

Kariyerin Değişen Yapısı ve Yeni Kariyer Kuramları
The Changing Structure of Career and New Career Theories

Emine NAZLI¹

¹Dr. Emine NAZLI, Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi, Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi (KAGEM), Kahramanmaraş, emine.nazli@istanbul.edu.tr orcid.org/ 0000-0002-8473-2801

Derleme Makalesi/ Review Article

Makale Bilgisi

Geliş/Received:

31.07.2024

Kabul/Accepted:

09.09.2024

DOI:

10.5281/zenodo.14186745

Anahtar Kelimeler

Kariyer Kuramları, Sınırsız
Kariyer, Çok Yönlü
Kariyer, Kaleydoskop
Kariyer.

ÖZ

Dünya genelinde bilgi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişim, her alanda yeniliği zorunlu kılmıştır. Yaşanan bu dönüşümle birlikte geleneksel kariyer yaklaşımı güncelliğini yitirmiş ve birbirinden farklı yeni kariyer kuramları ortaya atılmıştır. Gerek akademik çalışmalar, gerekse iş yaşamındaki uygulamalar kariyer anlayışının yeni kariyer kuramlarına doğru ilerlediğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın amacı, güncel literatür doğrultusunda yeni kariyer kuramlarının nasıl evrildiğini ve çeşitlendiğini aktüel bir bakış açısı ile ele alarak, alan yazınına katkıda bulunmaktır. Bir diğer amacı ise, incelenen kuramların çalışanların ve örgütlerin üzerine olan etkisini incelemektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimleyici analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma yerli ve yabancı ikincil kaynaklardan literatür taraması yapılarak oluşturulmuş bir derleme makalesidir. Yapılan araştırmalarda yeni kariyer kuramlarının çalışanların ve örgütlerin daha etkin ve verimli olmasını sağladığı ile ilgili birçok bulgu mevcuttur. Bununla birlikte yeni kariyer kuramlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatması, onları sosyal güvenceden mahrum bırakması gibi olumsuz yönlerinin bulunduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu alanda yapılan tartışmalara ve elde edilen bulgulara rağmen, yeni kariyer kuramlarının ilerleyen dönemlerde de tartışılmaya ve çalışma hayatında varlığını sürdürmeye devam edeceği düşünülmektedir.

ABSTRACT

The rapid change in information and technology around the world has necessitated innovation in every field. As a result of this change, the traditional career approach has become outdated and new career theories that are different from each other have been put forward. Both academic studies and practices in business life reveal that the understanding of career is progressing towards new career theories. The aim of this study is to contribute to the literature by addressing from a current perspective how new career theories evolve and diversify in line with current literature. Another purpose is to examine the effects of the theories examined on employees and organizations. In this study, the descriptive analysis method, which is one of the qualitative research methods, was used. This study is a compilation article created by scanning the literature from domestic and foreign secondary sources. In the studies conducted, there are many findings that new career theories enable employees and organizations to be more effective and efficient. However, it has also been concluded that new career theories have negative aspects such as weakening the organizational commitment of employees and depriving them of social security. Despite the discussions and findings in this field, it is thought that new career theories will continue to be discussed and continue to exist in working life in the future

Sorumlu yazar/Corresponding author: Emine NAZLI, emine.nazli@istanbul.edu.tr

1. Giriş

Teknolojik ve örgütsel yapıdaki değişim, kariyer alanında da köklü bir değişim meydana getirmiştir. Geleneksel kariyer anlayışındaki koruyucu, bürokratik anlayış zayıflayarak kariyeri yönlendirme sorumluluğunu çalışana doğru kaydırmış, bireyi kariyeri konusunda daha fazla sorumluluk almaya sevk etmiştir (Özdemir, 2013: 259). Bununla birlikte işçi işveren tarafları arasındaki sözleşme yapısında da değişim görülmüştür. Geçmiş dönemlerde işletme iş güvencesi sağlamakla, çalışan ise sadakatle yükümlüyken, yeni çalışma düzeni psikolojik sözleşmenin içeriğini değiştirmiştir. Buna göre çalışana sürekli öğrenme, yeniliklere adapte olma, iş gücü piyasasının gerektirdiği beceri ve bilgiye sahip olma zorunluluğu getirmiştir (Öktem, 2015: 31). Ayrıca günümüzde artık işletmeler daha hızlı karar almayı, teknolojik yeniliklere ve değişen diğer çevre koşullarına uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin merkezîyetçi yapıdan uzaklaşıp, daha bireysel iş üniteleri haline geldiği görülmektedir. Bu işletmeler, geleneksel iş yapılanmalarını terk ederek, proje bazlı çalışmalarda takım çalışmalarını tercih etmektedir (Özyılmaz Misican ve Bedir, 2017: 80).

Günümüz kariyer yaklaşımında uzaktan çalışma ve esnek çalışma gibi gelişmelerin ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Esnek çalışma türleri; kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, evde çalışma, tele çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, çağrı üzerine çalışma şeklinde sıralanabilir. Esnek çalışma özellikle bazı gruplar için (öğrenciler, emekliler, özürlüler, ev hanımları) oldukça avantajlı olmaktadır. Esnek çalışma ile öğrenciler hem eğitimlerine devam edebilmekte hem de okul masraflarını karşılamaktadır. Emekliler ise tam gün süreli çalışmanın biyolojik ve psikolojik açıdan yıpratıcı etkisini hissetmeden, yarı zamanlı çalışarak işsizlik psikolojisinden kurtulmakta, ek gelir elde etmektedir. Özürlüler ise tam gün süreli çalışmak yorucu olduğundan kısmi süreli çalışmakta, toplumsal hayata adapte olmanın yanı sıra, kendi harçlıklarını çıkarmaktadırlar (Yavuz, 1994: 59).

Örgütlerde bilgiye dayalı sistemlerin de gelişmesiyle birlikte terfi ve ücret gibi ödüllerin uzmanlaşma düzeyine göre verilmesi söz konusudur. Örgütlerde bürokratik ve geleneksel kariyer anlayışı yerini, profesyonelliğe ve mesleğe bağlılığa bırakmıştır. Artık kariyer, bireyin sorumluluğunda gelişen, bunun yanında işletmenin de bireyi desteklediği bir anlayış olarak değerlendirilmektedir (Aytaç ve Keser, 2017: 214).

Araştırma konusuna ilişkin alanyazın incelendiğinde, yeni kariyer yaklaşımlarına sınırlı olarak yer verildiği görülmektedir. Oysaki kariyerin değişen yapısı ile birlikte, yeni kariyer yaklaşımları günümüzde önemli ve öncelikli bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı da, güncel literatür doğrultusunda yeni kariyer kuramlarının nasıl evrildiğini ve çeşitlendiğini aktüel bir bakış açısı ile ele alarak alan yazına katkıda bulunmak, söz konusu kuramların çalışanların ve örgütlerin üzerine olan etkisini incelemektir.

2. Kavramsal Çerçeve

Kariyerin değişen yapısı ve yeni kariyer kuramlarına değinmeden önce kariyer kavramından bahsetmek isabetli olacaktır. Kariyer kavramının kökeni, Fransızca *carrierre* “yariş yolu”, Latince *carrus* “at arabası” ve İngilizce *career* “meslek” kelimelerine dayanmaktadır. Kariyer kavramına ilişkin görüşlerin çoğunluğu, kariyerin bireysel bir yolculuk olduğu üzerinedir (İçerli ve Bilen, 2023: 17). Kariyer, bireyin çalışma hayatı başlangıcından sonuna kadar geçen evrede yaptığı işleri, çalışma yaşamındaki gelişme ve kazanımlarının tümünü ifade eder (Erdoğan, 2021: 12). Kariyer, bir kişinin belirli bir alanda uzmanlaşmasıdır. Kariyer, bireyin çalışma hayatında daha fazla sorumluluk alması, saygınlık ve güç elde etmesi veya para kazanmasını da ifade etmektedir. Aynı zamanda kariyer, göreve ilişkin amaca ulaşmak için gerekli eğitimin verilmesini de içerir. Buna ilaveten bireyin psikolojik ve fizyolojik doyumunun sağlanması sayesinde işyerinde yükselmesini tanımlamaktadır (Nazlı, 2024: 6).

Kariyer olgusu alanyazında geleneksel ve yeni kuramlar olarak iki şekilde tasnif edilmektedir. Bu çalışmanın ana konusunu yeni kariyer kuramları oluşturmaktadır. Ancak, geleneksel kariyer kuramlarına ilişkin de bilgi verilecektir. Geleneksel kariyer, “eski”, “örgütsel” ve “bürokratik” kariyer gibi kelimelerle ifade edilmektedir (İçerli ve Bilen, 2023: 19). Geleneksel kariyer kuramı çalışanın aynı örgütte dikey olarak ilerlemesini ifade etmektedir. Geleneksel kariyer kuramında çalışan işveren ilişkisi, işyerinin istihdam garantisine karşılık çalışanın sadakat borcunun kapalı bir sözleşme ile sağlandığı bir yapıya sahiptir. Bu kuram, geçmiş dönemlerde küreselleşmenin yoğun yaşanmadığı zamanlarda geçerli olan bir yaklaşımdır ve kariyer algısı cinsiyete göre değişiklik göstermektedir. Özellikle 1950’li yıllarda geleneksel aile yapısının baskın olduğu yıllarda kariyer yapmak erkeğe özgü bir olgu olarak değerlendirilmekteydi. Nitekim bu dönemde erkekler eve ekmek getiren kişi olarak nitelendirilirken, kadınlar ev içi işlerden sorumlu kişi olarak görülüyordu. Erkek için toplumda yer edinmenin ön koşulu kariyerinde hiyerarşik olarak yükselmeyken, kadınlar iyi eş olmak, çocuk yetiştirmek ve ev işlerinden sorumlu tutulmaktaydı. Geleneksel kariyer yaklaşımında görev tanımı ve kariyer yolları bellidir. Bu kuram çok basamaklı hiyerarşik yapının olduğu, stabil bir çalışma hayatını ifade etmektedir. Geleneksel kariyer kuramı, ağırlıklı olarak demiryolu ve çelik

endüstrilerinde faaliyet gösteren fabrikalarda 19. yüzyılın son çeyreğinde etkinliğini sürdürmüştür. Zira geleneksel kariyer, sanayileşmeyle birlikte büyük firmaların yaygınlaşmaya başlamasıyla kendini göstermiştir (Göktaş, 2017: 376; Öztürk, 2022: 42; İçerli ve Bilen, 2023:18).

1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de "dışa açılma", "özelleştirme", "sözleşmeli personel" gibi uygulamalarla birlikte bireylerin ve örgütlerin kariyere ilişkin beklentileri farklılaşmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bir alanı olarak görülen kariyer, değişen çevresel ve bireysel koşullarla birlikte dönüşüm geçirmiştir (Nazlı, 2024: 7-8). Çalışma yaşamında ortaya çıkan dönüşüm yeni kariyer kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni kariyer kuramları, örgütsel sınırları aşan, dikey yerine yatay hareketliliğin arttığı, örgütsel sorumluluk yerine bireysel sorumluluğun ön plana çıktığı bir anlayışı benimsemektedir. Bu kuramlara göre, örgütlerin küçülmesi, birleşmesi ve geçici işçi çalıştırılması nedeniyle iş güvencesi azalmaktadır. Buna ilaveten 1970' lerde, kadın iş gücü oranının artması, toplumsal değerlerin değişmesi ve kentleşme gibi unsurlar kariyerin içeriğini değiştirmiş ve bu kavramı genişletmiştir (İçerli ve Bilen, 2023). Bu çalışmada ele alınan yeni kariyer kuramları, alan yazında tartışılan güncel kuramlardan oluşmaktadır. İlgili kuramlar, alanda yapılmış çalışma bulguları dikkate alınarak, özgün bir bakış açısıyla irdelenmiştir

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimleyici analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimleyici analiz, seçilmiş bir konu hakkında yapılan çalışmaların, araştırma sonuçlarının tanımlayıcı şekilde değerlendirilmesini içeren sistematik çalışmalardır. Bu analizdeki amaç, konuya ilişkin genel eğilimleri belirlemektir (Ültay, Akyurt, Ültay, 2021: 190). Bu çalışma yerli ve yabancı ikincil kaynaklardan literatür taraması yapılarak oluşturulmuş bir derleme makalesidir. Bu çalışmanın amacı, güncel literatür doğrultusunda yeni kariyer kuramlarının nasıl evrildiğini ve çeşitlendiğini aktüel bir bakış açısı ile ele alarak, alan yazına katkıda bulunmaktadır. Bir diğer amacı ise, incelenen kuramların çalışanların ve örgütlerin üzerine olan etkisini incelemektir.

4. Yeni Kariyer Kuramları

Bu bölümde yeni kariyer kuramları; sınırsız (boundaryless), çok yönlü (protean), portföy (portfolio), esnek (flexible), çift basamaklı (dual ladder), kaleydoskop (kaleidoscope), spiral (spiral) kariyer kuramı olmak üzere yedi alt başlık altında ele alınacaktır.

4.1. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Kuramı

Bu kuramın temel felsefesi, çalışanların tek bir kurumda aynı pozisyonda emekli oluncaya kadar çalışmasının aksine, dikey veya yatay pozisyonda, kariyer hareketliliğini öngören şekilde çalışmasını içermektedir (Akın, 2005: 6). Sınırsız kariyer yaklaşımının hayata geçirilmesi, bazı koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Öncelikle işin birey açısından anlamlı bulunması, iş başında öğrenme imkanının sağlanması, kariyer geliştirme için çalışma ortamının geniş bir yelpazede, farklı çevrelerle yapılması gerekmektedir (Sullivan and Baruch, 2009: 1542).

Sullivan ve Arthur çalışmalarında sınırsız kariyeri "psikolojik hareketlilik" ve "fiziksel hareketlilik" boyutlarıyla ele almıştır. Psikolojik hareketlilik boyutunda bireyler, örgüt tarafından destekleniyorsa ve örgüt, dikey hareketliliğin yanı sıra yatay hareketliliğe de izin veriyorsa bireylerin sınırsız kariyer tutumu göstermeleri beklenen bir durumdur. Psikolojik hareketlilikte bireylerin hem örgüte bağlılıkları hem de yaptıkları işe olan ilgileri artacaktır. Fiziksel hareketlilik ise bireylerin fiziksel olarak farklı bir bölgede, ülkede istihdam edilmesini ifade eder. Fiziksel hareketliliğin sağlanabilmesi için, para ve terfi imkanlarının olması gerekir (Demir, 2019: 8).

Sınırsız kariyer kuramında kariyer imkanları işletmenin yapısına, büyüklüğüne ve işin gerektirdiği niteliklere bağlı olarak değişim arz etmektedir. İşletmenin istihdam yapısı büyükse, bürokratik kariyer yapıları oluşmakta, şayet küçük ise, küçük iş ünitelerinin yer aldığı, teknoloji seviyesi düşük kariyer modelleri ortaya çıkmaktadır (Paksoy, Hırlak ve Balıkcı, 2017: 278).

Uzunbacak vd., Antalya'da özel bir üniversitede çalışan 181 akademik personelle yapmış oldukları çalışmada sınırsız kariyerin kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Uzunbacak, Zengin ve Çelik, 2019: 629). Kanbur ve Salihoğlu Çorum ilinde bankacılık sektöründe çalışan 357 kişiyle yapmış oldukları çalışmada, işkolikliğinin sınırsız kariyer yaklaşımları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu saptamışlardır (Kanbur ve Salihoğlu, 2014: 27). Demir, Gaziantep ve Osmaniye illerinde üretim ve hizmet sektörlerinde çalışan 172 kişiyle anket çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada sınırsız kariyer ölçeğine ait "psikolojik hareketlilik" alt boyutu ile cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Demir, 2019: 5).

Bu kariyer yaklaşımının dezavantajı ise çalışanın sosyal güvenlik hizmetlerinden yararlanmasının kendisinin sorumluluğunda olmasıdır. Ayrıca bu yaklaşımda dikey ve yatay, örgüt içi ve dışı kariyer hareketliliği nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi düşüktür. Sınırsız kariyer yaklaşımına farklı işletmelerde yaşam koçluğu alanında danışmanlık hizmeti verenler, bilgi teknolojisi alanında çalışıp bir işletmeye bağlı olmadan “freelance” olarak serbest çalışanlar ya da herhangi bir işletmeye bağlı olmaksızın internet ortamında ihtiyaç duyanlara istatistik hizmeti veren kişiler örnek gösterilebilir (Dikili, 2012: 477).

4.2. Çok Yönlü (Protean) Kariyer Kuramı

Çok yönlü kariyer adını Homeros’un kaleme aldığı İlyada ve Odesa Destanı’nda bahsi geçen Yunan deniz tanrısı Proteus’tan almaktadır. “Protean” değişime kolayca uyum sağlayan anlamına gelmektedir. Bu tanrının özelliği gerekli gördüğü durum ve koşullarda şeklini değiştirebilmesidir (Çetin ve Karalar, 2016: 164). Bu kuramı ilk kez ortaya atanlardan Hall (1976) kuramda değişimi “çok yönlülük”, “uyarlanabilirlik” ve “değişebilirlik” kavramlarıyla eşanlamli olarak kullanmıştır (Mathawan, 2021: 1469). Bu kuram 1970’lerde kavramsallaştırılmış olsa da 1990’ların sonlarında kabul görmüş ve bu kurama küresel anlamda ilgi artarak devam etmiştir. Hall’a göre önümüzdeki yüzyılda çevresel koşulların sürekli değişmesi, çok yönlü kariyerin önemini daha da artıracaktır (Çetin ve Karalar, 2016: 165).

Kale ve Özer yapmış oldukları çalışmada, çok yönlü kariyer tutumlarını kendi kendini yönetme ve değerlerine göre hareket etme kavramlarıyla açıklamışlardır (Kale ve Özer, 2012: 191). Kendi kendini yönetme, bireyin kariyeriyle ilgili söz hakkının kendisinde olmasıdır. Bu durum bireyin kariyerinde sorumluluk almasını sağlamakta, motivasyonunu artırmaktadır. Değerlerine göre hareket etme düşüncesi ise, bireyin psikolojik olarak kendini daha iyi hissettiği organizasyona yönelmesi anlamına gelir (Öngel, 2021: 5). Değerler doğrultusunda iş seçmek, bireyin ödül mekanizmasını harekete geçirir, bu durum daha mutlu ve üretken olmasını da sağlar.

Mathawan vd., Malezya’da bir imalat fabrikasında çalışan 100 kişinin çok yönlü kariyer anlayışları ile kariyer tatminleri arasında ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Bu araştırmada, çalışanların çok yönlü kariyer düzeyleri ile kariyer tatminleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ilaveten Malezyalı işverenlerin, çok yönlü kariyer fırsatları sundukları ve bu durumun çalışanların örgütsel kariyer yönetim sürecine dahil olmalarını sağladığı sonucuna ulaşmışlardır (Mathawan, 2021: 1469).

Çok yönlü kariyer yaklaşımında yaşam boyu öğrenme anlayışı hakimdir ve iş güvencesinin yerini esneklik ve istihdam edilebilirlik almıştır. Artık kariyerde ilerleme süreci dikey yerine yatay bir şekilde gelişmektedir. Bu kariyer kuramında birey kendi inisiyatifi doğrultusunda ilerlediği için başarı durumunda içsel tatmin daha fazladır (Göktaş, 2017: 381).

Geleneksel kariyer yaklaşımında işveren ve çalışan arasında psikolojik sözleşme vardır; çalışan işletmede istikrarlı şekilde çalışıp iyi bir performans gösterirse, işletme çalışanlarına devamlı bir iş ve yükselme fırsatları sunar. Çok yönlü kariyer kuramı ise ücret, terfi gibi objektif başarılarından ziyade, subjektif başarıya odaklanır. Çok yönlü kariyer işletmeler tarafından değil, bireylerin kendi amaçları doğrultusunda yönlendirdikleri kariyer olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle bu kuram bireyin içinde psikolojik başarı hedefi ile kendini yönlendirmesi olarak tanımlanabilir (Okutan ve Göncü, 2019: 13).

Aşağıda yer alan tabloda çok yönlü kariyerle geleneksel kariyer arasında fark ortaya konulmaktadır.

Tablo 1: Geleneksel Kariyer ve Çok Yönlü Kariyer

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi	Psikolojik Tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş Güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer Değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim Sorumluluğu	Şirket	Personel

Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven
Uzmanlık	Nasılı Bil	Nasılı Öğren

Kaynak: Okutan ve Göncü, 2021: 13.

Çok yönlü kariyer yöneliminin olumlu yanları bulunsun da örgüt açısından bir takım negatif etkileri de bulunmaktadır. Nishanthi vd., Sri Lanka’da orta düzey yöneticilerle yapmış oldukları çalışmada, çalışanların çok yönlü kariyer anlayışıyla örgüte olan duygusal bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırmada çok yönlü kariyerin çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Nishanthi ve Kailasapathy, 2016: 15).

4.3. Portföy (Portfolio) Kariyer Kuramı

Bu kuramla çalışan birey, bir işletmede tam zamanlı çalışmaktan ziyade, profesyonel hizmet vermeyi benimsemektedir. Çalışan, kurumsal ödüllendirme yerine, bir görevi başarıyla yerine getirmenin sağlayacağı motivasyonu değerlendirmek istemektedir (Akın, 2005: 6). Portföy çalışmada, bireyin tek bir organizasyon yerine farklı kuruluşlarda çeşitli işlerde çalıştığı görülmektedir. Birey çalışma ortamını belirleme noktasında görece olarak daha özgürdür. Bu çalışma türünde birey sorumluluğu kendisi almakta ve çalışma sürecini bizzat yürütmektedir (Erdoğan, 2019: 196).

Charles Handy’nin “The Empty Raincoat” (1994) adlı eserinde “portföy kariyer” kuramında çalışanların bağımsızlıkları uğruna tam zamanlı istihdamı feda ettiklerini ifade eder. Portföy kelimesi bireyin farklı müşteriler için yaptığı işin küçük kısım parçalarının toplamıdır. “İş” kelimesi müşteri anlamına gelmektedir. Portföy kariyer kuramında çalışan bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan değil, bağımsız ve yaptığı işin karşılığını alan kişi olarak algılanır. Çalışan için iş önemlidir. Çalışan birden çok müşteriye hizmet eder. Bu kuramla çalışanlara “serbest çalışan” da denilmektedir. Bu kuramda kariyer basamakları bulunmamaktadır. Sadece mevcut yapılan işin sonucuna göre kısa vadeli bir değerlendirme yapılır (Dikili, 2012: 478).

Handy, Portföy kariyeri yonca modeli ile anlatır. Üç yapraklı olan yoncanın birinci yaprağında yöneticiler, teknik profesyoneller yer alır. Bu çalışanlar becerikli ve yetenekli kimselerdir, örgütsel bağlılıkları yüksektir. İkincisi tedarik ve dağıtım görevini üstlenen çalışanlardır. Üçüncü yaprakta esnek çalışanlar yer almaktadır. Handy belirsizlikleri bertaraf etmek için çalışanların yeteneklerinin portföyünün oluşturulması ve her çalışanın kendi kariyeriyle ilgili sorumluluğu kendisinin alması gerektiğini belirtmiştir (Öztürk, 2022: 65-66).

Erdoğan ve Çiğdem, yapmış oldukları çalışmada portföy kariyer kuramını, freelance çalışanların bireysel deneyimleri üzerinden açıklamaya çalışmışlardır. Bunun için basın sektöründe çalışan 20 kişiyle nitel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, portföy çalışmada işgörenin iş üzerinde denetiminin daha fazla ve daha tatmin edici olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, müşterilerle kurulan iletişimin nitelikli olmasının da başarılı bir portföy kariyer sürecine ulaşmaya yardımcı olduğu ortaya çıkmıştır (Erdoğan ve Çiğdem, 2019: 184).

Portföy kariyer kuramı, özgürlüğüne düşkün ve network edinme becerisine sahip kişiler için daha uygun olabilir. Portföy kariyerde bireyin kendi çalışma saatini ve çevresini seçmesi avantaj olarak görülebilir. Ancak, portföy kariyer yaklaşımının olumlu yönleri olsa da bazı araştırmalarda olumsuz yönleri de ortaya konulmuştur. Munnelly, Amerika Birleşik Devletleri’nde 122 görsel (fotoğrafçılık, ahşap oymacılığı, videograf) ve performans sanatçılarıyla yapmış olduğu çalışmada, sanatçıların portföy kariyerde birden çok işverenle çalıştıkları için mali durumlarının iyi olduğunu, ancak bu kariyer yaklaşımının sosyal güvencesizliğe neden olmasının araştırmaya katılanlar için büyük bir risk teşkil ettiğini tespit etmiştir (Munnelly, 2022: 5). Fenwick, portföy çalışmayı işçilerin maaşlarına, sosyal haklarına ve insana yakışır çalışma koşullarına ket vuran esnek çalışmanın bir başka versiyonu olarak da ifade etmektedir (Fenwick, 2006: 67). Portföy çalışma yaklaşımında sosyal güvenliğe ilişkin riskleri azaltmak için birden fazla müşteri ile çalışmak önerilebilir. Bu sayede iş güvencesi bir örgüte bağlı olmak yerine müşteri çeşitlendirmesiyle sağlanmış olacaktır (Çakmak Otluoğlu, 2014: 226).

4.4. Esnek (Flexible) Kariyer Kuramı

Esnek kariyer kuramı, çalışanlara kendi kariyerleriyle ilgili kararlar almayı öngörmektedir. Bu kuramda işletmenin görevi ise çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri için, sosyal ve fiziksel koşulları ve araçları tedarik

etmeyi içermektedir (Geylan, Taşçı, Tonus, Benligiray ve Oktal, 2018: 95). Esnek kariyer kuramında, işletme ile çalışan arasındaki bağ zayıftır. Bu kuramla hizmet veren işletmelerde iş gücü piyasa koşullarına uygun çalışanlar istihdam edilir. Bundan dolayı esnek kariyer kuramı değişen ihtiyaçlara uygun donanım ve yetenek kazanmayı gerektirir. Bu kuramda kariyer yolları ağ türü şeklindedir. Farklı birimler arasında yatay ve dikey geçişler bulunur (Dikili, 2012: 480).

İşletmeler çalışma saatlerini çalışan taleplerine göre şekillendirme konusunda esnekler. Esnek çalışma saatleri; yoğunlaştırılmış iş haftaları, iş rotasyonu, yarı zamanlı çalışma, çağrı üzerine çalışma, tele çalışma, uzaktan çalışma, iş zenginleştirme, çalışma ve programları olarak sıralanabilir. Bu yaklaşım çalışanlara iş hayatını düzenleme konusunda daha fazla yetki sağladığından, onları özgürleştirir ve yaşam kalitelerini artırmaları açısından katkı sunar. Nitekim her bireyin biyolojik zamanı birbirinden farklıdır, dolayısıyla verimli olduğu zaman dilimi de farklıdır. Bazı insanlar sabahleyin daha verimliyken, bazıları öğleden sonra veya akşam saatlerinde daha verimli çalışabilmektedir. Esneklik kuramı sayesinde çalışanlar kendilerini en iyi hissettikleri zamanda çalışacaktır. Esnekliğin diğer faydaları, işe geç gelme sorununu ortadan kalkması, işe giderken yolda geçen zamandan tasarruf sağlanması, çalışanların ailelerine daha çok vakit ayırması ile aile hayatının kalitesinin artması şeklinde sıralanabilir (Yavuz, 1994: 29-34).

Adecco anket firmasının (2017) dünya genelinde 18-26 yaş grubundaki gençlerle yapmış olduğu çalışmada, esnek ve bağımsız çalışmanın gençler tarafından prestijli bir iş olarak algılandığı ortaya konulmuştur. Katılımcıların %82'si esnek çalışma türünde istihdam edilmeyi istediklerini belirtirken, gençlerin sadece % 7'si esnek çalışma ile ilgili olumsuz bir görüşe sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Adecco, 2017: 3). Söz konusu eğilimler göz önünde bulundurulduğunda önümüzdeki dönemlerde bu kariyer kuramının çalışma yaşamında varlığını daha da genişleteceği ifade edilebilir.

Ancak belirtmelidir ki, esnek kariyer kuramı, işverenler tarafından istismara açıktır; reel ücretlerin azalması, çalışma hayatında eşitsizliğin artması, istihdam güvencesinin ve sosyal güvenlik açısından korumanın azalması ve iş yoğunluğunun artışı esneklik kuramının olumsuz yönleri arasındadır (Yavuz, 1994: 47).

4.5. Çift Basamaklı (Dual Ladder) Kariyer Kuramı

Çift basamaklı kariyer kuramı teknik elemanlar başta olmak üzere, uzmanlık gerektiren meslek elemanlarının hiyerarşide yukarıya doğru hareketliliklerine olanak sağlamaktadır. Teknik elemanlar ve uzmanlık gerektiren işlerde çalışanlar mesleki bilgi ve yetkinliklerini artırmanın yanı sıra, saygınlık, statü, sorumluluk gibi iş tatminlerini artırıcı faaliyetlerde bulunmak isteyebilirler. Bu kuram, onların amaçlarına ulaşmaları için eğitimler almalarına ve çift yönlü (teknik-yönetiş) ilerlemelerine katkı sağlayan bir yaklaşımdır (Kula ve Aktürk, 2014: 148).

Yönetici olmak isteyen doktorların "Sağlık Yönetimi" alanında ihtisas görerek yöneticilik konusundaki eksiklerini gidermeleri bu kariyer kuramına örnek olarak gösterilebilir (Göktaş, 2017: 379). Ayrıca, mühendislerin çalıştıkları işletmelerde yükselmek için "İşletme" alanında yüksek lisans yapmaları veya kamudaki teknik çalışanların TODAİE'de (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) "Kamu Yönetimi" alanında lisansüstü eğitim almaları bu kurama verilebilecek örnekler arasındadır (Dikili, 2012: 477-478).

Dünya genelinde Ar-Ge çalışmalarına olan ilgi her geçen gün artarak devam etmektedir. Bu doğrultuda Ar-Ge projelerinin planlanması ve yönetiminden sorumlu Ar-Ge müdürüne duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Bu nedenle Ar-Ge departmanında çalışan mühendislerin aynı zamanda nitelikli bir yönetici olması da gereksinim duyulan bir özelliktir. Bundan dolayı mühendisler hem yöneticilik konusunda hem de teknik uzmanlık alanlarında gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Mühendislerin yönetici olmaları olumlu yaklaşılacak bir durum ise de, yöneticiyken teknik ve teorik bilgi ve becerilerini zamanla kaybetmeleri, teknik yeni gelişmeleri takip edememeleri de bir sorun olarak görülmektedir. Ayrıca yönetici pozisyonundan sonra mühendislik görevlerine dönmeleri birtakım zorlukları, sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla birey, yöneticilik sonrası mühendisliğe geçiş sürecinde uyum problemi yaşayabilmektedir. Zira mühendislerin yönetici olarak çalıştıktan sonra edindikleri bilgi ve tecrübe, onları normal bir mühendisten farklı kılmaktadır. Bundan sonraki çalışma hayatında birey artık olaylara salt mühendis gözüyle bakmayacaktır (Viton, 1991: 89).

Bu kariyer kuramında bireylerin birden fazla iş yükümlülüğü nedeniyle daha fazla enerji sarf etmesi ve daha çok yorulması söz konusudur. Bu durum onların iş tatminlerinin ve verimliliklerinin düşmesine neden olabilir (Atalay, 2021: 390). Bireylerin iki basamaklı kariyer sürecini iyi yönetmeleri için örgütün, onların kariyer gelişimine katkı sağlaması önem arz etmektedir. Böylelikle bireylerin motivasyonlarının ve etkinliklerinin artması sağlanacak ve çift basamaklı kariyer kuramı sağlıklı şekilde işleyecektir.

4.5. Kaleydoskop (Kaleidoscope) Kariyer Kuramı

Kaleydoskop kariyer kuramı, bir örgüt tarafından değil, bireyin kendi koşulları doğrultusunda planladığı, değerleriyle ve yaşamına dair seçimleriyle oluşturduğu bir kariyerdir (Polat, 2021: 112). Bu kuram, Mainiero ve Sullivan tarafından (2005) yapılan çalışma sonucunda geliştirilmiştir. Bu çalışmada 3000 kişi üzerinde beş yıl boyunca derinlemesine görüşme, web tabanlı anket, odak grup görüşme yöntemleri kullanılarak inceleme yapılmıştır. Katılımcıların aile, iş ve sosyal yaşamın farklı yönlerine ilişkin tercihleri ve görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların genellikle kendi değerlerine ve yaşam seçimlerine göre bir kariyere yöneldikleri ortaya çıkmıştır. Bireylerin kariyer tercihlerinde aile, iş ve sosyal yaşam arasında uyum sağlamaya çalıştıkları ve kariyerlerini örgütten bağımsız şekilde oluşturdukları tespit edilmiştir (Denizli ve Dündar, 2019: 702).

Mainiero ve Sullivan (2007, 2008) yapmış oldukları araştırma doğrultusunda kaleydoskop kariyer için üç kriter belirlemiştir: Özgünlük, denge, meydan okuma (Mouratidou, 2019: 2). Özgünlük, bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum geliştirmeye çalışmasıdır. Özgünlük, bireye özgü çalışma koşullarının oluşturulması ve bireyin kendi kariyer yolunu kendisinin belirlemesiyle gerçekleşir (Knowles ve Mainiero, 2021: 4). Denge, bireyin çalışma ve sosyal yaşamına birlikte ve sağlıklı şekilde zaman ayırabilmesidir (Denizli ve Dündar, 2019: 707). Meydan okuma, bireyin başarıma, ilerleme ve mücadele etme isteğini ifade etmektedir. Çalışanların meydan okuma duygularının artması için örgütlerin çalışanlar için kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Bu durumda kadın çalışanlara, farklı birimlerde farklı pozisyonlarda çalışma imkanı tanınarak becerilerinin çeşitlenmesini sağlamak, zorlu görevler üstlenen kadın çalışanları ödüllendirecek bir sistem kurmak, onların gelişimleri açısından önem arz etmektedir. (Tarhan, 2019: 128).

Batı ülkelerinde kaleydoskop kariyer modeline ilişkin yapılan araştırmada, bireylerin cinsiyeti, eğitimi, çocuk sahibi olup olmama gibi durumlarının yanı sıra bireysel ve toplulukçu kültüre sahip olup olmama durumlarının da kariyer davranışları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, örgüt yöneticilerinin özellikle esnek çalışma düzenlemelerinde bu bulguları dikkate almalarının faydalı olacağı belirtilmiştir (Hildred ve Pinto, 2023: 387).

Kaleydoskop kariyer modeli kadınların kariyerlerini açıklamaya daha elverişli bir modeldir. Kaleydoskop kariyer modeli özellikle kadın çalışanların yaşadıkları kariyer sorunlarını, çalışma hayatından çekilme nedenlerini ele alır (Denizli ve Dündar, 2019:702). Kadınlar bu modele göre kariyerle ilgili kararlarında bağımsız davranmamakta, çevreye bağlı kalmaktadır. Çünkü, kadının kariyeri çevresindekiler için çok önemlidir. Kadınlar kariyerlerinde yükselmek, daha iyi maaş almak yerine, aile yaşamlarına uygun seçimler yapabilmektedir. Kadınlar, kaleydoskopdan bakarak kişilik özelliklerine, değerlerine ve aile yaşantılarına uygun en iyi seçeneği seçmeye çalışmaktadırlar (İçerli ve Bilen, 2023: 10).

Sherry E. Sullivan, yapmış oldukları çalışmada kuşakların kaleydoskop kariyer modeline ilişkin tutumlarını incelemiştir. ABD’de yaşayan 982 katılımcı ile yapılan bu çalışmada, X kuşağı üyelerinin özgünlük ve dengeye olan ihtiyaçlarının Baby Boomers kuşağına göre daha fazla olduğu ortaya konulmuştur. Ancak, Baby Boomers kuşağı ile X Kuşağı üyeleri arasında meydan okuma açısından hiçbir fark görülmemiştir (Sullivan, 2009: 295). Kaleydoskop kariyer kuramı henüz yenidir. Bu alanda yapılmış çalışmalar da sınırlıdır. Kaleydoskop kariyerle ilişkin farklı çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.7. Spiral (Spiral) Kariyer Kuramı

Spiral kariyer, bireyin mesleki alanda periyodik aralıklarla büyük hamleler yaparak benzer bir alana yönelmesi durumudur. Spiral kariyer kuramında birey, hayatının belirli bir döneminde belirli bir alanda çalışır ve ilerleyen dönemlerde yetkinlik kazandığı alana paralel, başka bir alana geçişler yapabilir (Lichtenstein ve Mendenhall, 2002: 16). Spiral kariyerde kariyer değişikliği 5 ila 10 yılda bir gerçekleşmektedir. Edinilen yeni pozisyonda geçmişteki bilgi ve tecrübelerden yararlanılır (Career Planning Resource, <https://hr.uw.edu/pod/>, Erişim Tarihi: 20.06.2024).

Bu kuram, bireyin kariyerinde yeni ve farklı alanlarda beceriler kazanmasını öngörmektedir. Spiral kariyer kuramına, üniversitedeki bir akademisyenin belirli bir süre sonra özel sektörde danışmanlık yapması, burada bir süre çalıştıktan sonra yönetici olarak başka bir örgüte geçmesi örnek olarak verilebilir (Balta Aydın, 2007:61). Diğer bir örnek ise, araştırma alanında çalışan mühendisin ürün geliştirmeye yönelmesidir. Bu geçiş sürecinin en dikkat çekici yanı, yeni alanda eski alandaki bilgi ve becerilerden faydalanılması ve farklı bilgi ve becerilerin de geliştirilmesine olanak bulunmasıdır (Brousseau, Driver, Eneroth ve Larson, 1996:6-7). Spiral kariyer kişisel gelişim ve yaratıcılığa dayalı olduğu için, bireylerin kendilerine özgü yaptıkları işlerle ayakta kalmalarına yardımcı olan bir yaklaşımdır.

Spiral kariyer sadece yeni kuşağın değil, bütün kuşakların çalışma hayatları boyunca ustalaşmaları gereken bir kuramdır. Bireyler, bulundukları pozisyonda tükenmişlik yaşadıklarında ya da sıkıldıklarında bu durumu

hafifletmek için farklı bir pozisyonda istihdam edilmeyi bizzat kendileri belirleyebilirler (HRZone, <https://hrzone.com/how-to-encourage-your-teams-to-embrace-the-career-spiral-staircase/>, Erişim Tarihi: 21.05.2024). Bu kuram esnek bir yaklaşıma sahip olmayı gerektirir, ayrıca bireyde daha fazla beceri ve yetkinlik kazanma arzusu olması da beklenmektedir. Bu kuramda birey kendi kariyerinin sorumluluğunu kendisi üstlenir (Career Planning Resource, <https://hr.uw.edu/pod/>, Erişim Tarihi: 20.06.2024).

Spiral kariyer, bireyin aynı örgüt içinde farklı pozisyonlarda yatay şekilde hareket etmesine olanak sağlar. Bu süreçte yönetimin çalışanlara yeni görevler vererek deneyimlerini artırmaya çalışması, hiyerarşik ilerleme sürecini kontrol etmesi spiral kariyerin sağlıklı işlemesine imkan tanıyacaktır. Spiral kariyer, sınırlı yükselme fırsatının olduğu basık organizasyonlar için daha elverişli bir kuramdır (Career Planning Resource, <https://hr.uw.edu/pod/>, Erişim Tarihi: 20.06.2024).

5. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerdeki yalınlaşma, işçi işveren arasındaki sözleşmenin yapısındaki değişim, esneklik yaklaşımı gibi unsurlar kariyerin yapısında bir dönüşüm meydana getirmiştir. Bu yenilik bireylerin geleneksel kariyer yollarından vazgeçmelerine ve yeni kariyer kuramlarına yönelmelerine neden olmuştur. Bu araştırmanın amacı ikincil kaynaklardan yararlanarak, yeni kariyer kuramlarının nasıl evrildiğini ve çeşitlendiğini aktüel bir bakış açısı ile ele alarak, alan yazınına katkıda bulunmaktır. Bir diğer amacı ise, incelenen kuramların çalışanların ve örgütlerin üzerine olan etkisini incelemektir.

Yeni kariyer kuramlarıyla birlikte, bireylerin kişisel gelişimi önemli ve öncelikli hale gelmiştir. Bu durum örgüt açısından da bazı sorumlulukları beraberinde getirmiştir. Örgütlerin kariyere ilişkin çeşitli faaliyetlerde bulunması kaçınılmaz olmuş, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesine daha fazla önem vermelerini gerekli kılmıştır. Zira çalışanların kariyer gelişimine önem veren ve katkı sağlayan işletmelerde örgütsel bağlılığın arttığına ilişkin birçok bulgu mevcuttur (Gözde Gürbüz, 2012). Bununla birlikte örgütlerde iş gücü devir hızının azaldığı da gözlenmektedir (Özlem Güdük, 2019). Bu bakımdan işe alınanların kariyer ile ilgili gereksinimlerini karşılamak, işletmenin başarısının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu gereksinimi sağlamak için örgütler çalışanların kişisel gelişimine yönelik eğitimler vermeli, çalışanların örgüt içinde iletişim konusunda sıkıntı yaşamamaları için sağlıklı bir bilgi akışı sağlanmalıdır.

Yeni kariyer kuramları, dezavantajlı gruplar içinde yer alan kadınların iş hayatındaki yerini güçlendirme hususunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu kuramlar kadınların kariyer ilerlemelerinde yaşadıkları zorlukların giderilmesine imkan sağlamaktadır. Özellikle kaleydoskop kariyer kuramında öne sürülen meydan okuma, denge ve özgünlük gibi ilkeler, kadınların değer ve yönelimleri doğrultusunda bir kariyer edinmelerini de kolaylaştırmaktadır.

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, değişen dünya düzeni bireyleri girişimciliğe teşvik etmektedir. Özellikle tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgınından sonra bireyler, teknolojiye daha fazla gereksinim duymaya başlamıştır. Zira salgın nedeniyle evde kalmak zorunda olan bireyler, dijital ortamda çalışmalarını sürdürmeye başlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler çalışma biçimlerini de dönüştürmüş, esnek çalışma modelleri yaygınlaşmıştır. Bu durum bilgi ekonomisi, e-ticaret ve dijitalleşme gibi alanların kapsamını ve içeriğini de genişletmiştir. Bireyler ev ortamında, teknolojik imkanlar aracılığıyla girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaya başlamıştır. Günümüzde gençler başta olmak üzere, her yaş grubundan kişilerin girişimciliğe yöneldiği görülmektedir (Hale Alan, 2019). Girişimcilerin karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilmeleri için kamu desteği verilmelidir. Girişimcilik faaliyetlerini; üniversiteler eğitim ile, iş dünyası staj olanakları ile, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ise çeşitli destek ve teşviklerle geliştirmelidirler.

Çalışmada ele alınan kariyer kuramları genellikle batıdaki akademisyenlerin kuram ve bilgilerine dayanmaktadır. Oysaki her ülkenin kültürü, geleneği birbirinden farklıdır. Bu durum çalışma hayatına da yansımaktadır. Bundan dolayı bu kuramların ülkemiz çalışma koşullarına göre değerlendirilmesi faydalı olacaktır (Ali Dikili, 2012). Zira yeni kariyer kuramlarının hangi sektörler için daha ideal olacağı, araştırılması gereken bir konudur. Örgütlerin küresel düzeyde rekabet edebilirliklerinin artması için en makul kariyer kuramını benimsemeleri elzemdir. Bireylerin ise kariyerlerini anlamlandırmaları için kariyer kuramlarını net şekilde anlamaları fayda sağlayacaktır.

Örgüt içinde yeni kariyer yaklaşımına göre çalışan personelin mevcut durumunu, talep ve beklentilerini ölçen çalışmaların yapılması faydalı olacaktır. Bu noktada insan kaynakları departmanı çeşitli araştırmalar yapabilir. Yeni kariyer yaklaşımlarının sosyal güvenlik hakları konusunda bireyi savunmasız bıraktığı bilinmektedir. Ancak, çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının, örgüte karşı normatif ve duygusal bağlılıklarının tespit edilmesi ve bu doğrultuda yeni düzenlemelerin yapılması yararlı olacaktır.

Yeni kariyer kuramlarının sağlıklı işleyebilmesi için örgütler, çalışanlarını sınırlı bir alanda çalıştırmak

yerine, farklı alanlarda istihdam etmeli, çalışanları, ilgi ve becerilerine uygun muhtelif alanlara yönlendirmelidirler. Bu sayede çalışanın kendini geliştirmesine olanak sağlanmış olacaktır. Ayrıca örgütlerdeki yükselmenin kişilerarası ilişkiye bağlı olarak değil, çalışanın liyakat sahibi olmasına, bilgi ve tecrübesine göre verilmesi gerekmektedir. Buna ilaveten kariyer gelişim olanaklarının, ilerleme potansiyeli olan tüm çalışanlara eşit şekilde sunulması da önem arz etmektedir.

Ülkelerin yeni kariyer kuramlarının olumsuz yönlerini azaltan veya ortadan kaldıran politikalar üretmeleri gerekmektedir. Bu politikaların sadece kağıt üstünde kalmaması, uygulanabilir olması elzemdir. Örneğin ülkedeki eğitim politikaları, çağın gerekliliklerine göre yeniden düzenlenmelidir. Eğitim; ezberci, sıkıcı ve otoriter tarzdan çıkarılıp, proje tabanlı öğrenme yoluyla öğrencilerin sosyal becerilerinin ve uygulama yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Eğitim kurumları gençlerin uyum sağlama yeteneğini geliştiren eğitimlere yönelmelidirler. Eğitimdeki yeni yönelimler, öğrencilerin ilerleyen yıllarda çalışma hayatında var olabilmelerine ve esnek çalışma sürecine uyum sağlayabilmelerine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akın, A. (2005). "Takım Kariyer Modeli" İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-18.
- Atalay, E. (t.y.). Kariyer Yönetimi ve Güncel Kariyer Sorunları, <https://www.researchgate.net/publication/354238961> Erişim Tarihi: 20.05.2024.
- Aytaç, S., Keser, A. (2017). Çalışma Yaşamında Kariyer. Umuttepe Yayınları.
- Balta Aydın, E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 52-66.
- Career Planning Resource, <https://hr.uw.edu/pod/>, Erişim Tarihi: 20.06.2024.
- Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2014). Kariyer Olgusunun Kavramsallaştırılmasında Kullanılan Metaforlar. *Ege Academic Review*, 14(2), 221-230.
- Çetin, C., Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Demir, S. (2019). Çalışanların Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 5-29.
- Denizli, A. A., & Dündar, G. İ. (2019). Kaleydoskop kariyer: Güncel kariyer yaklaşımlarında yeni bir model. *IV. International Entrepreneurship, Employment and Career Congress*. 700-709.
- Dikili, D. A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.
- Erdoğan, E., & Çiğdem, S. (2019). Portföy Çalışma ve Değişen Kariyer Davranışları: Freelance Çalışanların Deneyimleri Üzerinden Değerlendirme. *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 184-199.
- Erdoğan, N. (2021). Teori ve uygulamada kariyer. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Fenwick, T. J. (2006). Contradictions in portfolio careers: Work design and client relations. *Career Development International*, 11(1), 65-79.
- Geylan, R. (2018). Kariyer Yönetimi. Geylan, R. (Ed), Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi. Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1803. Eskişehir. 92-109.
- Göktaş, P. (2017). Kuşakların Kariyer Yaklaşımları İle İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 373-393.
- Güdük, Ö. (2019). Sağlık Hizmetlerinde Kurumsal Performans Yönetimi ve Bir Uygulama (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Gülbüz, G. (2012). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Hildred, K., & Pinto, J. C. (2023). Kaleidoscope Career Model: Impact of Personal, Family, Organizational and Social Variables. *Psychological Applications and Trends*. 387-389.
- HRZone, <https://hrzone.com/how-to-encourage-your-teams-to-embrace-the-career-spiral-staircase/>, Erişim Tarihi: 21.05.2024.
- İçerli, L., & Bilen, G. (2023). Çalışma Yaşamında Değişen Kariyer Anlayışı: Kaleydoskop Kariyer Modeli. *European Journal of Managerial Research (EJMR)*, 7(12), 15-33.
- Kale, E., Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 173-196.
- Kanbur, A., Salihoğlu, G. H. (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü

- Üzerine Bir Araştırma. *Manas Journal of Social Studies*, 3(2), 27-58.
- Knowles, J., & Mainiero, L. (2021). Authentic talent development in women leaders who opted out: Discovering authenticity, balance, and challenge through the kaleidoscope career model. *Administrative Sciences*, 11(2), 60. 1-29.
- Lichtenstein, B. M. B., & Mendenhall, M. (2002). Non-linearity and response-ability: Emergent order in 21st-century careers. *Human Relations*, 55(1), 5-32.
- Mathawan, N., et.al., (2021). The Relationship Between Protean Career and Career Satisfaction among Employees in Manufacturing Factory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(11), 2021, 1468-1479.
- Misican, D. Ö., Bedir, E. (2017). Değişimin ortaya çıkardığı yeni kuşağın değişen kariyer algısı: Bilişim sektörü uygulaması. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8(1), 78-99.
- Munnely, K. (2022). Motivations and Intentionality in the Arts portfolio career. *Artivate*, 11(1), 1-17.
- Demir, M. ve Öztürk, B. (2023). Kentsel Yeşil Alanların Planlanması ve Yönetimi. *Hayali Şehir Planlama Dergisi*, 15(3), 78-99.
- Nazlı, E. (2024). Türkiye’de Üniversite Kariyer Merkezi Algı ve Memnuniyeti ile Kariyer Farkındalığı İlişkisi. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nishanth, H. M., & Kailasapathy, P. (2016). 'Impact of protean career orientation on employee commitment'. In *Proceedings of 40th IASTEM International Conference, Kuala Lumpur, Malaysia*.
- Okutan, E., Göncü, M. (2019). *Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Boyutları*, Ed. Kaygın, E., Erzengin, Y. Kariyer, Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular, (1.Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Öktem Özgür, A. (2015). Kariyer Değerleri ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik (1.Baskı). İstanbul: KitapAna Basım Yayın.
- Öngel, V., Tatlı, H. S., Öngel, G., & Süslü, M. (2021). Üniversite çalışanlarının çok yönlü kariyer tercihleri: Zaman kullanım eğilimi ve kişilik özellikleri açısından bir inceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 1-20.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi’ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Öztürk, U. (2022). Tipik ve Esnek Çalışanların Yeni Kariyer Yaklaşım Tutumu ve Subjektif Kariyer Başarı Algısı İlişkisi (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Paksoy, M., Hırlak, B., & Balıkcı, O. (2019). Sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi: Adana örneği. *Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 277-292.
- Polat, F. B., & Özdemir, Y. (2021). Yeni kariyer yaklaşımlarına güncel bir bakış: Kaleydoskop kariyer modeli. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 107-121.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Tarhan, E. (2019). Kadınların Kariyer Kararlarını Anlamak: Kaleydoskop Kariyer Modeli. *Journal of Management & Labor/Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 3(1). 118-132.
- The Adecco Group, (2017). Flexible Working A career and lifestyle pathway.
- Uzunbacak, H. H., Zengin, S., & Çelik, Y. (2019). Sınırsız Kariyerin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Kariyer Bağlılığının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 629-642.
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 188-201.
- Vitton, S. (1991). Switching Career Paths in a Dual Ladder System: A Personal Perspective. In *IEEE-USA Seventh Biennial Careers Conference'Change & Competitiveness & Careers*. 89-91.
- Yavuz, A. (1994). Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Etik, Beyan ve Açıklamalar

1. Etik Kurul izni ile ilgili;

- ☒ Bu çalışmanın yazar/yazarları, Etik Kurul İznine gerek olmadığını beyan etmektedir.
☐ Bu çalışmanın yazar/yazarları, Üniversitesi Etik Kurulu'nun tarih sayı ve karar..... ile etik kurul izin belgesi almış olduklarını beyan etmektedir.

2. Bu çalışmanın yazar/yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedir.**3. Bu çalışmanın yazar/yazarları kullanmış oldukları resim, şekil, fotoğraf ve benzeri belgelerin kullanımında tüm sorumlulukları kabul etmektedir.****4. Bu çalışmanın benzerlik raporu bulunmaktadır.**
