

YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

EVALUATIONS ON NEW CAREER APPROACHES

Dr.Ali DİKİLİ*

ÖZET

İşgörenlerin kariyer davranışları hem kendileri hem de örgütler için önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı günümüzde kariyer kavramına bakışta yaşanan dönüşümü ve bu dönüşümün dinamiklerini ortaya koymaktır. Çalışmada yöntem olarak kariyer yazınının bir taraması yapılmış ve bulgular ortaya konmaya çalışılmıştır. Kariyer kavramına yeni yaklaşımlarının temel eğilim belirleyicileri; uzun süreli iş garantisinin eskiden olduğu kadar yaygın olmaması, daha yatay örgüt yapıları, yatay kariyer hareketinin yaygınlaşmaya başlaması, kariyerin artık bir örgütle sınırlı olmaması, işgörenin örgüte bağlılığının azalması ve işgücü dönüşüm hızının yükselmesi olarak ortaya konmaktadır. Bu çalışma, bütüncül bir kariyer kuramının geliştirilmesi için, bu dönüşümün daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

SUMMARY

Career behaviours of employees are important for both employees and organisations. This study aims to display the evolution of career concept nowadays and its dynamics. As a method, the study reviews career literature and comes up with findings. Main determinant trends of new career approaches are following: a) Long-term employment guarantee is not as common as it was, b) there are flatter organisation structures, c) horizontal career movements are more common, d) career is not limited by a single organisation any more, e) employees feel less organisational commitment, f) there is higher employee turnover. This study aims to help academicians understand this evolution better in order to develop a holistic career theory.

Klasik kariyer yaklaşımları, yeni kariyer yaklaşımları, kariyer yönetimi
Classical career approaches, new career approaches, career management

1. GİRİŞ

Kariyer konusu yönetim teorisine son zamanlarda girmiştir. Yazında daha çok bireysel perspektiften ele alınan ve ilgili araştırmaların çoğunun ABD'de yapıldığı kariyer konusunda az sayıda teorik model çalışması

* Ekonomi Bakanlığı

yapılmıştır. (Baruch ve Peiperl, 2000:348). Dolayısıyla, alanın yerleşik ve sağlam bir kuramsal altyapıya sahip olduğunu söylemek zordur.

Bu çalışmada, özellikle son yıllarda yapılan bazı araştırmalardan yararlanılarak yeni kariyer yaklaşımlarının neler olduğu anlatılmakta ve bu yaklaşımlar, kariyer alanında yol açabilecekleri yeni araştırma konuları ve Türkiye'deki uygulama alanları açısından değerlendirilmektedir. Çalışmada, ilk olarak, yeni kariyer yaklaşımlarını anlayabilmek için öncelikle gerekli olan kariyer kavramı tanımlanmış; ikinci olarak, klasik kariyer yaklaşımından yeni kariyer yaklaşımına geçişin arkasındaki etkenlere değinilmiş; üçüncü olarak, yeni kariyer yaklaşımları Bayraktaroğlu'nun önerdiği başlıklar (2008:164-165) esas alınarak ve bu alanda son yıllarda yapılan bazı araştırmalar da değerlendirilerek anlatılmış ve son olarak ise muhtemel yeni araştırma konuları ve Türkiye'deki uygulama bakımından değerlendirmelere yer verilmiştir.

2. KLASİK YAKLAŞIMDAN YENİ YAKLAŞIMLARA DOĞRU KARIYER KAVRAMI

Kariyer konusundaki değişik yaklaşımları söz konusu etmeden önce bu kavramı tanımlamak gerekmektedir. Kariyerin bugüne kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Ancak, bu çalışmanın kapsamı kariyerin tanımlarına detaylı olarak değinmek olmadığı için mümkün olduğu ölçüde kapsayıcı bir tanımlama yapmak yeterli olacaktır. Kariyer, “insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisi olup seçilen bir iş hatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek” (Bayraktaroğlu, 2008:137) olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre kariyer; “bir insanın hayatı boyunca oynadığı rollerin kombinasyonu ve sıralamasıdır.” (Super, 1980:282). Yukarıda örnekleri verilen kariyer tanımlarının ortak noktaları değerlendirildiğinde, kariyer, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarı doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:137).

Kariyer kavramının yazında nasıl ele alındığı değerlendirildiğinde temelde klasik ve yeni yaklaşımlar olarak ikili bir tasnif yapmak mümkündür. Öncelikle yeni kariyer yaklaşımlarına neden ihtiyaç duyulduğunun açıklanmasına ihtiyaç vardır. Klasik kariyer yaklaşımında, işgörenin aynı meslekte bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği kariyer yolu söz konusudur. Burada istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları esastır. Örgütün küreselleşme hızının fazla olmadığı bir dönemde çok sık değişmeyen koşullara uyumu kritik önemde değildir. Dolayısıyla nispeten durağan olan ve çok basamaklı bu örgüt yapısında kariyerin yönü tektir (yukarı doğru) ve işgörenin aynı örgütte kariyerinin çoğunu veya tamamını geçirmesi mümkündür. (Günel, 2009)

Ne var ki küreselleşmedeki hızlanma ve çok uluslu/küresel şirketlerin sayısındaki artış, insan kaynakları yönetiminin de ulus sınırlarını

aşan bir anlayışla değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007). Küreselleşmeye paralel olarak emek de - tamamen olmasa da kısmen- küreselleşmiş ve işgücü arz edenler yani işgörenler eskisine göre daha yoğun bir rekabete maruz kalmışlardır. İşgörenin durumunu zorlaştıran bu durum, kariyer anlayışının da çalıştığı örgüt, hatta ülkenin sınırlarına taşmasına neden olmuştur.

Diğer taraftan, yine küreselleşmenin hızlanması ile örgüt yapıları daha sade olmaya başlamıştır. Bu anlamda her ülke veya bölgedeki pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda ve özellikle karar süreçlerini de hızlandırmak üzere daha yatay örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Şirketlerin bu şekilde yapılandırılmaları sonucunda yönetsel kariyer seçenekleri azalmıştır. Bununla bağlantılı olarak birçok insan kaynakları yorumcuları, kariyer yönetimi ve geliştirme sorumluluğunun artık örgütten ziyade işgörenin inisiyatifinde olması gerektiğini belirtmektedirler (Whymark ve Ellis, 1999:117). Ayrıca, azalmış olan geleneksel dikey kariyer basamaklarına tırmanmak da eskisine göre daha fazla donanım gerektirir hale gelmiştir.

Öte yandan, geçmişten günümüze, örgüt merkezli kariyer anlayışından ben merkezli kariyer anlayışına doğru bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Özellikle klasik yönetim döneminde belirgin olan örgüt merkezli kariyer anlayışında; verimliliğin maksimizasyonunu amaçlanmakta, üretim süreçleri tamamen rasyonellik çerçevesinde belirlenmekte ve işgören sürecin adeta bir girdisi olarak algılanmakta idi. Günümüzün post modern yönetim anlayışının bir uzantısı olan ben merkezli kariyer anlayışında ise, artık bireyin kendi kariyerini kendisinin yönetir hale geldiği bir süreç söz konusudur. (Günel, 2009)

Yine, bilimsel ve teknolojik ilerlemeler sonucunda sürekli yeni (bilimsel) çalışma alanları ortaya çıkmakta, dolayısıyla geleneksel formel (üniversite vb.) eğitim konuları yetersiz kalmakta, küresel işgücü piyasalarının da baskısını üzerlerinde hisseden işgörenler eskimiş bilgi ve becerilerini güncellemek ve artırmak ihtiyacını hissetmektedir. Bu anlamda - hukuk, tıp, askerlik gibi geleneksel kariyer alanlarında çalışan işgörenlerin sabit bir formel eğitim almış olmaları zorunluluğu hariç olmak üzere- birçok işgören daha önce aldığı eğitimin dışında bir alanda çalışmakta olduğundan örgütte çalışma sürecinde karşılaştığı eksikliklerini telafi etmek için eğitim ve kurs almaktadır. Bu durum, işgörenin eğitim sürecini hem kendisinin yönetmesi, hem de hayatının daha uzun bir dönemine yaymasını ifade ederken, işgörenin çoklu kariyer yapmasına da imkân vermektedir. (Günel, 2009)

Gelişen süreç içerisinde işgörenlerin örgütten beklentilerini anlamak da önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme kavramı işgörenin örgütten beklentilerini anlamak bakımından fayda sağlamıştır. Psikolojik sözleşme işgören ile işveren arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin bireysel inançlar olarak tanımlanabilir (Rousseau, 1990). Çalıştıkları örgütlerin psikolojik sözleşmeye uymadığını düşünen işgörenler kendilerini örgütlerine daha az bağlı hissetmekte ve başka örgüt veya sektörlere yönelmeyi tercih etmektedirler. Bu durum ise, işgücü dönüşüm hızını artıran

faktörlerden biri haline gelmiştir. Bugün artık yaşam boyu aynı örgütte veya sektörde çalışan işgörenlerden daha az bahsedilmektedir. Örneğin, McCabe, Doğu Avustralya'daki kongre ve fuar turizmi sektöründe çalışanların kariyerlerini araştırdığı bir çalışma için gerçekleştirdiği hazırlık anketleri sonucunda bu sektörde çalışanların daha önce ortalama beş işte çalıştıklarını belirtmiştir (2001:496). Diğer taraftan, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi ile psikolojik sözleşme şartlarının yerine getirilmesinin birbiriyle bağlantılı olduğu bulunmuştur (Sturges vd., 2005). Ne var ki yazında kariyer geliştirme çabalarının araştırılması, bazı istisnalar dışında, geniş anlamda kariyer geliştirme yerine tipik olarak yöneticilerin başarılarına odaklanmıştır (Harris ve Ogbonna, 2006; Shipper ve Dillard, 2000).

Özetle, yukarıda çizilen çerçeve içerisinde, küresel pazarların dinamik yapıları nedeniyle uzun süreli iş ve istihdam garantisinin eskiden olduğu kadar yaygın olmaması, örgütlerin daha yatay yapılarından dolayı sunulan kariyer imkânlarının azalması, dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketinin yaygınlaşmaya başlaması, ben merkezli kariyer yönetiminden dolayı kariyerin bir örgütle sınırlı olmaması, işgörenin örgüte bağlılığının azalması ve işgücü dönüşüm hızının yükselmesi, yeni kariyer yaklaşımlarının temel eğilim belirleyicileri olarak görünmektedir.

3. YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI

Yukarıda klasik kariyer yaklaşımlarından yeni kariyer yaklaşımlarına geçişe belli başlı hangi etkenlerin yol açtığı ortaya koyulduktan sonra yeni kariyer yaklaşımlarının neler olduğunun belirtilmesi gerekmektedir.

3.1. Genel Olarak Yeni Kariyer Yaklaşımları

Bayraktaroğlu, yeni kariyer yaklaşımlarını; sınırsız kariyer yaklaşımı, iki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, çalışan eşlerin kariyerleri, kariyer mozayığı, global kariyer yaklaşımı ve esnek kariyer yaklaşımı olarak özetlemektedir (2008:164-165). Bu çalışmada kariyer yaklaşımları anlatılırken sözü edilen başlıklar esas alınacaktır. Yeni kariyer yaklaşımlarında esneklik (Ito ve Brotheridge, 2005), sınırsızlık, yatay hareketlilik, bireysel sorumluluk ve inisiyatif ön plana çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:165).

Yeni kariyer yaklaşımlarını açıklamaya başlamadan önce ortak özelliklerini belirtmekte yarar vardır. Eskiden kariyer sadece ilerleme anlamına sahipken; günümüzde artık yukarı doğru ilerlemenin şart olmadığı, bireyin kendini gerçekleştirme vurgusunun öne çıktığı, iş tatmini, bir projenin sahibi olmak, sektörde adın duyulması gibi psikolojik ve sosyolojik süreçleri de içeren, örgütler arası, sektörler arası vb. çapraz fonksiyonlar ve yatay transferlerin de kullanıldığı çok yönlü geçişleri içeren bir anlama sahiptir. Örneğin; Rognstad ve diğerleri (2004) Norveç'te bir Hemşirelik okulunda okuyan 301 öğrenci üzerine yaptıkları araştırmada, insanlarla iletişim kurma ve başkalarına yardım etmenin öğrenciler için en önemli motive edici

faktörler arasında olduğunu bulmuşlardır. Yeni yaklaşımda örgütsel bağlılık da azalmaktadır. Çünkü işgören işten duyduğu memnuniyetin yanı sıra örgütün geleceği ile de ilgilenmektedir. Örgütlerin daha küçük, daha yalın hale gelmesi gibi unsurlar örgütsel bağlılığın azalmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, yeni yaklaşımda birey inisiyatif almaktadır. Örneğin, bir çalışmaya göre, Avustralya’da otelcilik sektöründe yöneticilerin %59,8’i inisiyatif alarak kendi iş ve kariyer hareketlerini kontrol ettiklerini belirtmişlerdir (Ladkin ve Laws, 1999; akt. McCabe, 2001:497).

3.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer yaklaşımı küresel kariyer yaklaşımının da ilk adımını oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:164). Bu yaklaşımda, işle ilgili faaliyetler açık sınırlarla tanımlanmaz, bir örgütle sınırlı değildir ve işgören birden fazla örgüt arasında hareket eder. Bu yaklaşım, genellikle örgütsel kariyer ve sınırlı kariyer kavramlarına zıt anlamda kullanılır. (Erdoğan ve Koçer, 2009). Örgüt içindeki hiyerarşik kariyer yolundan bağımsız olan bu kariyer anlayışı örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektirir. Bu yaklaşım örgütün yapısal sınırlamalarından sıkılan özgür yaratılışlı işgörenler için daha uygundur. Bu kariyer anlayışında örgütle sınırlı kariyer yerine, profesyonellik ve mesleğe bağlılığa vurgu vardır. Örgüt açısından bakıldığında, örgütlerin sınırları dar olan iş tanımlarını yerine getiren işgörenlerden ziyade daha belirsiz iş ortamlarında çalışabilecek işgörene ihtiyaç duymaları bu yaklaşımı geliştirmiştir. Örgütte büyüklük, kontrol, açık roller ve uzmanlık değil; değişim, yenilik ve bütünlük olma konusunda yetenek önemlidir. (Günel, 2009)

Bu kariyer yaklaşımına eleştirel bir gözle bakıldığı zaman, işgörenin sağlık ve sosyal güvenlik gibi konuları kendisinin düşünmek ve yönetmek zorunda olduğu görülür. Diğer taraftan, iş ortamının getirdiği sosyal ortamdaki yoksunluk da işgören için bir dezavantajdır. Çünkü işgören belli bir örgüte bağlı değildir. (Günel, 2009)

Bu kariyer yaklaşımına sahip kişilere, değişik örgüt ve çalışanlara yaşam koçluğu gibi alanlarda danışmanlık hizmeti veren kişiler, bilgi teknolojileri sektöründe faaliyette bulunan ve bir örgüte bağlı olmayıp “freelance” olarak çalışan kişiler (*serbest işgörenler*) veya herhangi bir tercüme bürosuna bağlı olmayıp tek başına, internet ortamında ihtiyaç duyanlarla bağlantıya geçip çeviri hizmeti veren kişiler örnek olarak verilebilir.

3.3. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı

Bu yaklaşım teknik alanlarda çalışan işgörenlerin yönetim alanında kariyer basamaklarında daha kolay ilerlemelerini sağlamayı amaçlar. Örneğin, bir ar-ge sorumlusunun veya mühendisin yönetici olması halinde karşılaşılabileceği sorunların çözülmesi (Erdoğan, 1999; akt. Bayraktaroğlu, 2008:165) amaçlanır.

Ülkemizde ve dünyanın birçok ülkesinde mühendislerin çalıştıkları örgütlerde yönetsel pozisyonlara gelebilmek için işletme yüksek lisansı

eğitimi almaları, ülkemizde kamu sektöründeki bazı teknik elemanların TODAİE’de (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) kamu yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmaları, lise mezunu bazı teknik elemanların yükselebilmek için Açık Öğretim Fakültesi’nde okumaları bu yaklaşıma verilebilecek örneklerdir.

3.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Charles Handy’nin *The Empty Raincoat* adlı eserinde ortaya koyduğu kavram olan “portföy işçisi” değişik alanlardaki projelerden bilgi toplar ve bir örgüt çalışanı olmaktan ziyade kendi ağ kurma becerilerini kullanarak örgütten örgüte ilerlerken kendi kariyer yolunu etkin bir biçimde tanımlar (Handy, 1994; akt. Whymark ve Ellis, 1999:117). Punjabi, Handy’nin söz konusu eserini değerlendirdiği yazısında, Handy’nin “portföy kariyer” kavramını ele alırken işgörenlerin bir portföy yaklaşımını benimsediklerini, yani kariyerlerinde bağımsızlıkları uğruna tam zamanlı istihdamı feda ettiklerini ifade eder. Burada portföy, kişinin, değişik müşteriler için yaptığı işin küçük kısım ve parçalarının bir toplamı olmaktadır. Artık “iş” kelimesinin bizatihi kendisi adeta bir müşteri anlamına gelmektedir. (Punjabi, 2009)

Daha detaylı bir anlatımla, portföy kariyer yaklaşımında işgören bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan değil, bağımsız ve yaptığı işin karşılığını alan kişi olarak algılanır. İşgören için iş önemlidir. İşgören birden çok müşteri ile çalışır ve birden çok işi yapar. Bu anlamda özellikle bilgi teknolojileri alanında serbest işgören olarak çalışan kişiler bu yaklaşıma da örnek olarak verilebilir. Diğer taraftan çalışan, örgütsel hiyerarşide yükselmek yerine belirli bir görev için alınır. Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğundadır. Kısa vadeli performans sonuçlarına bakılır ve bu şekilde çalışanlar için örgüt içinde kariyer basamakları pek yoktur. Bu yaklaşımın öngördüğü esnek iş uygulamaları nedeniyle birçok işgören birden fazla beceri sahibi olmakta ve bu özellikleri onların işgücü piyasasındaki aranabilirliklerini artırmaktadır (Whymark ve Ellis, 1999:117). Bu yaklaşımda pozisyon merkezlikten portföy merkezliğe geçildiği görülmektedir. (Günel, 2009)

Opengart ve Short, portföy kariyeri geliştiren işgörelere serbest ajan (free agent) denildiğini belirtirler (2002:220). Serbest ajan kavramında portföy kariyer yaklaşımını benimseyen işgörenlerin aranabilirlik/istihdam edilebilirlik güvencesini (kariyer yaşamları boyunca tek bir örgüte bağlı kalmaksızın, değişik örgütlerle iş yapabilmelerini) sağlayan sürekli öğrenme ve kendilerini geliştirme ihtiyaçlarına güçlü bir vurgu vardır.

Opengart ve Short’un üç kıtadan 11 örgütün insan kaynakları bölümlerinin yöneticilerinden elde ettikleri veriler üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, a) işgörenlerin kariyer üzerine düşünceleri değişmekte ve işgörenler bir yukarı paragraftaki anlamı ile aranabilirlik/istihdam edilebilirlik güvencesine yoğunlaşmaktadır, b) finans, üniversite, danışmanlık, imalat, kamusal altyapı (utilities) ve profesyonel meslek örgütleri gibi bilgi endüstrileri dışındaki alanlarda çalışan serbest ajanlar; eğitim aldıkları geleneksel ileri teknoloji veya bilgi sektörlerinin

dışında çalışmaktadır, c) öğrenme ve aranılabilirlik/istihdam edilebilirlik arasında ilişki vardır, d) örgütler işgörenlerine ömür boyu istihdam sağlamasa bile işgörelere daha fazla örgüt, kariyer desteği sağlamaktadır, e) insan kaynakları departmanları artık eğitimden daha ziyade öğrenmeye odaklanmaktadır (2002:231-232).

3.5. Çalışan Eşlerin Kariyerleri

Eşlerin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşamını etkiler. Eşler benzer kariyer yollarını izliyorlarsa eşler arasında kıskançlık gibi sorunlar oluşabilir. Aile sorumluluklarının da kariyerle ilgili sorumluluklara eklenmesi genelde kadından ziyade erkeğin kariyerine öncelik verilmesine yol açmaktadır.

Bu yaklaşımda eşlerin her ikisinin birden çalışmasının neden olduğu sorunlara örgütler açısından bakılır (Bayraktaroğlu, 2008:160-165). Bu anlamda, örneğin; özellikle doğum gibi nedenlerden dolayı iş yaşamından uzunca bir süre uzak kalan bayanların kariyerlerini tekrar sürdürmek istemeleri halinde örgüte oryantasyon programları dahilinde tekrar kazandırılmaları önemli olmaktadır. Yine aile içinde ortaya çıkabilecek sorunların örgütte her iki eşin birlikte çalıştığı iş ortamına yansması kaçınılmazdır. Bu durumun örgüt üzerinde olumsuz etkilerini bertaraf edecek çözümler bulunmalıdır. Bu konuya ilişkin verilebilecek bir başka örnek de şudur; eşlerden birinin işine son verilmesi veya ona yaptırım uygulanması halinde diğer eşin performansı ya da motivasyonu düşebilir veya diğer eş, örgüte ilişkin sinik (hor gören, alaycı) bir yaklaşım gösterebilir. Dolayısıyla, örgüt yönetiminde bulunanlar bu kariyer yaklaşımını yönetirken daha hassas davranmalıdırlar.

3.6. Kariyer Mozayığı

Artık yaşam boyu istihdam vaat eden pek az meslek kalmıştır. Daha önce ağırlıklı olarak mavi yakalıların karşılaştığı istihdam güvenliği sorunu ile artık beyaz yakalılar da yüz yüzedir. Finans sektöründeki beyaz yakalıları buna bir örnektir (Whymark ve Ellis, 1999:117). Artık ömür boyu aynı kurumda çalışıp orada kariyer basamaklarını tırmanmak yerine pek çok işgören kariyer yaşamlarının sonuna dek en az 4-5 örgüt değiştirmektedir. Diğer taraftan, klasik kariyer yaklaşımlarında kariyer değişikliği genellikle sadece aynı sektörde çalışılan örgütü değiştirmek anlamını taşıırken, günümüzde kariyer değişikliği birden fazla boyutta gerçekleşir. Bunlar firma değişikliği, sektör değişikliği, meslek değişikliği veya çalışma şekli değişikliğidir (örneğin bağımlı çalışma, bağımsız çalışma, kendisi inisiyatif ve risk alıp yeni bir iş kurma). İşte bu kariyer değişikliğinin çok boyutlu hal almasına kariyer mozayığı denilmektedir. Örneğin, bazen firma sahibi firmasını bir başka firmaya sattıktan sonra sattığı firmada artık ücretli olarak çalışarak kariyerini sürdürebilmektedir. Yine örneğin, kariyerleri konusunda duyarlı olan işgörenler örgütün daha yatay hale gelmesi karşısında, profillerini yükseltmek için paralel ya da yan kariyer hareketlerini ifade eden proje yönetimi, başka birimlerde geçici görevlendirilme, örgütün başka

coğrafi birimlerdeki şubelerinde veya iştiraklerinde çalışma vb. yolları deneyebilirler (Whymark ve Ellis, 1999:117).

3.7. Global Kariyer Yaklaşımı

Yaşamın her alanında olduğu gibi, işgücü piyasasında da küreselleşmenin etkili olması ve işgücü hareketliliğinin artması sonucunda çalışanlar artık sadece kendi ülkelerindeki çalışanlarla değil, tüm dünya çalışanları ile rekabet halindedirler. Dolayısıyla, çalışanlar artık global bir kariyer anlayışı geliştirmek zorundadırlar (Thomas vd., 2005; akt. Bayraktaroğlu, 2008:165). Bu yaklaşıma örnek olarak, bilgi teknolojileri alanında çalışan bir Hintli işgörenin Hindistan, ABD veya Avrupa ülkelerinde çalışması verilebilir.

3.8. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, işgörene, kendi kariyerini yönetme sorumluluğunun verilmesi öngörülür. Bu doğrultuda, örgüt yönetiminden beklenen, işgörenin yeteneklerini geliştirmesi için uygun koşulları ve araçları sağlamasıdır. Böylelikle, organizasyon ve birey arasında daha profesyonel ilişkiler kurulabilmektedir (Peiperl ve Baruch, 1997; akt. Akın, 2005).

Esnek kariyer anlayışında örgüt ile işgören arasındaki bağ güçlü değildir. Pazar koşullarına uygun koşulları taşıyan işgörenler örgütte bulunur. Esnek kariyere uygun işgören, değişen iş ihtiyaçlarına uygun bilgi ve becerileri kazanmalıdır. Ağ tipi kariyer yaklaşımı olarak da adlandırılan bir yaklaşımın esnek kariyer yaklaşımı kapsamında düşünülmesi mümkündür. Burada kariyer yönü daha serbest olup sadece yukarı doğru değildir. Kariyer yolları bir ağ türü yapılanma olarak düşünülmektedir ve değişik birimler arasında yatay ve dikey geçişler söz konusudur. (Günel, 2009)

4. DEĞERLENDİRMELER

Kariyerin çok disiplinli bir alan olmaması ve bütünleşik bir yapıya kavuşmamış olması sıklıkla eleştirilen konulardan biridir. Alanın özellikle örgüt çalışmaları bağlamında kuramsal bir çerçeveye oturtularak sınırlarının çizilmesi gerekmektedir.

Bu anlamda yapılmış olan sınırlı sayıdaki çalışmalardan birinde Baruch ve Peiperl (2000), kariyer yönetimi uygulamalarını örgüt düzleminde ele alıp Örgütsel Kariyer Yönetimi adında yeni bir model geliştirmişlerdir. Yeni kariyer yaklaşımlarının örgüt kuramı ve örgütsel davranış alanları ile ilişkisi daha fazla kurulmalıdır. Örgüt düzeyinde yapılacak kuramsal modelleme ve görgül çalışmalarda örgütün stratejisi, kültürü gibi konularla yeni kariyer yaklaşımları arasındaki ilişkinin de araştırılması gerekir. Amerikan şirketlerinde kariyer yönetiminde, iş arkadaşlarının ve astların değerlemesine dayanan performans değerlendirme sistemleri diğer ülkelerde fazla yaygın değildir. Bu meyanda, kariyer yaklaşımları değerlendirilirken ulusal kültür ve mevzuatlar ile ilişkileri de araştırılmalıdır (Baruch ve Peiperl, 2000:353-363).

Diğer taraftan, yeni kariyer yaklaşımlarının genel olarak beyaz yakalı işgörenlerin dikkate alınmasıyla ortaya koyulduğu görülmektedir. Yine benzer yaklaşımla, üst veya orta düzey yöneticiler dikkate alınmakta, yönetici düzeyinde olmayanlar üzerine çok fazla kariyer çalışması yapılmamaktadır. Bu hususlar alanın genelliğini zedelemektedir.

Bunun yanı sıra, kariyer konusu örgütlerle sınırlandırılmadığı için örgütsel kariyer uygulamaları yeterli olmamaktadır. Kariyer artık önemli ölçüde bireyin kendi sorumluluğundadır. Bu kapsamda, örgüt dışındaki özel danışmanlık firmaları veya kariyer koçları tarafından kişisel özelliklerin değerlendirilmesine yönelik işgören çabaları artmaktadır (Whymark ve Ellis, 1999:118). Bu anlamda bireylere, kariyer yönetimi, kariyer geliştirmesi vb. konularında hizmet veren söz konusu danışmanlık firmaları ve kariyer koçlarının işgörenlerin kariyer yönetiminde daha fazla söz sahibi olmaya başladıkları görülebilir.

Örgüt yapılarının giderek daha yatay ve daha küresel hale gelmesi ise kariyer yollarının tanımlanmasını çok zorlaştırmıştır. Bu da alanın gelişimi için potansiyel bir tehlike olarak görülebilir.

Kariyer konusunu ülkemiz açısından da değerlendirmek yerinde olacaktır. Birçok bilim dalında, özellikle batıda üretilen kuram ve bilgilerin akademisyenlerce ülkemize aynen aktarılması yolu benimsenmektedir. Bu anlamda kariyer alanında ortaya koyulan kuram ve bilgilerin ülkemizin şartlarına, kültürüne ve istihdam piyasasına uygun olup olmadığı değerlendirilmeli ve bilimsel çalışmalar bu ekseninde, yani yeni kariyer yaklaşımlarının ülkemizde uygulanabilirliği üzerine yoğunlaştırılmalıdır.

Bu bağlamda, Aycan ve Fikret-Pasa'nın (2000), Türkiye'nin altı farklı bölgesinden 15 farklı üniversitenin işletme bölümlerinde okuyan 1.213 adet son sınıf öğrencisi üzerinde yaptıkları, motive edici faktörler ve liderlik tercihleri konusunu araştıran anket çalışmasının sonuçlarına göre, güç ve yetki sahibi olmak, barışçıl bir iş ortamı, kariyer ilerlemesi için sunulan fırsatlar ve ücret en fazla motive edici faktörler olarak; yakın denetim ve yönlendirme, üstler tarafından övülme, performans üzerine geri bildirim ve ait olma hissi ise en az motive edici faktörler olarak belirlenmiştir (akt. Aycan, 2001:254).

Yine Aycan (1999), Türkiye'de kadınların işgücüne katılımına genelde olumlu yaklaşıldığını bulmuştur. Kadınların giderek artan bir şekilde iş hayatına katılmalarına ve bu konuya olumlu yaklaşılmasına rağmen sosyal değerler ve beklentiler kadının kariyer gelişimine engel oluşturabilir. Türk kültüründe aile bütünlüğü ve uyumunun sağlanması ve çocukların bakımı, kadınların birincil sorumluluklarıdır. Kadınların çalışmasının aileye vereceği muhtemel zarar, önemli bir endişedir. Bu endişe kadınların potansiyellerinin geliştirilmesi ve bütünüyle kullanılması yönündeki uygulamaların eksikliğinin arkasında yatan mantıktır (Aycan, 1999; akt. Aycan, 2001:255).

Bu iki araştırmanın sonuçlarının da teyit ettiği gibi Türk kültürü daha dişil bir özellik göstermektedir. Dişil bir özellik gösteren bir kültürde

yeni kariyer yaklaşımlarının nasıl uygulanacağı üzerine çalışmalar yapılmalıdır.

Son olarak, gerek iş yaşamında hızlı değişimler olması, gerekse kariyerin artık örgütten ziyade işgören tarafından yönetilmesi nedeniyle değişik sektörlerdeki kariyerler üzerine araştırma yapılması önemlidir. Türkiye’de değişik sektörler kariyer bakımından yeterince araştırılmamaktadır. Bir sektörde çalışanlar kariyer bakımından ilerlemek için ne tür iş arama teknikleri kullanırlar; sektördeki işgören yoğunluğu nedir; işsizlerin sektöre girme olasılığı nedir; sektörde çalışanların bağlılığı ne düzeydedir; çalışanlar uzun dönem kariyer planlarını mevcut sektör üzerine mi yapmaktadırlar, yoksa başka sektörlerle geçmeyi mi düşünmektedirler; sektörde yönetici pozisyonuna gelebilmek ortalama kaç yılı almaktadır gibi konuları araştırarak ve analiz edecek çalışmalar önemlidir. Bu, özellikle gelişmiş ülkelerde yapılmaktadır. Bu kapsamda yapılan bir çalışmada, Doğu Avustralya’nın kongre ve fuar turizmi sektörü değişik kariyer süreçleri bakımından incelenmiştir. Çalışma, sektörde kariyerlere ilişkin potansiyel gelişim veya kariyer yolu bakımından az bilginin bulunması nedeniyle sektördeki yöneticiler için kariyer yolları ve stratejilerini kurmayı amaçlayan büyük bir çalışmanın ön hazırlık çalışmasıdır (McCabe, 2001:493). Diğer taraftan, McCabe’nin (2001:499) önerdiği gibi, işgücünün giderek daha fazla küreselleşmesi karşısında aynı sektörün kariyer süreçleri bakımından değişik ülkelerde karşılaştırmasını yapan çalışmalara da ihtiyaç bulunmaktadır. Bu anlamda ülkemizde değişik sektörlerin kariyer boyutuyla araştırması yapılmalı ve diğer ülkelerdeki benzer sektörlerle kıyaslaması gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

1. AKIN, Adnan (2005), “ ‘Takım Kariyer Modeli’ İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz–Aralık 2005, <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/aakin.pdf>, 29.03.2012.
2. AYCAN, Zeynep (2001), “Human Resource Management in Turkey - Current Issues and Future Challenges”, *International Journal of Manpower*, Cilt 22, Sayı 3, s.252-260.
3. BARUCH, Yehuda ve Maury Peiperl (2000), “Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications”, *Human Resources Management*, Winter 2000, Cilt 39, Sayı 4, s.347-366.
4. BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
5. BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Yasemin Özdemir (2007), “İnsan Kaynaklarında Yaşanan Dönüşümler”, Edt: Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu, *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.261-288.

6. ERDOĞMUŞ, Nihat ve Sevim KOÇER (2009), “Televizyon Yayıncılığı Sektöründe Çalışan Profesyonellerin Kariyerinin “Sınırsız Kariyer Kuramı” Açısından İncelenmesi”, 7. *Bilgi Ekonomi ve Yönetim Uluslararası Kongresi Bildiriler Kitabı*, 30 Ekim-1 Kasım 2009, Yalova, s.1469-1479.
7. GÜNAL, Serpil (2009), “Yeni Kariyer Yaklaşımları”, <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html>, 17.02.2009.
8. HARRIS, Lloyd C. ve Emmanuel Ogbonna (2006), “Approaches to Career Success: An Exploration of Surreptitious Career Success Strategies”, *Human Resources Management*, Spring 2006, Cilt 45, Sayı 1, s.43-65.
9. ITO, Jack K. ve Celeste M. Brotheridge (2005), “Does Supporting Employees’ Career Adaptability Lead to Commitment, Turnover, or Both?”, *Human Resources Management*, Spring 2005, Cilt 44, Sayı 1, s.5-19.
10. McCABE, Vivienne (2001), “Career Paths and Labour Mobility in the Conventions and Exhibitions Industry in Eastern Australia: Results from a Preliminary Study”, *International Journal of Tourism Research*, Sayı 3, Pp. 493-499.
11. OPENGART, Rose ve Darren C. Short (2002), “Free Agent Learners: The New Career Model and Its Impact on Human Resource Development”, *International Journal of Lifelong Education*, Cilt 21, Sayı 3, s.220-233.
12. PUNJABI, Leena (2012), The Empty Raincoat-Charles Handy, Review by Leena Punjabi, <http://www.hrfolks.com/knowledgebank/future%20of%20mgmt/empty%20raincoat.pdf>, 29.03.2012.
13. ROGNSTAD, May-Karin, Olaf Aasland ve Vigdis Granum (2004), “How do Nursing Students Regard their Future Career? Career Preferences in the Post-Modern Society”, *Nurse Education Today* (2004), Sayı 24, s.493-500.
14. ROUSSEAU, Denise M. (1990), “New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 11, Sayı 5, s.389-400.
15. SHIPPER, Frank ve John E. Dillard Jr. (2000), “A Study of Impending Derailment and Recovery of Middle Managers across Career Stages”, *Human Resource Management*, Winter 2000, Cilt 39, Sayı 4, s.331-345.
16. STURGES Jane, Neil Conway, David Guest Andreas Liefoghe (2005), “Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behaviour”, *Journal of Organizational Behaviour*, Sayı 26, s.821-838.

17. SUPER, Donald E. (1980), "A life-Span, Life-Space Approach to Career Development", *Journal of Vocational Behavior*, 16, s.282-298.
18. WHYMARK, Kathryn ve Steve Ellis (1999), "Whose Career is it Anyway? Options for Career Management in Flatter Organization Structures", *Career Development International*, Cilt 4, Sayı 2, s.117-120.