmek için pek çok işveren insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini yeni kariyer bakış açısıyla şekillendirmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi faaliyetleri sadece çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için değil, kariyere yönelik öz değerlendirmeyi ve gelişimi kolaylaştıracak şekilde yerine getirilmektedir (Dessler, 2011: 374). Örneğin değerlendirmelerin sadece çalışanların performansını iş standartlarına uygun hâle getirmek için yapılması yerine, değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak çalışanlar için daha uygun kariyer planları oluşturulması ön plana çıkabilir. Bu bağlamda, çalışanlar için kişisel gelişim planları oluşturulması, performans değerlemeden elde edilen sonuçların bu planlarla çok daha fazla ilişkilendirilmesi, teknik olmayan beceri ve yetkinliklerin öğrenilmesine yönelik gelişim programlarına ağırlık verilmesi ve kariyerin planlanmasına, yönlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik tüm faaliyetlerde çalışanların, işverenlerin ve yöneticilerin birlikte rol alması, gelecekte önemini sürdürecek konular olarak dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak daha önce bahsi geçen ekonomik, sosyal ve siyasal pek çok gelişmenin, geçtiğimiz yirmi yıl içinde örgütlerde geleneksel kariyer anlayışından güncel veya modern kariyer anlayışına doğru geçişe neden olduğu söylenebilir. Örgün bir eğitim alınarak başlanan, bu eğitimle ilgili güvence sağlayan bir iş bulunarak devam edilen ve burada zirveye ulaşarak tamamlanmaya çalışılan, çalışma hayatı boyunca ancak birkaç kez iş değişikliği yapılması muhtemel, tipik olarak basitleştirilmiş ve oldukça doğrusal bir kariyer anlayışını ifade edene geleneksel yaklaşım, geçmişte kalmıştır. Günümüzün kariyer yaklaşımı, gelişen şartlar, değişen kariyer başarısı, kendisine ait yenilikler yapma konusunda kişisel isteklilik ve bu doğrultuda kariyer sorumluluğun bireye doğru kayması nedeniyle daha değişken ve daha az doğrusal bir akış göstermektedir. Geleceğin kariyer anlayışının ise, şu andakinden çok daha fazla dalgalı ve pürüzlü olacağı öngörülmektedir. Geleceğin iş ortamının, becerilerine yatırım yapan, risk alan ve sürekli yenilik peşinde koşan çalışanlar için uygun zemin hazırlayacağına inanılmaktadır (Liukkonen, 2018). Ekonominin her zamankinden daha hızlı değiştiği, özellikle teknolojide yaşanan gelişme-

lerle birlikte istikrarlı ve uzun vadeli istihdamın zorlaştığı ve işsizliğin arttığı bir ortamda, geleceğin iş gücünü ifade eden Z kuşağının hayatının önceki kuşaklardan daha zor olacağı öngörülmektedir. Burada daha iyi yaşamın ne olduğu sorusu sorulabilir. İş hayatı anlamında gelecek nesil için daha iyi yaşamın temel koşulunun özgürlük olduğu ve özgürlüğün her zamankinden daha değerli hâle geleceği düşünülmektedir. Kendini ifade etme, belirli bir yere bağlı kalmama, geleneksel mesai saatleri yerine istenildiği zaman işe gitme, evden çalışma, kariyere yönelik ani kararlar alma ve hızlı değişiklikler yapma, daha az kazanç sağlamaya veya belirli hak kayıplarına neden olsa bile özgürlüğün alanına giren ve vazgeçilmesi zor gözüken alışkanlıklar arasındadır. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, sınırsız, bağımsız, esnek ve dijital kariyer yönetimi olarak adlandırılan anlayışların yaygınlaşacağı söylenebilir.

13.4. GELECEKTE KARİYER YÖNETİMİ

Gelecekte kariyer yönetiminde beklenen başlıca gelişmelerin; bireylerin kariyerinin belirli bir örgütle sınırlı kalmaması, kariyerin sürdürülmesine ilişkin sorumluluğun büyük ölçüde çalışanlara geçmesi, sadece örgüte ve pozisyona özgü beceri ve yetkinler edinmekle yetinmek yerine başka örgüt ya da pozisyonlarda da çalışma imkânı sağlayacak bilgi ve beceriler kazanılmasının gerekeceği ve kariyer yönetiminde teknolojik imkânlardan daha fazla yararlanılması olacağı düşünülmektedir (Dündar, 2013: 291). Sınırsız, bağımsız vb. modern kariyer modelleri, küresel kariyer yönetimi, dijital kariyer yönetimi, kariyer özyönetimi, yetenek yönetimi, istihdam edilebilirlik ve sürdürülebilir kariyer yönetimi, gelecekte kariyer yönetimiyle ilgili ön planda olacak başlıca konular arasındadır. Bu konular aşağıda ele alınmıştır.

13.4.1. Gelecekte Etkili Olacak Kariyer Yönetimi Yaklaşımları

13.4.1.1. Küresel Kariyer Yönetimi

Ekonomik açıdan küreselleşme, "*uluslararası mal-sermaye ve iş gücü hareketliliği*" ile "*uluslararası-çok uluslu-küresel örgüt ve işletmeler"in* artması, "*uluslararası veya küresel iş gücü ve insan kaynakları yönetimi"*nin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Küresel kariyer yönetimi, ekonomik alanda yaşanan söz konusu uluslararasılaşma veya küreselleşmenin bir sonucu olarak gelişeceği öngörülen bir kariyer modeli ve yaklaşımdır.

Küresel kariyer; *bireylerin uluslararası işletmelerde farklı sorumluluklara sahip olduğu, birçok kültürden insanlarla beraber çalıştığı, yeni beceriler kazandığı ve sosyal*

ağlarını geliştirdiği, farklı coğrafya ve kültür çeşitliliği içinde gerçekleşen, esnek ve dinamik uluslararası çalışma deneyimleri olarak tanımlanabilir (McNulty ve Vance, 2016: 206; Cappellen ve Janssens, 2010a: 687; Seymen, 2004: 95). Bu kavram, kişinin kendi ülkesi ve kültürünün sınırlarını aşan bir iş-meslek hayatına sahip olmasını ifade eder. (Seymen, 2004: 95) "Küresel kariyer" denilince ilk akla gelen ve genellikle kastedilen, kişilerin "*yabancı ülkelerde çalışması*"dır. Ancak, küresel kariyeri "ulusal sınırların dışında çalışma"yla sınırlı görmek, eksik bir tanımlamadır. *Kendi ülkesinde uluslararası/küresel düzeyde faaliyet gösteren*, buna bağlı olarak ulus ve kültürleri farklı işgören, tedarikçi ve müşterileri olan yerli veya yabancı bir işletmede çalışmak ta, küresel kariyer kapsamında değerlendirilmesi gereken bir konudur. Böylece, *'küresel kariyer', en azından "çok uluslu/çok kültürlü bir iş gücü istihdamı"nın olduğu her durumda varolan bir olgu* olarak tanımlanabilir.

Küresel kariyer konusu; *(1) bireylerin farklı ülkelerde gerçekleştirdikleri faaliyetlere yönelik roller, görevler veya sorumluluklar ve (2) örgütlerin uluslararası kariyer gelişimini teşvik etmeye ve bireylerin küresel kariyer süreçlerini kolaylaştırmaya ilişkin faaliyetleri*, olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Cappellen ve Janssens, 2010a: 688). Bunlardan birinci başlık altında yer alan konular daha çok küresel *kariyer planlama*; ikinci başlık altında yer alanlar ise *küresel kariyer yönetimi* kavramıyla ilgilidir.

Bireylerin küresel kariyeri, zorunlu veya isteğe bağlı göç hareketliliğinden ya da belirli bir süre için gönüllü olarak üstlenilen görevlerden kaynaklanabilir (Dickman ve Baruch, 2011). Zorunlu göç hareketliliği, bir ülkede başlayan savaş, iç savaş, isyan hareketleri, ayaklanmalar, ekonomik zorluklar, yoğun işsizlik vb. gelişmelerin bireyleri başka bir ülkeye göç etmek durumunda bırakmasından kaynaklanan hareketlerdir. Böyle bir durumda göç eden bireyler, kariyerlerine zorunlu olarak gidecekleri başka bir ülkede devam edecektir. Bunun yanında göç hareketliliği kısmen isteğe bağlı da olabilir. Yaşanılan ülkedeki zayıf sosyo-ekonomik şartlar, bireyleri yurt dışında yaşama ve kariyeri orada sürdürme konusunda teşvik ediyor olabilir. Özellikle nitelikli ve kendisini geliştirmiş kişiler, yaşam standartlarının daha rahat olduğu bir ülkede faaliyet gösteren bir şirkette işe başlamayı ve kariyerini burada sürdürmeyi kariyer hedefleri arasına koyabilir ve bu amaçla ilgili yerlere göç edebilir. ***Beyin göçü*** olarak da ifade edilen bu durumda bireyin kariyerini yurt dışında sürdürebilmesini sağlayacak teknik ve kişilerarası ilişkilere yönelik becerilere ve kültürlerarası uyuma sahip olması gerekmektedir. Geleneksel kariyer planlamada olduğu gibi küresel anlamda kariyerini bu şekilde sürdürmek isteyen bireyler de kendilerini değerlendirerek güçlü-

güçsüz veya üstün-zayıf yönlerini teşhis edebilmeli, karşılaşabilecekleri fırsatları veya tehditleri/zorlukları göz önünde bulundurmalı, bu doğrultuda kariyer hedeflerini oluşturmalı ve bu hedeflere ulaşabilmek için kariyer planlarını belirlemeli ve uygulamalıdır.

Bireylerin küresel kariyeri; belirli bir süre için gönüllü olarak üstlenilen görevlerden veya şirket tarafından yapılan görevlendirmelerden de kaynaklanabilir. Uluslararası düzeyde yaşanan şirket birleşmeleri veya satın almaların giderek artmasına bağlı olarak, gelecekte küresel şirketlerin sayı olarak artacağı ve etki alanlarını genişleteceği düşünülmektedir. Bu durum, küresel örgütlerde çalışan binlerce insanın kariyerini de etkileyecektir. Basit bir iş sözleşmesi kapsamında ulusal bir işletmede geleneksel yaklaşımlara göre kariyerini sürdüren bir birey, işletmenin büyük küresel bir şirket tarafından satın alınması durumunda farklı özelliklere sahip ve bambaşka bir kariyer yönetimi anlayışı olan bir örgütün parçası olacak ve kariyerinin önemli bir kısmını ***görevlendirme*** adı altında farklı bir ülkede ve kültürde sürdürmek zorunda kalabilecektir. Bunun yanında küresel şirketlerin çalışanlarını yabancı ortamlardaki iştiraklerine devrederek kontrolü elinde tutmak ve uzmanlığı yaymak istemesi, ulusal sınırların uygun geçmişe ve niteliklere sahip çalışanlara açılarak yetenekli olanların örgüte kazandırılmaya çalışılması ve gelişmiş ülkelerden gençlerin yeni kültürel deneyimleri tercih etmesi gibi nedenlerle uluslararası görevlendirmelerin ve dolayısıyla küresel kariyerin gittikçe yaygınlaşacağı öngörülmektedir (Ciliberti ve Scozzi, 2008: 117).

Sözü edilen süreçte, bireylerin de bu tür uluslararası görevlendirmelere ve kariyeri küresel olarak *sürdürmeye hazır* olması gerekmektedir. Bu konuda da bireyler kendilerini değerlendirip güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya kalacakları fırsat ve tehditleri analiz ve tespit edip buna göre amaç ve kariyer planlarını hazırlamaları yararlı olacaktır. Örneğin, belirli dönemler itibariyle farklı bir ülkede görevlendirilecek yabancı yöneticinin (1) dünya çapında koordinasyon sağlanması (2) aynı anda birçok kültürden insanlarla uyumlu şekilde çalışılması ve onlardan yeni şeyler öğrenilmesi ve (3) farklı ülkelerde faaliyet gösteren meslektaşlar ile iş gezileri sırasında ya da video veya telekonferans gibi sanal araçlar kullanılarak sürekli iletişim kurulması olmak üzere üç temel özelliği olması gerektiği belirtilmektedir (Cappellen ve Janssens, 2010b: 886). Uluslararası görevlendirmelere talip olacak yöneticilerin kendilerine ve çevreye yönelik yaptığı analizlerde ve kariyer hedeflerinde sahip olmaları gerekecek bu ve benzeri nitelikleri (bireylerarası iletişim, kültürel empati, mülakat becerileri, analitik ve kavramsal beceriler, stratejik düşünme vb.) kazanmaları/geliştirmeleri gerekmektedir (Tüzüner, 2013: 686).

Örgütlerin de bireylerin küresel kariyer gelişimini teşvik etmek ve küresel kariyer süreçlerini kolaylaştırmak için yerine getirmesi gereken birtakım faaliyetler söz konusudur. Bu konu daha çok ***küresel kariyer yönetimi*** başlığı altında incelenmektedir (Cappellen ve Janssens, 2010a: 688). *Küresel kariyer yönetimi,* kısaca çalışanların kariyerini ulusal sınırların ötesinde yönetmek (Berber ve Slavic, 2014: 22) veya küresel nitelikteki kariyerlerin yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Her ne kadar, "kariyer yönetimi", daha çok "örgütlerce yapılan kariyer planlaması, geliştirme vb."ni kastetmek için kullanılsa da bu kavramın bireylerce yapılan ve yapılması önerilen kariyer faaliyetleri içinde kullanılabilir olduğu düşünülmektedir.

Farklı ülkelerde yer alan boş pozisyonların uygun niteliklere sahip çalışanlar tarafından doldurulmasını sağlamak için gerekli kariyer yollarının oluşturulması, potansiyeli olduğu düşünülen yönetici adaylarının geliştirme programlarına dâhil edilmesi, yabancı ülkelere yapılan görevlendirmeler için gerek yola çıkış öncesi gerekse de görev sırasında gerekli eğitimlerin sağlanması ve kariyerini farklı ülkede sürdüren çalışanlara her türlü desteğin verilmesi küresel kariyer yönetiminin temel faaliyetleri arasındadır. Bunun yanında örgütler uluslararası görevlendirmeler konusunda herkese eşit fırsatlar sunarken farklı özelliklere sahip çalışanların uluslararası görevlere atanma konusunda farklı beklentilere sahip olacağını da göz önünde bulundurmalıdır (Baruch, 2006: 133). Uluslararası görevlendirmelerin ve bu görevlendirmelerden geri dönüşlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgütler bu görevlere atanacak bireylerin kişisel niteliklerine ve bu bireyler ile örgüt arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklere ilişkin algıya göre oluşan psikolojik sözleşmeye odaklanmalıdır (Guzzo Noonan ve Elron, 1994: 617). Bu bağlamda örgütlerin, uluslararası göreve gidiş ve görevden dönüş için özel insan kaynakları stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda örgüt duygusal bağlılık baskısı kullanarak çalışanları uluslararası görevlere gitmeye zorlayacak, bazı durumlarda ise bu görevlere gidiş talebi doğrudan çalışanlardan gelecektir. Uluslararası görevlendirmelere ilişkin tutum farklılıkları, kişisel özelliklerden veya farklı ülkelere ya da kültürlere mensup olmaktan da kaynaklanabilir. Örneğin, bir ülkede yaşayan insanlar yurt dışı görevlendirmelere itiraz ederken başka bir ülkede bu tür görevlendirmeler için istekli olunabilir. Yurt dışı görev için gidilecek ülke bir kısım insanlar için cazip olabilirken başkalarına çekici gelmeyebilir. Bir yöneticinin uluslararası görev isteği, örgütün ülkesine geri dönen yöneticiye sunduğu kariyer geliştirme fırsatlarına da bağlı olabilmektedir. Uluslararası görevlendirmelerin örgüt içinde ilerleme basamağı olarak konumlandırılması (yapılacak işin tanımlanması; görev süresinin, geri dönüşteki

pozisyonun ve dönüldükten sonraki kariyer yolunun açık olarak belirlenmesi), yabancı yöneticiye destek sağlanması (iletişimin sürdürülmesi, gerekirse mentor atanması) ve yöneticini eşine kariyer desteği verilmesi, örgütlerin dikkat etmesi gereken başlıca hususlar arasındadır (Tüzüner, 2013: 667).

Bireyler ve örgütler açısından uluslararası veya küresel düzeyde planlanması ve geliştirilmesini içeren "küresel kariyer yönetimi", gelişen bir alan veya kariyer türü olarak görülmektedir. Piyasalar ve işletmelerin faaliyetleri farklı ulus ve kültürlerden işgörenleri kapsar şekilde genişlediği sürece "küresel kariyer yönetimi"nin de gelişerek ve daha önemli hâle geleceği, bilinmektedir. Bununla birlikte, özellikle son Covid-19 küresel salgını nedeniyle ortaya çıkan çok yönlü krizin de etkisiyle, küreselleşmenin bu düzeyde devam etmeyeceği, ülke ve ekonomilerin içe kapanması ve daha korumacı politikalara yönelecekleri yönünde tahminler de bulunmaktadır. Kısa vadede ve mevzi düzeyde bu yönde değişikliklerin olabileceği söylenebilirse da uzun vadede genel trendin devam edeceği ve 'küresel kariyer yönetimi'nin de gelişeceği söylenebilir.

13.4.1.2. Dijital/e-Kariyer Yönetimi

Bilindiği gibi, kariyer yönetimi, kişilerin bilgi, beceri, ilgi vb. özelliklerinin belirlenmesi ve değerlenmesi, iş tanım ve gereklerinin ve kariyer hedeflerinin ve yollarının belirlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması gibi birey ve örgütleri ilgilendiren faaliyetleri içermektedir. Gelişen bilişim teknolojileri, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bakımından da geniş imkânlar sunmaktadır.

Dijital (sayısal veya 'e-') *kariyer, kariyer geliştirmeyle ilgili birey veya örgütün sorumluluğunda olan birtakım faaliyetlerin bilişim ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak daha etkili ve hızlı bir şekilde yerine getirilmesi ve internet temelli kariyer destekleme sistemlerinin kullanımı,* şeklinde tanımlanabilir (Celep ve Fındıklı, 2018: 67; Doğan, 2011: 65). Özellikle internet teknolojisi sayesinde çalışanlar kariyer danışmanları ile çevrimiçi iletişim kurabilir, örgütler de gerek kendi internet siteleri gerekse de bu amaçla kurulmuş internet siteleri üzerinden kariyer yönetimiyle ilgili hizmetleri çalışanlarına sunabilmektedir.

Kariyerin dijitalleşmesi konusu; hem bireyler, hem de örgütleri ilgilendiren bir konudur. Bireysel kariyer planlama ve yönetimi faaliyetlerinin dijitalleşmesi ile bireyler; kariyer konusunda bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilecek çevrimiçi bir kariyer kütüphanesine, kendilerine farklı kariyer fırsatları sağlayabilecek işverenler veya yöneticiler ile etkileşim kurabilecekleri sanal platformlara, içinde farklı konulara yönelik konuşmaların yapılabileceği, bağlan-

tıların kurulabileceği ve ağların geliştirilebileceği bir sosyal sermaye değişimi alanına sahip olabilmektedir (Hooley, 2012: 5). Bireyler bu imkânlardan, kendini değerleme, kariyer seçeneklerini değerleme, kariyer hedeflerini belirleme, kendini geliştirme, mesleki sosyal ağlardan yararlanma vb. konularında yararlanabileceklerdir.

Örgütler de kariyer yönetiminin dijitalleşmesi ile çalışanlarına kariyer desteği sağlamak için bilişim ve iletişim teknolojilerinden nasıl etkin yararlanabileceklerini araştırmaktadır. Bu teknolojiler, çalışanlara işler veya kariyer fırsatları hakkında ayrıntılı bilgi sağlayacak internet siteleri ve diğer dijital medya ürünleri (sosyal medya hesapları, podcast vb.) oluşturulması, bireyleri tanımayı ve farklı düzeydeki ihtiyaçlarına göre uyarlanmış hizmetler sunmayı amaçlayan etkileşimlerin sağlanması (kişilik testleri, çevrimiçi oyunlar, vaka çalışmaları vb.) ve sosyal medya paylaşım araçları, Skype, Zoom vb. çevrimiçi araçlardan yararlanılarak bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimin artırılması söz içn kullanılabilmektedir.(Bimrose, Kettunen ve Goddard, 2015: 9). Bireylerin kariyerlerini planlarken ve yönetirken önemli katkı sağlayacak *kariyer danışmanlığı* ve diğer *gelişim faaliyetlerinin dijitalleşmesi*nden de bahsedilebilir. Kariyer geliştirmeyle ilgili konularda yöneticiler/uzmanlar ve çalışanlar arasında yapılacak görüşmeler gelişmiş teknolojik araçlardan yararlanılarak kolaylaştırabilecektir (Wells, 2015). Teknolojinin sağladığı imkânlarla kariyerle ilgili yapılacak değerlendirmeler ve ilgili uzman kişiler tarafından çalışanlara verilecek kariyer danışmanlığı hizmetleri çevrimiçi yapılabilecek ve kariyer geliştirme sürecinde bireysel gelişime destek olacak örgütsel faaliyetler (koçluk, mentorluk, oryantasyon vb.) internetten yararlanılarak uzaktan yöntemlerle gerçekleştirilebilecektir. Ayrıca yine teknolojinin sağladığı imkânlar doğrultusunda örgütün seçme ve yerleştirme sürecinde aday havuzunda yer alan özgeçmişlere yönelik filtreleme özelliği örgütün sahip olduğu mevcut iş gücüne de uyarlanabilecek, böylece bir pozisyon için ihtiyaç ortaya çıktığında dış kaynakların yanında iç kaynaklar da çok hızlı ve etkili bir şekilde değerlendirilebilecektir (Erkoç, 2018: 103).

Dijital teknolojiler, örgütlerde kariyer yollarının(haritalarının) belirlenmesi açısından imkânlar sunmaktadır. İleri *yapay zekânın* kullanıldığı yazılımlardan yararlanılarak örgütteki diğer kişilerin kariyer haritaları ve gelişimleri incelenebilecek; geçmişte başkaları için nasıl kariyer yolları oluşturulduğu, çalışanların bu yollarda nelerle karşılaştıkları, kariyer yollarındaki engellerin neler olduğu vb. konular hakkında ayrıntılı bilgi sağlanabilecek ve çalışanların istek ve ilgi alanlarına dayalı olacak şekilde çalışanlar için daha anlamlı ve uygun kariyer yolları geliştirilebilecektir. Böylece çalışanların potansiyellerini

fark etmelerine ve mevcut konumları ile gelecekte sahip olmak istedikleri rolleri karşılaştırmalarına yardımcı olunacak; çalışanların beceri boşluklarını belirleyebilmesi ve bu boşlukları kapatabilmek için ihtiyaç duydukları kaynak ve araçlarla bağlantıya geçebilmeleri sağlanabilecektir (Hooley, 2017: 10; Kutam, 2020). Tüm bunlar, örgütlerde insan kaynakları yönetimi ve bilgi teknolojileri departmanları arasındaki iş birliği ihtiyacını da artıracaktır.

Örgütler teknolojik imkânlardan yararlanarak sürdürecekleri kariyer yönetimi faaliyetleri ile çalışanlarına değer verdiklerini ve uzun vadede geleceğe yatırım yaptıklarını gösterebilme imkânına sahip olacaktır. Bu uygulamalar çalışanlara kariyer hedeflerine ulaşma konusunda örgütün kendilerine yardım etmeye hazır olduğuna yönelik güçlü bir mesaj verecektir. İnsan kaynakları uzmanları, teknolojik araçları kullanarak yukarıda bahsedilen uygulamaları hayata geçirecek ve gerek çalışanları gerekse de bütün olarak örgütü uzun vadeli bir gelecek için konumlandırabilecektir. Dolayısıyla çalışanların, işverenlerin ve kariyer danışmanlarının ilerleyen teknolojiye ayak uydurması ve bu yüzyılın zorluklarının üstesinden gelebilmesi için kariyer yönetimi konusunda değişime uyumlu ve duyarlı olmaları büyük önem taşımaktadır.

13.4.1.3. Kariyer Özyönetimi

Daha önce de belirtildiği gibi, kariyer yönetimiyle ilgili gelecekte ortaya çıkması beklenen değişmelerden biri de kariyer planlama ve geliştirmeye ilişkin sorumluluk ve işyükü paylaşımında örgütlerin payı azalırken bireylerin payının artacak olmasıdır. Geleneksel hiyerarşik örgüt yapılarından daha basık ve esnek örgüt yapılarına geçiş, teknolojik gelişmeler ve küçülme (downsizing) stratejilerine bağlı olarak örgütlerin istihdam hacminin daralması, esnek/geçici çalışma düzenlemelerine göre istihdam edilenlerinin artması, iki kariyerli ailelerin artması, aile-iş dengesinin önem kazanması gibi çok sayıda değişikliğe bağlı olarak kariyer yönetiminde işgörenlerin sorumluluk ve işyükü payının gittikçe artacağı öngörülmektedir.

Söz konusu değişimin ilk emareleri de son yıllarda yazın ve uygulamada görülmeye ve yaşanmaya başlanmış bulunmaktadır. Kariyer yazınında son yıllarda gündeme gelen ve yaygınlaşan "kariyer yaklaşım ve modelleri"nde de bu husus, açıkça gözlenmektedir. Güncel kariyer yaklaşımlarından özellikle (1) Sınırsız kariyer, (2) Bağımsız kariyer, (3) Esnek kariyer ve (4) Kariyer özyönetimi gibi kavram ve yaklaşımlarda "bireylerin kariyer konusunda artan sorumluluğu" merkezi bir öneme sahip bulunmaktadır. Söz konusu bu yaklaşımlarda bireylerin kariyerlerine yönelik sorumluluğu üstlenerek istihdam

edilebilirliklerini korumaya çalıştığı, daha çok bağımsız bir kariyer anlayışı benimsediği, yüksek teknolojinin kullanıldığı istihdam yöntemlerinden yararlandığı ve çevresel talepleri karşılamak ve zorlukların üstesinden gelmek için gerekli kariyer planlama ve tercihlerini yapmak üzere sürekli bir hazırlık durumunda kaldığı/kalacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, 'kariyer özyönetimi' kavramının ortaya çıktığı yol açtığı yaygınlaştığı gözlenmektedir.

Kariyer özyönetimi; gelişime yönelik geribildirim arayışını ve kariyer hareketliliğine ilişkin hazırlığı içerecek şekilde, kişinin kariyer problemlerini çözmek ve karar vermek için düzenli olarak bilgi toplama ve plan yapması olarak tanımlanabilir (Kossek, Roberts, Fisher ve Demarr, 1998: 935). Kariyer özyönetimi ile bireyler, kariyerlerine yönelik sorumluluğu ve bu sorumluluğun gerektirdiği faaliyetleri büyük ölçüde üstlenmekte ve kariyerini kendisi yönetmektedir. Kariyer özyönetimini gerçekleştirebilen bireylerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında geri bildirim alma olasılığı daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Srikanth, 2012: 275).

Kariyer özyönetimi kapsamında kariyer planlamaya ve yönetmeye ilişkin sorumluluğu büyük ölçüde üstlenen bireyler, gerek örgüt içinde gerekse de örgüt dışında kariyer fırsatlarını takip etmek durumundadır. Ortaya çıkabilecek kariyer fırsatlarını değerlendirebilmek içinse, beşeri sermayeye yatırım yapılmakta ve sosyal ağlar (çalışma yaşamında veya kariyer gelişimine yardımcı olabilecek nitelikteki kişilerle kurulan ilişkiler) geliştirilmeye çalışılmaktadır (King, 2001: 66; King, 2004: 119). Bunun yanında kariyer özyönetiminde bireylerin kariyer gelişimlerinde önemli olabilecek kişileri etkilemeye yönelik davranışları da önemlidir. Üstlenilen görevlerde kendini gösterme (self-promotion), kendini çekici hâle getirme, görevin nasıl etkin bir şekilde yerine getirildiğinden diğerlerinin haberdar olmasını sağlama ve kendini görünür kılma, kariyer özyönetimi kapsamında genellikle gösterilen davranışlardır. (Sarı, Kabadayı ve Şahin, 2017: 147).

Bireyler, kariyer özyönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için belirli niteliklere de sahip olmalıdır. *İyimserlik, esneklik, kendini tanıma, dünyadaki yerini bulma, kendine özgü yaşam öyküsü oluşturma, ağ kurma ve genişletme, sosyal yeterliliklere sahip olma, sınırsız kariyer yollarını benimseme, işe yönelik görevleri yerine getirebilecek gerekli bilgi ve becerileri edinme ve gösterebilme, kendini açık ve net bir şekilde ifade edebilme* bu niteliklerden bazıları olarak belirtilebilir (Paradnikė, Endriulaitienė ve Bandzevičienė, 2016: 100). Kariyer özyönetiminde geliştiği bir süreçte, söz konusu niteliklere sahip olmak bireyler açısından son derece önemlidir. Keza kendini değerlendirme, kariyer fırsatlarını/tehditlerini takip etme, kariyer hedefleri belirleme, kariyer planı yapma ve uygulama

gibi kariyer planlamasına yönelik faaliyetlerin tamamen bireyin sorumluluğunda olmasıyla birlikte güvenceli kariyer seçeneklerinin sağlanması, kariyer yollarının oluşturulması, kariyer danışmanlığı ve eğitim geliştirme hizmetlerinin verilmesi gibi geleneksel olarak örgütün sorumluluğunda olan faaliyetlerin de büyük ölçüde bireylerin sorumluluğuna geçmesi, kariyer başarısı ve sürdürülebilirliği açısından bireylerin çok daha nitelikli ve donanımlı olmasını gerektirmektedir.

Örgütsel ve çevresel değişiklilerle, kariyer hareketliğinin geleneksel, sınırlı ve istihdam ilişkileri tarafından yönlendirilen bir durumdan sınırsız ve çalışanın kendisi tarafından yönetilen bir duruma doğru evrildiği bir süreçte, kariyer özyönetiminin üzerinde daha çok durulacak bir konu hâline geleceği düşünülmektedir. Kariyer özyönetimi başarısı, bazı faktörlerle ilişkilidir. Yapılan araştırmalarda *proaktif kişiliğe sahip olmanın, yüksek öz yeterlilik düzeyinin, çevreden alınan sosyal desteğin ve örgütlerin insan kaynakları geliştirmeye yönelik uygulamalar*ının, kariyer özyönetimini kolaylaştırdığı tespit edilmiştir (Srikanth, 2012: 274; Chin ve Shen, 2015: 56; Polanska, 2016; Runhaar, Bouwmans ve Vermeulen, 2019: 364). Bunun yanında çalışanların kariyerini ve mesleki gelişimini kendilerinin yönetmesinin öznel kariyer başarısına ulaşmada da oldukça etkili olduğu belirlenmiştir (Enache, Sallan, Simo ve Fernandez, 2011: 459). Dolayısıyla gerek zorlayıcı gerekse de destekleyici faktörlerin etkisiyle bireylerin kaçınılmaz bir şekilde karşı karşıya kalacağı düşünülen kariyer özyönetimi için, yukarıda bahsedilen davranışları ve nitelikleri kazanmak veya var olanları geliştirmek amacıyla eğitim geliştirme faaliyetlerine katılıp zayıf yönleri geliştirmek, beceri ve yetkinliklere yatırım yaparak yeni roller ve sorumluluklar üstlenmeyi talep etmek bireyler açısından önemli görülmektedir. Örgütler ise, başta çalışanlarını kariyer özyönetimi konusunda cesaretlendirmek ve teşvik etmek olmak üzere, örgüt ve birey arasında ortaya çıkabilecek kariyer hedefi çatışmalarını önleyebilir ve bireylerin gelişimi için uygun çalışma ortamını sağlayabilir.

13.4.1.4. Yetenek Yönetimi

Gelecekte teknolojide yaşanacak gelişmelerin etkisiyle birlikte günümüzde büyük oranda insanlar tarafından gerçekleştirilen işlerin ve faaliyetlerin gelecekte akıllı makineler veya robotlar tarafından yapılacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla mevcut işlerden birçoğu ve bazı meslekler gelecekte ortadan kalkacak, kalan işler içinse iş gücü talebi oldukça azalacaktır. Gerek söz konusu kalan bu az sayıda iş için talep edilecek gerekse de teknolojik gelişmelerin etkisiyle birlikte ortaya çıkacak yeni iş ve meslek alanları için ihtiyaç duyulacak

iş gücünün; bilgi, uzmanlık ve nitelik açısından gelişmiş, küresel ölçekte çalışma olanağına ve oldukça doyurucu çalışma koşullarına sahip olacağı öngörülmektedir. Bunun yanında nitelikli ve vasıflı olmalarına karşın, teknolojik gelişmelerin etkisiyle çok sayıda işin ve mesleğin ortadan kalkması sonucu işsiz kalacak ya da en azından uzun süreli istihdam edilme ihtimali oldukça azalacak ve sayıca daha fazla çalışanı kapsaması öngörülen ikincil bir iş gücü grubundan da bahsedilebilir. Bu grupta yer alan çalışanlar teknolojinin neden olduğu değişim sonucu kendilerine büyük ölçüde ihtiyaç kalmayan, doyurucu çalışma koşullarında istihdam edilme ihtimali oldukça az ve çoğu durumda geçici işlerde çalışan geçici işgören statüsüne geçmiş kişileri ifade edecektir. Yetenek yönetimi, yukarıda bahsedilen birinci grupta yer alan işgörenlerin örgüt için stratejik öneme sahip pozisyonlarda istihdamının önem kazanmasına bağlı olarak ortaya çıkan ve gelişen yeni bir kariyer yönetimi yaklaşımı olarak görülmektedir.

Yetenek yönetimi; örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına farklı olarak katkıda bulunan kilit işlerin (pozisyonların) sistematik olarak tanımlanmasını, bu işleri doldurmak amacıyla yüksek performansı ve potansiyeli olan çalışanlar için yetenek havuzu oluşturulmasını ve kilit pozisyonların yetkili çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştırmak ve kuruluşa sürekli bağlılıklarını sağlamak için farklılaştırılmış bir insan kaynakları yapısının geliştirilmesini içeren faaliyetler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Gelecekte yüksek teknoloji içeren işlerin tüm sektörlere ve alanlara hâkim olacağı, bu işlerle ilgili görev ve sorumlulukları üstlenebilecek çok daha nitelikli iş gücüne ihtiyacın fazlalaşacağı ve bu tür nitelikli çalışanları cezbetmek ve elde tutmak konusunda örgütler arasında rekabetin artacağı düşünüldüğünde, yetenek yönetiminin geleceğin en önemli konularından biri olacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda Avrupa'daki şirketler için yakın gelecekte insan kaynakları yönetimi konuları içinde yetenek yönetiminin en ön sıralarda yer alacağı; özellikle bilgi, uzmanlık ve nitelik açısından gelişmiş insan sermayesinin oluşturulması, bu en iyi yeteneklerin cezbedilmesi ve elde tutulabilmesinin öncelikli konular olduğu, bu bağlamda insan kaynaklarının daha da stratejik role doğru yöneleceği ifade edilmektedir (Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu, 2014: 159). Yetenek yönetimi konusuna yatırım yapmak, nitelik çalışanların elde tutulmasına, iş gücü devir oranları ve bundan kaynaklanacak maliyetlerin azaltılmasına, örgütlerin gelecekte ihtiyaç duyacakları yetkinliklerin karşılanmasına yardımcı olacaktır (Kutam, 2020).

Bununla birlikte gelecekte önemini artıracağı düşünülen yetenek yönetimine örgütlerin günümüzde gereken ilgiyi göstermediği görülmektedir. 2018

yılında ABD'nin New Jersey eyaletinde faaliyet gösteren üretim firmaları kapsamında yapılan bir araştırmada, firmaların ancak %26'sının *biçimsel bir yetenek yönetimi planı ya da stratejisi* olduğu (Sarno, 2018) tespit edilmiştir. HR Daily Advisor tarafından 2016 yılında yapılan araştırmada ise, katılımcı firmaların çoğunluğunun (%51) yetenek yönetim stratejileri olarak terfi beklentisi olan iç kaynakları veya giriş pozisyonları için kısmen veya tamamen ön yeterliliği olan dış kaynaklardan oluşan yetenek havuzunu; %43'ünün yedekleme planlamasını ve %41'inin kariyer gelişim planlarını kullandığı belirlenmiştir (Bruce, 2016). Aynı araştırmada yetenek yönetimi programları uygulanmaya çalışılırken en çok ***karşılaşılan zorlukları***n neler olduğu sorulmuş; katılımcıların çoğunluğu (%63) sınırlı bütçeyi; %58'i eğitim için yeterli zaman olmamasını; %37'si eğitim için ölçü (metrik) eksikliğini ve %32'si yönetimden gerekli desteğin alınmamasını ifade etmiştir. Konuyla ilgili yapılan benzer araştırmaların sonuçları incelendiğinde de daha çok büyük ölçekli ve küresel firmaların yetenek yönetimi konusuyla daha fazla ilgilendiği görülmektedir (Armstrong, 2012: 261; Odgers Berndtson, 2017: 15).

Sözü edilen özellikleriyle 'yetenek yönetimi', aslında "stratejik işler ve bu işlerde istihdam edilen veya edilecek işgörenleri kapsayan, gelişen *yeni bir kariyer yönetimi yaklaşımı* veya anlayışıdır. Diğer yeni kariyer yaklaşımlarından farklı olarak bu yaklaşımda, kariyer yönetimi sorumluluğu, çok büyük oranda örgütlere aittir. Bu bakımdan, bu yaklaşımın, bireyselden ziyade "örgütsel kariyer yönetimi"ni ima ve ifade ettiği söylenebilir. Örgütlerde geçici-esnek işlerin hızla azalacağı tahmininin doğru çıkması durumunda, yetenek yönetiminin geleceğin hâkim kariyer yönetimi anlayışı olacağı söylenebilir.

13.4.1.5. İstihdam Edilebilirlik

Geleceğin önemli kavramlarından biri de hiç şüphesiz *istihdam edilebilirlik*tir. ***İstihdam edilebilirlik****, işverenlerin ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için bireyin gerekli nitelik ve yetkinliklere sahip olması ve böylece isteklerini ve çalışma potansiyelini gerçekleştirebilmesi* olarak tanımlanabilir (McQuaid ve Lindsay, 2005: 199). Bir bireyin iş ve kariyer konusundaki özellikleri ve yaklaşımına bağlı olarak istihdamı kazanma ve sürdürme kapasitesi olarak da ifade edilen istihdam edilebilirlik, gerek işler arasında ve gerekse de örgüt içinde ve örgütler arasında hareketi kolaylaştırmakta ve bireylerin istihdam edilme olasılığını artırmaktadır (Fugate, Kinicki ve Ashforth. 2004: 16).

İstihdam edilebilirlik, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki boyutta incelenebilir (Rothwell ve Arnold, 2007: 23). Örgüt içi istihdam edilebilirliğin kişilerin

çalıştıkları örgütlere özgü bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmaları ile kazanılacağı belirtilirken örgüt dışı istihdam edilebilirlik ise bir işe özgü fakat başka örgütlere de transfer edilebilir becerilere sahip olmakla ilişkilendirilmektedir. (Juhdi, Pa'Wan, Othman ve Moksin, 2010: 2; Çakmak Otluoğlu, 2014: 29). Çalışanın örgüt içinde profesyonel uzmanlık düzeyine ve kendisine yönelik güven(öz güven)algısı, olarak da ifade edilebilecek örgüt içi istihdam edilebilirlik, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılabilmek için çalışanın örgütte kendisi için oluşturduğu profesyonel profili de belirlemektedir. İç istihdam edilebilirlik, kişinin *a)aynı işe devam etmesini sağlayan ve b) örgüt içinde görevlerin değiştirilmesine (terfi..) olanak tanıyan istihdam edilebilirlik* şeklinde ikiye ayrılabilir. (Usmani, 19: 2016). *Dış istihdam edilebilirlik* ise, çalışanların diğer örgütlerde benzer veya farklı olabilecek işlere geçebilme yeteneklerine yönelik inançları anlamına gelmekte; dolayısıyla dış iş gücü piyasası açısından çalışanların değerini yansıtmaktadır (Sanders ve De Grip, 2004: 74).

Kısaca, *bireylerin 'istihdam edilme ve istihdamı sürdürme kapasitesi'* olarak tanımlanan "*istihdam edilebilirlik*", bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi açısından her zaman önemli bir olgudur. Çünkü kariyer, istihdama dayalı bir olgudur. Yaşanan teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmelere bağlı olarak istihdam edilebilirliğin önemi çok büyük ihtimalle daha da artacaktır. Teknolojik gelişmelerin işlerin niteliğini değiştirici ve emek talebini azaltıcı etkisi, çalışma koşulları ve iş güvencesi bakımından görece daha elverişsiz imkânlar sunan esnek ve geçici istihdam biçimlerinin yaygınlaşması, kariyer yönetimi konusunda bireylerin sorumluluğunun artması gibi trendlerin etkisiyle, istihdam edilebilirliğin iş gücüne dâhil olan bireyler, bunlar içinde de özellikle iş gücüne yeni katılanlar ve "işsizler" bakımından daha önemli bir konu ve sorun hâline geleceği beklenen bir sonuçtur. Nitekim özellikle yakın gelecekte genç iş gücünün istihdamında ciddi sorunlar yaşanacağı ve dünya genelinde zaten yüksek olan genç işsiz oranının daha da artacağı öngörülmektedir. Günümüzde küresel salgın hastalık nedeniyle yaşanan ekonomik krizin gençler ve kadınlar üzerinde işsizlik ve yoksulluğa daha fazla neden olduğu tespit edilmiştir (OECD, 2020). Turizm ve ev dışı yeme-içme gibi krizden en çok etkilenen sektörlerde faaliyet gösteren genç çalışanlar genellikle daha az güvenli ve vasıfsız işlere sahiptir. Dolayısıyla genç iş gücünün istihdam edilebilirliği sorunlu hâle gelmektedir. Bunun yanında hangi işi yaparsa yapsın ya da hangi özelliklere sahip olursa olsun bütün iş ve mesleklerde çalışanların, kariyere yönelik sorumluluğun daha çok bireye geçmesiyle birlikte kendi kariyer planlamalarını yapabilecek niteliklere sahip olması beklenecektir. Bu süreçte istihdam edilebilirliğin insan sermayesinin birikmesine yardımcı olacağı ve gelecekteki iş beklentileri-

ni artıracak gelişimsel fırsatlar sağlayarak istihdam edilebilir bir iş gücü ortaya çıkaracağı savunulmaktadır (Clarke ve Patrickson, 2008: 122).

Bazı yazarlara göre istihdam edilebilirlik; istihdam güvencesinin aksine istihdam edilebilirliğin daha önce de bahsi geçen yeni bir psikolojik sözleşme biçimi olarak kabul edildiği anlaşmadır. Bu anlaşmada daha geleneksel ve örgüte özgü becerilerin yerine, işten ve görevlerden bağımsız genel becerilerin geliştirilmesi ve uygulanabilmesi için karşılıklı yükümlülüklerin belirlenmesi vurgulanmaktadır. Bu yeni anlaşma biçimi doğru bir şekilde uygulandığında ve taraflar kendilerine ait yükümlülükleri yerine getirdiğinde, çalışanlar bir örgüt tarafından istihdam edildiğinde bile kendilerini serbest meslek sahibi olarak görebilecektir. Dolayısıyla genel olarak istihdam edilebilirliğin kariyer literatüründe yeni psikolojik sözleşmenin bir yansıması ve yeni kariyer yaklaşımlarının da bir özelliği olarak kabul edildiği söylenebilir. Ortaya çıkan bu yeni psikolojik sözleşmede istihdam edilebilir kişi, değişimi öngörmek ve bu değişime proaktif bir şekilde yanıt vermek amacıyla, istek ve kapasiteye sahip ayrıca esnek ve uyarlanabilir olmalıdır. Keza istihdam edilebilirlik; her zaman istihdam sürekliliği ve garantisi sağlamasa da daha çok kendisini geliştirmiş, değişime uyum sağlamış ve yüksek talep gören beceri ve niteliklere sahip çalışanlara fayda sağlayacaktır. Psikolojik sözleşmenin diğer tarafını oluştan örgütler ise, çalışanlarına kendileri için gelişim planları oluşturmalarına yardımcı olarak, kendilerine gerekli eğitim ve geliştirme fırsatları sağlayarak ve yeni kariyer yaklaşımları doğrultusunda çok yönlü ve esnek kariyer seçenekleri sunarak, onların istihdam edilebilir olmalarına ve gelecekte de öyle kalmalarına katkı sağlayabilir.

13.4.1.6. Sürdürülebilir Kariyer Yönetimi

Sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerine zarar vermeden günümüzün ihtiyacını karşılamayı amaçlayan düzenleme ve uygulamalar bütünü olarak ifade edilebilir.

Sürdürülebilir kariyer, kariyer konusundaki araştırma çabalarını daha kapsamlı ve tamamlayıcı bir seviyeye getirmek için bilimsel araştırmalarda yeni bir yönelim olarak görülmektedir. (Rapuano, 2020). *Sürdürülebilir kariyer; zaman içinde devam eden ve bireyin beşerî ve sosyal sermayesiyle (becerileri, referansları, itibarı, ilişkileri) birlikte kariyer öz-yönetimine de yardımcı olacak inisiyatif kullanma ve esnek olma gibi kişisel özelliklerini içeren kariyerle ilgili tüm kaynaklarının geliştirilmesi, korunması ve yenilenmesi* (Valcour, 2015: 22) olarak tanımlanabilir. Bu kavram, eylemleri ve deneyimleri itibariyle merkezi aktörün birey olduğu,

çevresel, sosyal veya ekonomik birtakım faktörlerden etkilenen ve belirli bir zaman süreci sonunda ortaya çıkan, bireyin farklı kariyer deneyimlerinin sırası olarak ta tanımlanabilir (Van der Heijden ve De Vos, 2015: 7). Bir birey kariyerinde yıllar geçtikçe becerilerini tam olarak kullandığı veya yeni beceriler geliştirmeye zorlayan işler yapıyorsa, öğrenme ve gelişme fırsatlarından yararlanabiliyorsa ve bundan zevk alıyorsa, çalışmaları karşılığında yaptığı görevler kendisine bir anlam duygusu veriyorsa, kendisine enerji veren insanlarla çalışıyorsa, sahip olduğu beceri ve yetkinliklerin kendisini değerli ve pazarlanabilir kıldığından ve sosyal ağı aracılığıyla fırsatlara erişebileceğinden eminse ve çalışmalarını ailesi, arkadaşları ve boş zamanları gibi kendisi için önemli olan diğer unsurlarla bir araya getirebiliyorsa, bu bireyin sürdürülebilir kariyeri olduğu söylenebilir (Valcour, 2013).

Sürdürülebilir bir kariyer bireylerin özellikle dört alandaki bilgi ve becerilerine dayanmaktadır (Guidotti, 2015: 436); Bunlar; (1) kariyerle ilgili hangi faaliyetlerin yapılması gerektiğinin ve bunların nasıl yapılacağının bilinmesi (operasyonel düzey), (2) kariyerle ilgili faaliyetlerin hangi sıra ve kombinasyon ile ve ne zaman yapılması gerektiğinin bilinmesi (stratejik düzey), (3) kariyerle ilgili faaliyetleri yerine getirme konusunda duyarlı olunması ve bu faaliyetlerin daha iyi nasıl yapılabileceğinin bilinmesi (liderlik düzeyi) ve (4) kariyerle ilgili faaliyetlerin büyük resme (nihai hedefe) uygun olup olmadığının anlaşılması (vizyoner düzey) olarak belirtilebilir.

Sürdürülebilir kariyer yönetimi, kariyer yönetiminde örgütsel rolün öneminin geri getirildiği, daha esnek bir kariyer sistemi oluşturmak için örgütün ve bireyin karşılıklı yararlar açısından uyumlaştırıldığı ve bir dengenin sağlanmaya çalışıldığı kariyer yönetimi yaklaşımı olarak ifade edilebilir (De Prins, De Vos, Beirendonck ve Segers, 2015: 327). Sürdürülebilir kariyer yönetimi; kariyer yönetimi açısından gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesine yönelik örgüt ve çalışan arasında bir denge oluşturulma çabasıdır. Bu yaklaşımda, kariyerle ilgili faaliyetler birey tarafından yerine getirilirken örgütler de hayata geçirdikleri birtakım uygulamalar ile sürdürülebilir kariyeri teşvik etmektedir. Çalışanların *iş-yaşam çatışmaları*nı ele alan, yaşam süresi boyunca uygun şekilde istihdam edilmesine yardımcı olan, iş yeri güvenliğini artıran ve stresi azaltan bir örgütsel iklim meydana getirerek fiziksel ve psikolojik sağlığı ve refahı teşvik eden örgüt uygulamaları bunlara örnek olarak verilebilir. (Rapuano, 2020). Kısaca, kariyere yönelik sürdürülebilirlik anlayışının, örgütlerin çalışanların kariyer gelişiminde benimsedikleri rolü en aza indiren yeni kariyer teorilerinin aksine, hem çalışanların hem de işverenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan dengeli bir yaklaşımı temsil ettiği söylenebilir.

Sürdürülebilir kariyer teorisini diğer güncel kariyer teorilerinden ayıran bir başka önemli özellikte, teoriye sistematik yaklaşımın hâkim olmasıdır. Farklı kaynaklarda bu yaklaşım, bir *ekosistem* olarak da ifade edilmektedir. Sistematik yaklaşım ya da ekosistem olarak kastedilen; sürdürülebilir kariyer yönetiminin bireysel kariyer yönetiminden çok daha fazla unsur, bağlam ya da faktör içermesi ve kariyer konusunda daha kapsamlı bir yaklaşımı benimsemesidir. *Kariyer konusuna sürdürülebilirlik perspektifiyle bakılması, kariyerlerin çok boyutlu doğasını ortaya çıkarmakta ve özel yaşam, örgütsel çevre, iş gücü piyasası, hükûmetler, eğitim kurumları vb. kariyerin yönetiminde ve gelişmesinde etkili olan farklı faktörlerin birbirine bağlılığını vurgulamaktadır. Bu faktörler (1) birey, (2) bağlam ve (3) zaman olmak üzere üç açıdan ele alınabilir* (De Vos, Ven Der Heijden & Akkermans, 2020: 7). İlk olarak, sürdürülebilir kariyer konusunda merkezi aktör bireydir. Bu nedenle eylemleri ve deneyimlere yaptıkları yorumlar yoluyla bireylerin kariyerlerinin sürdürülebilirliğini nasıl etkilediklerini anlamak önemlidir. Merkezi kariyer aktörü birey, istihdam edilebilirliğini sürdürebilmek için kariyerinin sorumluluğunu üstlenmeli ve proaktif olarak kariyer *özyönetimi* yapabilmelidir. Yaşam boyu yeni yetkinliklerin öğrenilmesi ve geliştirilmesine odaklanan bir birey, işverenler için daha çekici, değerli ve pazarlanabilir görünecek ve sonuç olarak tatmin edici bir kariyer oluşturabilecektir. İkinci olarak, bireylerin kariyeri geliştikleri ortamdaki çoklu bağlamlardan etkilenmektedir. Bu bağlamlara örnek olarak *çalışma hayatı, özel hayat, ait olunan sektör, iş gücü piyasası, toplum, kültür ve hükûmetle ilişkiler* verilebilir. Bu ikinci bileşen açısından bireylerin farklı bağlamlar kapsamında ortaya çıkan fırsatlara yönelik ilgilerinin, bu bağlamlardan kaynaklanan sınırlamalarla ve ilgili diğer paydaşlarla nasıl başa çıktıklarının anlaşılması önem arz etmektedir. Özellikle politika yapıcılar, eğitim ve iş gücü piyasası arasındaki uçurumu kapatmaya yardımcı olmak, girişimciliği teşvik etmek, çalışanları daha uzun süre çalışmaya teşvik etmek, genç bireylerin iş gücü piyasasına girişini kolaylaştırmak amacıyla belirli program ve projelerin uygulanması yoluyla bireylerin kariyer sürdürülebilirliğini etkileyebilir. Üçüncü boyut zaman, kariyerin zamanla geliştiği ve bu nedenle bir kariyeri yaşam boyu hangi faktörlerin sürdürülebilir kıldığını göz önünde bulundurmanın önemli olduğuna işaret eder. Sürdürülebilirlik perspektifi, kariyer yönetiminde zaman boyutu hakkında önemli bir fikir vermektedir. Günümüzde doğrusal ve yaşa dayalı kariyer, daha dinamik ve parçalanmış bir hâle gelmektedir. Bu durum, bireyin kariyer sürekliliğinin, aynı işverene bağlı olmakla ve ona güvenmekle değil, yaşam boyu öğrenme ve proaktif kariyer *özyönetimi* ile korunabileceği anlamına gelmektedir. Sürdürülebilir kariyerin devamlılığı için, bireylerin kendilerinin ve kariyer ortamında hareket eden tüm paydaşların ortak çaba ve destekleri önemlidir.

13.5. GÜNCEL KARİYER YÖNETİMİ YAKLAŞIM VE MODELLERİNİN GELECEĞİ

Gelecekte örgütlerde etkili olacağı düşünülen kariyer yönetimi modellerinin daha sınırsız, bir örgüte bağlı olmayan ve istihdam güvencesi sağlamayacak şekilde ve daha çok çalışanların beceri ve yetkinliklerine dayalı olacağı düşünülmektedir. Sınırları belli ve doğrusal aşamalardan oluşan geleneksel kariyer süreci yerine; aşamaları birbirine geçmiş, sınırları belirsiz, daha değişken ve daha az doğrusal bir akış gösteren kariyer süreci söz konusu olacaktır. Gelecekte ön plana çıkması ya da hâkim olması beklenen başlıca kariyer yönetimi yaklaşımları sınırsız kariyer, bağımsız kariyer, çift basamaklı kariyer, portföy kariyer ve esnek kariyerdir.

Gelecekte etkisini sürdürmesi ya da ön plana çıkması beklenen ya da tam tersi önemi ve etkisinin giderek azalacağı düşünülen başlıca kariyer yaklaşımları aşağıda kısaca incelenmeye çalışılmıştır.

Sınırsız Kariyer ve Bağımsız Kariyer

Sınırsız kariyer, en basit tanımıyla tek bir örgütün sınırlarını aşan kariyer olarak tanımlanabilir (Arthur, 1994: 303; Arthur ve Rousseau, 1996; Littleton, Arthur ve Rousseau, 2000: 101; Dündar, 291: 2013; Çakmak Otluoğlu, 2018: 29). Kariyerin örgütlerden, mesleklerden ve diğer sosyal ve düzenleyici mekanizmaların sınırlamalarından bağımsız olmasını ifade eden bu yaklaşımda kariyer yolları, yalnız bir işle sınırlı olmamakta, kariyer hareketliliği başka bir örgüte doğru olabileceği gibi bireyin büyük bir örgütte olması durumunda bu örgütün farklı bir departmanına ya da iş birimine doğru olabilmektedir (Briscoe, Henagan, Burton ve Murphy, 2012: 308; Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2010, 23; Soysal, 2016: 248). Bunun haricinde işletme dışı bilgi ve ilişki ağları ile sürdürülen, kariyer fırsatlarının kişisel veya ailevi nedenlerle reddedilmesi sonucu ortaya çıkan kariyer de sınırsız kariyer olarak ifade edilmektedir (Çakmak Otluoğlu, 2018: 29).

Bağımsız kariyer yaklaşımı ise, bir işte psikolojik başarı sağlama amacı doğrultusunda kariyerin çalışanın kendisi tarafından yönetilmesini; örgüte de çalışanlarının yeteneklerini geliştirme ve onlara güvene dayalı biri ilişki içinde hareket etme sorumluluğunun yüklenmesini ifade etmektedir (Noe, 2010: 450; Briscoe, Henagan, Burton ve Murphy, 2012: 308; Öge, 2017: 301). Sürekli öğrenme, kendini yönetme, ilişki yönetimi ve iş değişiminde gelişmeyi içeren,

buna karşın biçimsel eğitim veya yukarıya doğru yükselişin gerekmediği, örgütsel kariyerden çok yönlü kariyere dönüşümü sağlayan ve hedefi psikolojik başarı olan bu yaklaşımda çalışanlar kariyerlerinin yönetimiyle ilgili büyük sorumluluk almakta ve kariyer bireyin kendini gerçekleştirme arayışı tarafından yönlendirilmektedir (Greenhaus, Callanan ve Godshalk, 2010: 24; Aslan, 2008: 213). Geleneksel olarak doğrusal ve ilerlemeci bir nitelik gösteren kariyer yolu, bağımsız kariyer yaklaşımında esnek ve kendine özgü şekil almakta; daha fazla hareketlilik, yaşam perspektifi ve gelişimsel ilerleme ön plana çıkmaktadır (Richardson, 2000: 202; Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006: 30).

Sınırsız ve bağımsız kariyer gibi tek bir örgütün sınırlarını geçen, esnek unsurları içeren, işe bağlılığın azaldığı, istihdam edilebilirliğin önemsendiği ve kariyerin daha çok çalışanın kendisi tarafından yönetildiği kariyer yaklaşımları, gelişerek gelecekte de etkili olmaya devam edecektir. Bu kariyer yaklaşımlarında uzun süreli istihdam ve iş güvencesi azalacak, kişisel gelişim fırsatları artacak ve kariyere yönelik sorumluluk büyük ölçüde çalışanlara kayacaktır. Bu kariyer yaklaşımları çerçevesinde bireyler gelecekte çok daha sık iş değiştirebilecek ve belirli süreler işsiz kalabilecektir. Kariyerle ilgili ortaya çıkacak bu ve benzeri belirsizliklerin ekonomik, sosyolojik ve psikolojik etkilerinden de bahsedilebilir. Sınırsız, bağımsız vb. esnek kariyer yaklaşımlarıyla birlikte kariyerde uzun süreli istihdamın ve iş güvencesinin azalması, iş bulmak ya da bulduğu işte kalıcı olmak isteyen bireyleri zorlayacak, bu durum ekonomik anlamda geçim kaygısına neden olma yanında aile ya da hayat kariyeriyle ilgili alınacak kararları etkileyebilecektir. Örneğin söz konusu kariyer yaklaşımlarının özellikleri nedeniyle, kalıcı bir iş bulma veya mevcut işinde devam etme konularında belirsizlikler yaşayan bireyler, evlenerek yeni bir aile kurma ya da çocuk sahibi olma planlarını öteleyebilecek, bu durum da uzun vadede geniş aileden sonra çekirdek ailenin de dağılmasına ve kendi hayat mücadelesine girecek aile bireylerinin yalnız, güvencesiz ve sadece kendi sorumluluğunu üstlenerek yaşamasına neden olabilecektir. Tüm bunlar iş hayatında ve kariyer yönetiminde yaşanacak köklü değişimlerin aile hayatına etkisini ifade etmektedir.

Çift Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı

Çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarına göre "teknik" veya "yönetsel" alanda düzenlenmiş bir (ikili) terfi sisteminin yer aldığı kariyer sistemi olarak ifade edilebilir (Göktaş, 2017: 379). Bu yaklaşımda, çalışanlara hem uzmanlık alanlarında ve teknik anlamda yukarıya doğru

ilerleme imkânı tanınmakta, hem de yönetsel anlamda sorumluluk üstlenebilmeleri için fırsatlar sunulmaktadır. Yaklaşımın temel amacı teknik alanlarda faaliyet gösteren çalışanların yönetsel pozisyonlarda ilerlemelerine yardımcı olmaktır. Mesleğe yeni başlamış kıdemsiz bir mühendisin hem uzmanlık alanında teknik niteliklerini geliştirerek baş mühendis olması; hem de yöneticilik özelliklerine sahip olarak çalıştığı şirketin üretim müdürü ya da genel müdürü olması, çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımına örnek olarak verilebilir.

Çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, teknik çalışanların hem kendi uzmanlık alanlarında hem de yönetsel anlamda dikey olarak ilerlemelerine imkân veren, çalışanların hem uzmanlık bilgilerini hem de yönetsel niteliklerini artırabilmelerini sağlayacak bir yaklaşımdır. Örgütler çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımı ile yönetsel özellikleri olmayan çok iyi teknik çalışanlara sahip olmaktansa hem yönetsel özellikleri olan hem de teknik anlamda çok iyi çalışanlara sahip olabilecektir. Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin giderek azalacağı; düşünen, sorgulayan, çok yönlü niteliklere sahip olması gerektiğini bilen, hem teknik hem de yönetsel alanda bilgi, beceri ve tecrübeye sahip çalışanlara ihtiyacın artacağı göz önünde bulundurulduğunda çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımının gelecekte de önemini koruyacağı düşünülmektedir. Günümüzün olduğu gibi geleceğin yöneticileri de hem teknik hem de yönetsel alanlarda yetkin olmalıdır. Üniversitelerin lisansüstü yöneticilik programlarına kayıt yaptıran mühendislik bölümü mezunu öğrencilerin sayısının her geçen dönem artması, teknik alanlarda uzman çok sayıda kişinin kariyer hedeflerinde yönetsel pozisyonlara yer vermesi ve bu kariyer hedefleri doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılması, çift basamaklı kariyer yolu yaklaşımının gelecekte de etkili olacağını göstermektedir.

Portföy Kariyer Yaklaşımı

Portföy kariyer yaklaşımı, çalışanların kendilerine ait bir çalışma portföyü oluşturduğu, elde edilen bilgi ve becerilerin örgüte sunulduğu ve işlerin müşteriler olarak kabul edildiği kariyer yaklaşımıdır. İlk kez Handy tarafından ortaya atılan bu yaklaşımda çalışanlar sadece bir örgüte bağlı olup tam zamanlı çalışan ve sadece oradan ücret alan kişiler olmanın ötesinde bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak görülmektedir (Özdemir, 2013: 261). Portföy kariyer yaklaşımında bireyler genellikle belli bir görev için sözleşmeli olarak istihdam edilmekte; eğitim ve geliştirme

konusundaki ihtiyaçların karşılanmasına yönelik sorumluluklar örgütten bireye doğru kaymakta, kısa süreli performans sonuçlarına odaklanılmakta, yedekleme ve kariyer geliştirme imkânları daha çok çekirdek çalışanlar için tanınmaktadır (Göktaş, 2017: 379).

Günümüz çalışanları için bağımsızlık ve yaptığı işin karşılığını tam olarak almanın önemli olduğu düşünüldüğünde, portföy kariyer yaklaşımında çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni kariyer yollarının ortaya konulduğu söylenebilir (Göktaş, 2017: 379). İstihdam ilişkilerinde meydana gelen değişimler ve geleneksel olmayan çalışma şekillerinin artması sonucu portföy kariyer yaklaşımının da ileride daha da önem kazanacağı düşünülmektedir.

Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyer yaklaşımında çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu verilmesi öngörülmektedir (Dikili, 2012: 480). Buna göre örgüt yönetimi çalışanların yeteneklerini geliştirmesi için uygun koşulları ve araçları sağlarken çalışanlarda farklı beceri ve yetkinliklerini kullanarak örgütün farklı bölümlerinde ve pozisyonlarında eş zamanlı olarak ya da farklı zamanlarda görev alabilmektedir. Özellikle proje esasına dayalı görevlendirmelerin yapıldığı örgütlerde bireylerin hem farklı proje takımlarında görev alarak hem de unvanlarıyla / pozisyonlarıyla ilgili farklı görev ve sorumlulukları üstlenerek sahip oldukları bilgi ve becerileri çok yönlü kullanmaları esnek kariyer yaklaşımına örnek olarak verilebilir.

Yeni kariyer yaklaşımlarının temel özellikleri, esneklik ve kariyer sorumluluğunun örgütten bireye doğru kaymasıdır. Bu bağlamda, eş zamanlı olarak veya farklı zamanlarda farklı birimlerde veya projelerde, sahip olunan bilgi ve becerileri çok yönlü kullanmayı ya da yeni bilgi beceriler edinmeyi gerektirecek şekilde görevler ve sorumluluklar üstlenmeyi ifade eden esnek kariyer yaklaşımının, önemini giderek daha da artıracağı ve gelecekte daha da önemli hâle geleceği düşünülmektedir. Çalışanlar esnek kariyer yaklaşımı çerçevesinde gelecekte de güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip kendilerini tanımalı ve örgüt içinde uzun süreli istihdam edilmelerini sağlayacak rekabet edebilir bilgi ve yeteneklere sahip olmaya çalışmalıdır (Özdemir, 2013: 262). Sürekli öğrenme ile değişen iş gereklerine uyumu da ifade eden bu durum, esnek kariyer yaklaşımının temel gereğidir.

13.6. SONUÇ

İşletmeler ve diğer örgütler için, bugün olduğu gibi gelecekte de temel ve öncelikli stratejik kaynak insan olacaktır. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin veya teknolojiye erişim ne kadar artarsa artsın, bir örgütte yenilikçiliği ve rekabette önde kalmayı temelde çalışanlarının gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olması sağlayacaktır. Dolayısıyla herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda, insan kaynağının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, ilgili yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaları içeren insan kaynakları yönetimi ve onun bir işlevi olan kariyer yönetimi, gelecekte de önemini korumaya devam edecektir.

Bununla beraber hızla değişen koşullar, yaşanan teknolojik gelişmeler ve krizlerin etkisiyle geçmişe göre daha istikrarsız ve rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermek zorunda kalan örgütler, diğer yönetsel konularla birlikte insan kaynakları yönetimi politika, sistem ve uygulamalarını da değiştirmek durumundadır. Bu bağlamda, kariyer yönetimi politika, sistem ve uygulamaları da değişime maruz bulunmaktadır.

İlgili yazın ve uygulamalara bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin bir işlevi olan kariyer yönetimiyle ilgili hem örgütsel hem de bireysel yaklaşım ve uygulamalarda da değişim yaşandığı görülmektedir. Örgütsel ve genel çevrede yaşanan çok yönlü değişimin etkisiyle, kariyer yönetiminin bireyler ve örgütler açısından kapsamı, yapısı ve yaklaşım değişmektedir.

Bireyler açısından kariyer yönetiminin kapsamı genişlerken, örgütler bakımından daralmaktadır. Başka bir deyişle, *çalışanların kariyerlerini yönetme sorumluluğu, örgütlerden bireylere kaymaktadır*. Bu, esas olarak, örgütlerin *küçülmesi ve esnekleşmesi*nden kaynaklanan bir değişimdir. Küçülme ve esnekleşme, hem bireylerin işler ve özellikle örgütler arası hareketliliğini, hem de esnek-geçici işleri ve çalışmayı artırmaktadır. Bunun sonucu, gözlendiği gibi örgütler ve piyasa düzeyinde düzenli(kadrolu) uzun süreli işlerin azalması, geçici/esnek işlerin ve çalışma biçimlerinin ise artmasıdır. Bireyler bakımından ise, bir işletmede çalışılan sürenin kısalması, kariyer hayatı boyunca çalışılan iş ve işletme sayısının ise, artmasıdır. Kariyer yönetimi işyükünün temel belirleyicilerinin, örgütler bakımından düzenli iş ve işgören sayısı, bireyler bakımından da kariyer hareketliliği olduğu söylenebilir. Böylece, düzenli iş ve işgören sayısındaki daralma örgütlerin kariyer işyükünü azaltırken, artan kariyer hareketliliği de bireylerin kariyer

işyükünü artırmaktadır. Bu durum aynı zamanda, önceleri daha çok örgütlerin kariyer planlama, geliştirme vb. faaliyetleri için kullanılan 'kariyer yönetimi' kavramının, bireysel kariyer planlama ve geliştirme çabalarını için de kullanımını da artırmaktadır.

Örgütler açısından bakıldığında, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, örgüt yapılarının değişmesi, esnekliğin artması, dış kaynak kullanımı ve küçülme gibi nedenlerle işletmeler sadece temel yetkinliklere odaklanarak uzun süreli istihdam ve iş güvencesi vadetmekte zorlanmaktadır. Nitelikli, yetkin ve istihdam edilebilir çalışanların kariyerleri ise daha esnek ve teknoloji odaklı sistemlerle yönetilmektedir.

Bireysel açıdan bakıldığında ise günümüzde kişilerin genellikle örgütsel ve çevresel koşulların, kısmen de kişisel özelliklerin etkisiyle, daha çok örgütte ve işte, kısalan sürelerle ve göreli olarak zayıf ücret ve istihdam koşullarıyla çalışmak durumunda kaldıkları, dikey hareketlilik(terfi) imkânlarının da daraldığı görülmektedir. Bu şartlar altında, gerek örgütler gerekse de çalışanlar için bağlılığın azaldığı ve istihdam edilebilirliğin önemsendiği *yeni bir psikolojik sözleşme* ortaya çıkmaktadır. Bu yeni psikolojik sözleşmeye dayanan yeni kariyer yaklaşımlarında, kariyer yönetiminin bir örgütün sınırlarını çoktan aştığı; esnek, sınırsız, bir örgütten bağımsız ve küresel olarak düzenlenen bir yönetim unsuru hâline geldiği gözlenmektedir. Ayrıca, yeni yaklaşımlarda kariyerin yönetimine ilişkin sorumluluğun büyük ölçüde çalışanlara geçtiği, kariyer başarısının da bireysel özelliklerine ve kişisel kariyer yönetim becerilerine dayandırıldığı görülmektedir.

İşletme yönetimi yazın ve uygulamasında hâkim görüş, ekonomik, teknolojik, politik, toplumsal vb. alanda değişimin hızlanarak devam edeceği, bunun örgütlerin politika, sistem ve uygulamalarını da değiştireceği yönündedir. Özellikle yüksek teknoloji içeren işlerin gelecekte tüm sektörlere hâkim olacağı, bu işlerle ilgili görevleri yerine getirebilecek nitelikli iş gücüne ihtiyacın fazlalaşacağı ve nitelikli ancak değer, yetenek, ilgi ve başarı hissi gibi özellikleri daha da farklılaşmış bu iş gücünü çekebilme, elde tutabilme ve motive edebilmenin yeni yaklaşımlar gerektireceği öngörülmektedir. Bu bağlamda bireylerin kariyerini yönetebilmek için teknolojik altyapısı olan ve dijital imkânların kullanıldığı; kariyerin yönetimine ilişkin sorumluluğun daha çok çalışanlara yüklendiği; sınırsızlığı, bağımsızlığı, esnekliği, kariyer özyönetimini, yetenek yönetimini, istihdam edilebilirlik ve sürdürülebilirliği içeren kariyer yönetimi yaklaşımlarının önem kazanacağı ve yaygınlaşacağı öngörülmektedir.

13.7. KAYNAKÇA

Accenture. (2014). Career capital 2014 global research results. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/About-Accenture/PDF/1/Accenture-IWD-2014-Research-Career-Capital.pdf

Aktürk, S. (2001). Iş gücünün küreselleşmesi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(2), Retrieved from http://www.isguc.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001

Altındağ, E. & Siller, F. (2014). Effects of flexible working method on employee performance: An empirical study in Turkey. Business and Economics Journal, 5(3), 1-7. doi:10.4172/2151-6219.1000104

April, K., Milton, N. & Gorelick, C. (2004). Performance through learning. Massachusetts: Routledge.

Armstrong, M. (2012). Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.

Arslan, A. & Staub, S. (2015). Kuşak teorisi ve içgirişimcilik üzerine bir araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6(11), 1-24.

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press.

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behavior, 15, 295-306. doi:10.2307/259107

Aslan, Ş. (2008). Kariyer yönetiminde duyguların ve duygusal zekanın rolü. In Ş. Şimşek & A. Çelik (Eds.), Çağdaş yönetim ve örgütsel başarım (pp. 207-258). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Avcı, M. & Yavuz, E. (2020). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkileri: Kamu kurumlarında bir alan araştırması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 18(35), 37-55. doi: 10.35408/comuybd.510842

Aydın Göktepe, E. (2016). Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki: Bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. Human Resource Management Review, 16, 125–138. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.002

Berber, N. & Slavic, A. (2014). The practice of career development in the international human resource management of the European Countries. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 4(1), 21-26. doi:10.5937/jemc1401021B

Bernhardt, J. & Krause, A. (2014). Flexibility, performance and perceptions of job security: A comparison of East and West German employees in standard employment relationships. Work Employment & Society, 28(2), 285-304. doi:10.1177/0950017013490335

Berton, F., Richiardi, M. & Sacchi, S. (2011). Are flexible workers more insecure? An integrated approach based on micro-data. Retrieved from https://www.euroframe.org/files/user_upload/euroframe/docs/2011/EUROF11_BertonRichiardiSacchi.pdf

Bozionelos, N. (2001). Organizational downsizing and career development. Career Development International, 6(2), 87-92. doi:10.1108/13620430110383393

Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. Journal of Vocational Behavior, 69(1), 30-47. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.003

Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P. & Murphy, W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. Journal of Vocational Behavior, 80(2), 308-316. doi:10.1016/j.jvb.2011.12.008

Bruce, S. (2016, April 4). Talent and performance management survey summary. HR Daily Advisor. Retrieved from https://hrdailyadvisor.blr.com/2016/04/04/talent-and-performance-management-survey-summary/

Callanan, G. A., Perri, D. F. & Tomkowicz, S. M. (2017). Career management in uncertain times: Challenges and opportunities. The Career Development Quarterly, 65(4), 353-365. doi:10.1002/cdq.12113

Cappellen, T. & Janssens, M. (2010a). Enacting global careers: Organizational career scripts and the global economy as co-existing career referents. Journal of Organizational Behavior, 31, 687-70.

Cappellen, T. & Janssens, M. (2010b). The career reality of global managers: An examination of career triggers. The International Journal of Human Resource Management, 21(11), 1884-1910.

Carbery, R. & McKevitt, D. (2019). Career development. In R. Carbery & C. Cross (Eds.), Human resource management (pp. 187-206). London: Red Globe Press.

Carrillo-Tudela, C., Hobjin, B., She, P. & Visschers, L. (2016). The extent and cyclicality of career changes: Evidence for the U.K. European Economic Review, 84, 18-41. doi:10.1016/j.euroecorev.2015.09.008

Cebr (2019). The potential economic impacts of a flexible working culture: Report for Citrix. London: Centre for Economics and Business Research.

Celep, M. & Afacan Fındıklı, M. (2018). Elektronik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri: Türkiye'de yabancı iştirakli sigorta şirketlerinde bir araştırma. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 13(1), 63-77.

Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Eds.), Handbook of management accounting research (pp. 163-205). Amsterdam: Elsevier.

Chin, W. S. & Shen, Q. L. (2015). Factors affecting individual career management among undergraduates in higher education institutions. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(10), 56-68. doi:10.6007/IJARBSS/v5-i10/1842

Choi, S. (2017). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. Public Personnel Management, 47, 1-26. doi: 10.1177/0091026019886340

Chung, H. (2018). Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. Social Indicators Research, Retrieved from https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-018-2036-7 doi: 10.1007/s11205-018-2036-7

Ciliberti, F. & Scozzi, B. (2008). Integrating corporate social responsibility in the management of supply chains. In C. Wankel (Ed.), 21st century management: A reference handbook (pp. 116-126). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

Clarke, M. & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. Employee Relations, 30(2), 121-141. doi:10.1108/01425450810843320

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2014). Algılanan iş güvencesizliğinin örgütler arası hareketlilik tercihine etkisi: Algılanan istihdam edilebilirliğin biçimlendirici değişken rolü. ODTÜ Gelişme Dergisi, 41, 25-41.

Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2018). Kariyerin değişen kuralları. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Çavuş, M. (2018, Kasım 23). Dell Technologies'in yaptığı Z kuşağı araştırması yayınlandı. BT Günlüğü. Retrieved from https://www.btgunlugu.com/dell-technologies-z-kusagi-arastirmasi/

Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2018). Yönetim ve organizasyon. Konya: Eğitim Yayınevi.

Çetin Aydın, G. & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: çalışmanın anlamında bir değişme var mı? Electronic Journal of Vocational Colleges, 4(4), 1-15. doi:10.17339/ejovoc.41369

Çiçek Korkmaz, A. & Keçecioğlu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: Yetenek yönetimi metrikleri. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(22), 155-171.

Meuse, K. P. & Marks, M. L. (2006). Downsizing. In J. H. Greenhouse & G. A. Callanan (Eds.), Encyclopedia of career development (Vol. 1, pp. 245-249). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

De Prins, P., De Vos, A., Beirendonck, L. V. & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the Respect Openness Continuity (ROC) model. In A. De Vos & I. J. M. B. Ven Der Heijden (Eds.), Handbook of Research on Sustainable Careers (pp. 319-334). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

De Vos, A., Ven Der Heijden, I. J. M. B. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. Journal of Vocational Behavior, 117, 1-13. doi:10.1016/j.jvb.2018.06.011

Deloitte. (2018, Mayıs 15). Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2018. Retrieved from https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/deloitte-y-kusagi-arastirmasi-2018.html

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. & Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1), 186-204. doi:10.20491/isader.2015115758

Denton, J. (2001). Organizational learning and effectiveness. New York: Routledge.

Dessler, G. (2011). Human resource management. New Jersey: Pearson Education.

Dickman, M. & Baruch, Y. (2011). Global careers. New York: Routledge.

Digitalge. (2020a, Nisan 6). Her iki çalışandan biri evden çalışmanın kalıcı olmasını istiyor. Retrieved from https://digitalage.com.tr/her-iki-calisandan-biri-evden-calismanin-kalici-olmasini-istiyor-arastirma/

Digitalge. (2020b, Nisan 14). Dijital çağın en streslisi: Y kuşağı. Retrieved from https://digitalage.com.tr/dijital-cagin-en-streslisi-y-kusagi-arastirma/

Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. Süleyman Demirel

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 473-484.

Doğan, A. (2011). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi, 2(2), 51-80. doi:10.5505/iuyd.2011.22932

Doğan, A., Bozkurt, S. & Demir, R. (2015). Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14), 375-398.

Dündar, G. (2013), Kariyer geliştirme. In Cavide Uyargil ve diğ. (Eds.), İnsan Kaynakları Yönetimi (pp. 268-300). İstanbul: Beta Yayınları.

Eddy, E. R., Tannenbaum, S. I. & Mathieu, J. E. (2013). Helping teams to help themselves: Comparing two team-led debriefing methods. Personnel Psychology, 66(4), 975-1008. doi:10.1111/peps.12041

Eldridge, D. & Nisar, T. M. (2011). Employee and organizational impacts of flexitime work arrangements, Industrial Relations, 66(2), Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1904449

Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. & Fernandez, V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. Journal of Management & Organization, 17(4), 459-473. doi:10.5172/jmo.2011.17.4.459

Erford, B. (2017). An advanced lifespan odyssey for counseling professionals. Boston: Cengage Learning.

Erkoç, S. (2018). Tarihsel gelişim süreci içerisinde küreselleşmenin insan kaynakları yönetimi değişimine etkileri. Yayımlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Feldman, D. C. (1995). The impact of downsizing on organizational career development activities and employee career development opportunities. Human Resource Management Review, 5(3), 189-221. doi:10.1016/1053-4822(95)90002-0

Friedman, B. A. (2007). Globalization implications for human resource management Roles. Employ Respons Rights J, 19, 157-171. doi:10.1007/s10672-007-9043-1

Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. Journal of Vocational Behavior, 65, 14–38. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.005

Gerli, F., Bonesso, S. & Pizzi, C. (2015). Boundaryless career and career success: the impact of emotional and social competencies. Frontiers in Psychology, 6, 1-17. doi:10.3389/fpsyg.2015.01304.

Gerşil, G. & Aracı, M. (2014). Küreselleşme sürecinde insan kaynakları uygulamalarındaki dönüşüm: Kayseri örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 44, 73-114. doi: 10.18070/euiibfd.82792

Giannikis, S. & Mihail, D. (2011). Flexible work arrangements in Greece: A study of employee perceptions. The International Journal of Human Resource Management, 22(2), 417-432. doi:10.1080/09585192.2011.540163

Glaid, T. K. (2019). Leadership ignite: Unleash the consciousness. USA: Dog Ear Publishing.

Göktaş, P. & Baysal, H. (2018). Türkiye'de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(4), 1409-1424.

Göktaş, P. (2017). Kuşakların kariyer yaklaşımları ile ilişkilendirilmesine yönelik bir çalışma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(16), 373-393.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2010). Career management. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2019). Career management for life. (5th ed.), New York: Routledge.

Grote, G. & Raeder, S. (2009). Careers and identity in flexible working: Do flexible identities fare better? Human Relations, 62(2), 219-244. doi:10.1177/0018726708100358

Guidotti, T. L. (2015). Health and sustainability: An introduction. New York: Oxford University Press.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and psychological contract. Journal of Applied Psychology, 79(4), 617-626.

Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. Journal of Organizational Behavior, 26, 155-176. doi:1002/job.301

Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship managerial challenges and dilemmas. Personnel Review, 32(4), 422-437. doi:10.1108/00483480310477515

Hong, S. J., Bauer, J. M., Lee, K. & Granados, N. F. (2020). Effects of flexibility, security, and ınformation features on supplier participation in the sharing economy: An empirical study. Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, 6013-6022. doi:10.24251/hicss.2020.736

Hooley, T. (2017). Developing your career: Harnessing the power of the internet for "digital career management". Development and Learning in Organizations, 31(1), 9-11. doi:10.1108/DLO-07-2016-0066

Hu, Y. & Sorensen, O. J. (2013). Exploring network organization in practice the duality and triplicity of market, hierarchy and network. Paper presented at CICALICS Workshop, Beijing, China, Retrieved from https://vbn.aau.dk/files/89650277/Exploring_network_organization_in_practice.pdf

IvyPanda. (2019, May 16). Flexible firms: The case of google. Retrieved from https://ivypanda.com/essays/flexible-firms-the-case-of-google/

İnce, F. (2018). Örgütlerde çalışan enerjisi. In F. İnce (Ed.), Farklı yönleriyle çalışan enerjisi (pp. 7-52). Konya: Eğitim Yayınevi.

Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A. & Moksin, H. (2010). Factors influencing internal and external employability of employees. Business and Economics Journal, 1(1), 1-10.

Kanbur, E. & Şen, S. (2017). X ve Y kuşağı çalışanlarının kariyer uyum yetenekleri ve kariyer tatmini açısından karşılaştırılması. Turkish Studies, 12(12), 115-134. doi:10.7827/TurkishStudies.12008

King, Z. (2001). Career self-management: A framework for guidance of employed adults. British Journal of Guidance and Counselling, 29(1), 65-78. doi:10.1080/03069880020019365

King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. Journal of Vocational Behavior, 65(1), 112-133. doi:10.1016/S0001-8791(03)00052-6

Korkut Owen, F. (2015). Okul psikolojik danışmanları için bir araç: Kariyer yelkenlisi modeli. Yaşadıkça Eğitim, 29(1), 33-48.

Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S. & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. Personnel Psychology, 51(4), 935-960. doi:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x

Kozjek, T. & Ferjan, M. (2015). Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency – A case study of Slovenian public and private sector organizations. Organizacija, 48, 3-21. doi:10.1515/orga-2015-0001

Kral, P. & Kralova, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication, Journal of Business Research, 69(11), 5169-5174. Doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.099

Kröll, C. & Nüesch, S. (2017). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. The International Journal of Human Resource Management, 30(9), 1505-1525. doi:10.1080/09585192.2017.1289548

Krumboltz, J. D. (2009). The happenstance learning theory. Journal of Career Assessment, 17(2), 135-154. doi:10.1177/1069072708328861

Kul Parlak, N. (2016). İş-yaşam dengesi açısından esnek çalışmanın analizi. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 109-137.

Kutam, S. (2020). How HR can use technology to impact career development. The Spark Newsletter. Retrieved from https://www.adp.com/spark/articles/2020/02/how-hr-can-use-technology-to-impact-career-development.aspx#

Latif, H. & Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2(4), 132-163.

Leishman, C. (2018, November 6). Flexible career development: Why it's the best option for your organization. HRSG. Retrieved from https://resources.hrsg.ca/blog/flexible-career-development-why-it-s-the-best-option-for-your-organization

Lister, K. (2020, March). Latest work-at-home/telecommuting/mobile work/remote work statistics. Global Workplace Analytics, Retrieved from https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics

Littleton, S. M., Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (2000). The future of boundaryless careers. In A. Collin & R. A. Young (Eds.), The future of career (pp. 101-114). Cambridge: Cambridge University Press.

Liukkonen, S. (2018, May 19). Careers of the past versus careers of the future. Retrieved from https://www.lostbookofsales.com/careers-of-the-past-versus-careers-of-the-future/

Marketing Türkiye. (2018, Aralık 17). İşyerinde en son teknolojilerle çalışma talebinde dünya lideriyiz. Retrieved from https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/is-yerinde-en-son-teknolojilerle-calisma-talebinde-dunya-lideriyiz/

Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. & MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. Employee Relations, 29(2), 138-161. doi:10.1108/01425450710719987

McNulty, Y. & Vance, C. M. (2016). Dynamic global careers: A new conceptualization of expatriate career paths. Personnel Review, 46(2), 205-221.

McQuaid, R. W. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. Urban Studies, 42(2), 197– 219. doi:10.1080=0042098042000316100

Natolooka, K., Emuron, L. & Kwagala, M. (2018). Old and new psychological contracts: Are they different or the same wine in different bottles? International Journal of Arts and Humanities, 4 (2), 35-40.

Noe, R. A. (2010). Employee training and development. Newyork: McGraw Hill.

Odgers Berntson. (2017). Board of Directors Survey 2017 Denmark. Retrieved from https://www.odgersberndtson.com/media/3764/odgers-berndtson-board-of-directors-survey-2017.pdf

OECD. (2020). Facing the jobs crisis. Employment Outlook, Retrieved from http://www.oecd.org/employment-outlook/2020/

Oswald, D. (2012, May 14). The difference between knowing how and knowing why. HR Daily Advisor. Retrieved from https://hrdailyadvisor.blr.com/2012/05/14/the-difference-between-knowing-how-and-knowing-why/

Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin İK yöneticilerinin kariyer anlayışındaki değişime yönelik değerlendirmeleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1), 257-274.

Özyılmaz Misican, D. & Bedir, E. (2017). Değişimin ortaya çıkardığı yeni kuşağın değişen kariyer algısı: Bilişim sektörü uygulaması. Çalışma İlişkileri Dergisi, 8(1), 78-99.

Pagell, M. & LePine, J. A. (2002). Multiple case studies of team effectiveness in manufacturing organizations. Journal of Operations Management, 20(5), 619-639. doi:10.1016/S0272-6963(02)00030-X

Paradnikė, K., Endriulaitienė, A. & Bandzevičienė, R. (2016). Career self-management resources in contemporary career frameworks: A literature review. Organizacijų Vadyba : Sisteminiai Tyrimai, 76, 91-106. doi:10.7220/MOSR.2335.8750.2016.76.6

Pelling, N. (2002). The use of technology in career counseling. Journal of Technology in Counseling, 2(2), Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/286642433_The_use_of_technology_in_career_counseling

Polanska, M. A. (2016). An empirical investigation of career self-management behaviours: Test of a theorethical model. Master dissertation in Human Resources Management, ISCTE Business School, Lisboa.

Rapuano, V. (2020). Toward sustainable careers: Literature review. Contemporary Research on Organization Management and Administration, 8(1), 41-54. doi.org/10.33605/croma-012020-004.

Richardson, M. S. (2000). A new perspective for counsellors: From career ideologies to empowerment through work and relationship practices. In A. Collin & R. A. Young (Eds.), The future of career (pp. 197-211). Cambridge: Cambridge University Press.

Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. Personnel Review, 36(1), 23-41. doi:10.1108/00483480710716704

Runhaar, P., Bouwmans, M. & Vermeulen, M. (2019). Exploring teachers' career self-management. Considering the roles of organizational career management, occupational self-efficacy, and learning goal orientation. Human Resource Development International, 22(4), 364-384. doi:10.1080/13678868.2019.1607675

Russell, H., Leschke, J. & Smith, M. (2019). Balancing flexibility and security in Europe? The impact of unemployment on young peoples' subjective well-being. European Journal of Industrial Relations, 1-19. doi:10.1177/0959680119840570

Russell, J. E. A. & Redman, D. W. (2006). Technology and careers. In J. H. Greenhouse & G. A. Callanan (Eds.), Encyclopedia of career development (Vol. 1, pp. 796-804). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Alfa Yayınları.

Sanders, J. & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. International Journal of Manpower, 25(1), 73-89. doi:10.1108/01437720410525009

Sarı, S. V., Kabadayı, F. & Şahin, M. (2017). Mesleki sonuç beklentisinin açıklanması: Öz-aşkınlık, öz-bilinç ve öz-kontrol / öz-yönetim. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 7(48), 145-159.

Sarlak, M. A. (2011). The new faces of organizations in the 21st century: A management and business reference book. Iran: NAISIT Publishers.

Sarno, J. J. (2018). Results of talent management survey explains employers' biggest challenges. Employers Association of New Jersey Research. Retrieved from https://www.eanj.org/blog/results-talent-management-survey-explains-employers-biggest-challenges

Savarimuthu, A. & Rachael, A. J. (2017). Psychological contract- A conceptual framework. International Journal of Management, 8(5), 101-110.

Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik / değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 79-114.

Seyyar, A. & Öz, C. S. (2007). İnsan kaynakları terimleri ansiklopedik sözlük, Değişim Yayınları, Sakarya.

Smeaton, D., Ray, K. & Knight, G. (2014). Costs and benefits to business of adopting work life balance working practices: A literature review. London: Department for Business Innovation & Skills Policy Studies Institute.

Soysal, A. (2016). Örgütlerde kariyer planlama ve geliştirme. In A. Çelik, M. Ş. Şimşek & A. Akatay (Eds.), İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları (pp. 211-293). Konya: Eğitim Yayınevi.

Srikanth, P. B. (2012). Self efficacy & career self management: Moderating role of proactive personality. Indian Journal of Industrial Relations, 48(2), 274-289.

Stone, K. V. W. (2001). The new psychological contract: Implications of the changing workplace for labor and employment law. New York: Cornell Law Faculty Publications 1606, Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/c654/c9fdf67a14104840bf52ae5de60a75478ca8.pdf

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). Human resource management. New Jersey: Prentice Hall.

Tüzüner, L. (2013), Uluslararası insan kaynakları yönetimi. In Cavide Uyargil ve diğ. (Eds.), İnsan Kaynakları Yönetimi (pp. 623-690). İstanbul: Beta Yayınları.

University of Phoenix News. (2015, July 29). Nearly three-fourths of US workers in their 30s want a career change, reveals University of Phoenix survey. Retrieved from https://www.phoenix.edu/news/releases/2015/07/uopx-survey-reveals-three-fourths-us-workers-in-their-thirties-want-career-change.html

Usmani, S. (2016). Perceived internal employability and leader member exchange as a way to reduce intention to quit via commitment. Humanities and Social Sciences Review, 5(2), 17-32.

Uyargil, C. (2013), İş analizi ve iş dizaynı. In Cavide Uyargil ve diğ. (Eds.), İnsan Kaynakları Yönetimi (pp. 55-95). İstanbul: Beta Yayınları.

Valcour, M. (2013). Craft a sustainable career, Harvard Business Review, Retrieved from https://hbr.org/2013/07/craft-a-sustainable-career#:~:text=The%20keys%20to%20crafting%20a,where%20you%20can%20add%20value

Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations, In Ans De Vos & Beatrice I.J.M. van der Heijden (Eds.), Handbook of research on sustainable careers (pp. 20-34). UK: Edward Elgar Pub.

Van der Heijden, B. I.J.M. & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter, In Ans De Vos & Beatrice I.J.M. van der Heijden (Eds.), Handbook of research on sustainable careers (pp. 1-19). UK: Edward Elgar Pub.

Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review, 20, 115–131. doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.001

Wells, J. (2015, December 3). 5 ways to use technology to enhance career development. Training Industry. Retrieved from https://trainingindustry.com/articles/learning-technologies/5-ways-to-use-technology-to-enhance-career-development/

Werder, C. (2019). Making career development work for your employees based on career development research and framework. Retrieved from https://www.oracle.com/a/ocom/docs/making-career-development-work-for-your-employees.pdf

Wilczynska, A., Batorski, D. & Sellens, J. T. (2015). Employment flexibility and job security as determinants of job satisfaction: The case of Polish knowledge workers. Social Indicators Research, 126(2), 633-656. doi:10.1007/s11205-015-0909-6

WorldatWork (2009, February 9). Flexible work arrangements for nonexempt employees. WorldatWork Research, Retrieved from https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/worldatwork-sponsored-research/research-report-flexible-work-arrangements-for-nonexempt-employees.pdf

Yaprak, Ş. & Helvacıoğlu, E. T. (2013). Alternatif bir çalışma şekli olarak esnek çalışma uygulamaları ve etkileri. International Journal of Social Science, 6(8), 755-768. doi: 0.9761/JASSS1940

Zeytinoğlu, I. U. ve diğ., (2012). Job satisfaction, flexible employment and job security among Turkish service sector workers. Economic and Industrial Democracy, 34(1), 123-144. doi:10.1177/0143831X11434845