

MARMARA BÖLGESİ'NDEKİ İŞLETMELERİN İK YÖNETİCİLERİNİN KARIYER ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİME YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİ

Yasemin ÖZDEMİR*

ÖZET

İşletmeler ve çalışanlar, değişen çevresel koşullara paralel olarak ortaya çıkan yeni bir iş yaşamına ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bu yeni iş yaşamında, işletmeler ve çalışanlar için en önemli ortak alanlardan biri de kariyer kavramı altında toplanmaktadır. Yeni kariyer anlayışı, değişen bireysel ve örgütsel koşullara bağlı olarak geleneksel kariyer anlayışından daha sınırsız, esnek ve birey odaklı bir anlayışa geçişi ifade etmektedir. Kariyer kavramı ile ilgili literatürde oldukça yoğun bir şekilde çalışılan yeni kariyer anlayışı ve bu kapsamdaki yaklaşımlar, ülkemizdeki çalışmalarda ise genel itibari ile teorik çerçevede ele alınmaktadır.

Bu çalışmada, geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçiş, bu geçişin nedenleri ve yeni kariyer anlayışının temel nitelikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra bu çerçevede gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Araştırma bulguları, literatüre paralel nitelik taşımakta ve yeni kariyer anlayışının tam olarak hayata geçmesi için zamana ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Geleneksel Kariyer Anlayışı, Yeni Kariyer Anlayışı.

THE ASSESMENT OF MARMARA REGION COMPANIES' HR MANAGERS ABOUT THE CHANGES IN THE CAREER UNDERSTANDING

ABSTRACT

Businesses and employees are trying to adapt to the new work life that occurred in the line with the changing environmental conditions. In this new work life, one of the most important common areas for the businesses and employees, is grouped under the concept of career. The new career understanding presents a transition from traditional career understanding to an unlimited, more flexible and more individual-oriented understanding depending on individual and organizational conditions. The new career understanding and the approaches in this context, that are studied very intensively in the career literature, are generally discussed in a theoretical framework in Turkish career studies.

In this study the transition from the traditional career understanding to the new career understanding, the causes of this transition and the basic qualifications of the new career understanding are tried to be explained. Then, the findings of the research conducted in this framework are given. The research findings are parallel to the literature and revealed that time is required for new career understanding to be exactly implemented.

Keywords: Traditional Career Understanding, New Career Understanding.

*Yrd.Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, yasemino@sakarya.edu.tr

1. Giriş

Örgüt yapısındaki değişimler, çalışanların niteliklerinin değişimini de zorunlu kılmıştır. Esnek, yalın ve basık bir yapısı olan örgütlerde kalıcı olmak için çalışanlar, buna uygun bilgi ve yeteneklerle kendilerini donatıp geliştirmelidir. Ancak kişisel gelişime paralel bir kariyer gelişimi imkânı olmayan bu örgütlerde çalışanlar yeni kariyer arayışı içine girmişlerdir. Örgütlere de bu arayışta, çalışanlarına yardımcı olmak düşmektedir. Bu bağlamda yeni kariyer yaklaşımlarından kaynaklanan değişimi, işletmelerin ve özellikle insan kaynakları (İK) yöneticilerinin nasıl değerlendirdiği belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışma ile Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin İK yöneticilerinin değişen kariyer anlayışına geçişi nasıl değerlendirdiklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışma, iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; kariyer anlayışını değiştiren unsurlar, geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçişle ortaya çıkan farklılıklar, yeni kariyer anlayışı ve temel nitelikleri literatür bağlamında ele alınmıştır. İkinci bölümde ise bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir.

2. Kariyer Anlayışını Değiştiren Unsurlar

İş dünyasında yoğun olarak yaşanan değişim rüzgârı başta örgüt yapıları ve yönetim yaklaşımları olmak üzere bireysel anlamda da çalışanların bakış açılarını etkilemiştir. Yönetim ve organizasyon ile çalışanların değişimi arasındaki etkileşim, tarafların kariyer anlayışlarına da farklı bir boyut kazandırmıştır.

Kariyer anlayışının değişmesine neden olan unsurlar, iki ana başlık altında ifade edilebilir (Erdoğan, 2003):

a- Örgütlerin yönetim ve organizasyonundaki değişimler

b- Çalışanların kariyere bakışlarındaki değişimler

Örgütsel ve bireysel anlamdaki değişimler öncelikle birbirlerini ve dolayısı ile kariyer anlayışını da etkilemektedir. Bu etkileşimde rolü olan faktörler daha detaylı olarak şu şekilde açıklanabilir:

- Örgütlerin hiyerarşik yapısındaki değişim, diğer bir ifade ile küçülme, temel yetkinliklere odaklanma, dış kaynak kullanımı (Seymen, 2004), kademe sayısının azalması ve yalınlaşma ile örgüt içi kariyer yollarının azalması (Erdoğan, 1999),
- Kariyer düzleşmenin önlenememesi,
- Bilgi çağının bir sonucu olarak pozisyona dayalı güç yerine bilgiye dayalı gücün önem kazanması (Bowen ve Edward, 1992; akt. Erdoğan, 1999),
- Kariyerin örgütsel sınırları aşması (Erdoğan, 2003),
- Okul ve iş yaşamı arasındaki bağın giderek kopması,

- Kurumların ömrü azaldığı için bireylerin uzun süreli istihdam şanslarının giderek azalması.
- İşlerin yapısındaki ve içeriğindeki değişimin, bireylerin edindikleri mesleki donanımı tüm çalışma yaşamı için yetersiz kılması,
- Bireylerin değerlerinin değişmesi; kurumsal bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi değerlerin yerini birey odaklı yaklaşımların alması (Özden, 2005), daha fazla özgürlük ve kendi adına marka olma gibi (Seymen, 2004).
- Küresel rekabet, bilgi transferi, farklı kariyer aktörleri ve küresel liderlerin gelişiminin etkisiyle emek piyasası giderek daha küresel hale gelmesi (Thomas vd., 2005).

Yukarıda ifade edilen nedenler sonucunda örgütler ve bireyler çıkış noktaları aramış ve böylece kariyere farklı bir boyuttan bakmaya başlamışlardır.

3. Geleneksel Kariyer Anlayışından Yeni Kariyer Anlayışına

Örgütsel ve bireysel anlamdaki değişimler kariyer kavramına ve uygulamalarına geleneksel kariyer anlayışından farklı bir boyut kazandırmıştır. Geleneksel kariyer anlayışındaki değişimle birlikte, kariyeri yönlendirme sorumluluğu bireylere doğru kaymış ve işten çok birey üzerine odaklanmıştır (Anafarta, 2001; Özden, 2005).

Yeni kariyer anlayışı ile geleneksel kariyer anlayışı arasındaki ilişki ve diğer bir ifade ile bu iki anlayış arasındaki farklar şu şekilde ifade edilebilir:

- Geleneksel yaklaşımdaki bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer anlayışı yerini yeni kariyer yaklaşımı ile birlikte profesyonellik ve mesleğe bağlılığı uygulayan bir kariyer anlayışına bırakmıştır.
- Geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer çalışmaları bireysel ve örgütsel ihtiyaçları eşleştirirken (Inkson ve Arthur, 2001; akt. Doğan ve Erdoğan, 2003) yeni kariyer yaklaşımında kariyer, bireylerin inisiyatifi ele aldığı bir sürece dönüşmüştür (Özden, 2005).
- Örgütün etkin olduğu geleneksel kariyer anlayışının yerini sürekli öğrenmeyi ve bireylerin kariyerlerini yönetecek yetkinliğe sahip olmalarını gerektiren birey odaklı yeni bir anlayışına bırakmıştır (Doğan ve Erdoğan, 2003). Bu yeni kariyer anlayışı unsuru, Protestan kariyer olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Erdoğan, 2003; Tüz, 2003).
- Geleneksel kariyer yaklaşımındaki doğrusal ve dikey ilerleme, yerini yeni kariyer yaklaşımına geçişle çoklu yatay ilerlemeye diğer bir ifade ile kariyer yollarının daha çeşitli oluşuna bırakmıştır (Erdoğan ve Doğan, 2003).
- Geleneksel yaklaşımda kariyerin yapısal/objektif yönü vurgulanırken yeni kariyer yaklaşımında kariyerin semantik/sübjektif yönü vurgulanmaktadır. Diğer bir

ifade ile bireyin kariyerine başkalarının nasıl baktığı değil, bireyin kendisinin durumu nasıl algıladığı önem kazanmaktadır (Erdoğan, 2002).

- Geleneksel anlayış içinde kariyer denilince belirli bir alanda eğitim gördükten sonra bir kurumda eğitime paralel bir pozisyonda işe başlayarak zaman içerisinde ve o kurumda ilerleme anlaşılırdı. Günümüzde ise eğitime paralel bir işte çalışma ve dikey hareket şansı azalmıştır.

- Geleneksel anlayışta kariyer gelişiminin göstergesi makam ve mevki iken yeni anlayışta bilgi ve yetkinliklerdir (Özden, 2005).

Kısacası; yeni anlayış ile sınırsız, daha esnek, daha kapsamlı ve birey odaklı bir kariyer yaklaşımı ifade edilmektedir.

4. Yeni Kariyer Anlayışı ve Temel Nitelikleri

Örgütsel yapıda yalınlaşma, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma gibi uygulamalarla meydana gelen değişimler ile bireylerin eğitim ve beklentilerindeki değişim kariyer anlayışına da farklı boyutlar kazandırmıştır.

Yeni kariyer yaklaşımlarının neler olduğunu açıklamadan önce, bu yeni yaklaşımların genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yatay kariyer hareketliliği artmıştır.
- Kariyer bir örgütle sınırlı değildir ve iş değiştirmeler yoğunlaşmaktadır.
- Örgütsel bağlılık zayıflamıştır.
- Örgütlerin sunduğu kariyer imkânları azalmıştır.
- Uzun süreli iş ve istihdam garantisi azalmıştır.
- Büyük örgütlerden ayrılan çalışanlar kariyerlerine bu örgütlerin müşterisi ya da tedarikçisi olarak devam etmektedirler
- Büyük örgütlerden ayrılan yöneticiler, kendilerini mesleki ve sektörel anlamda tanımlamaya başlamıştır.
- Gelir ve varlık artışı ile kendi işini geliştirmek başarı ölçüsü haline gelmiştir.
- Yöneticiler, iş ve aile arasında bir denge sağlamaya çalışmaktadırlar (Peiperl ve Baruch, 1997; akt. Aytaç, 2005).

Yeni olarak adlandırılan kariyer yaklaşımlarının yukarıda ifade edilen ortak özelliklerinin yanı sıra kariyer kavramı ile ilgili olarak 2000'li yılların ortalarında yayımlanan makaleler incelendiğinde; yönetim kademesindeki çalışanlar, kadınlar, özel durumu olanlar, küreselleşme, örgütsel davranış konuları ile yeni kariyer uygulamaları

arasındaki ilişki, bireysel perspektif, uluslar arası kariyer (www.emeraldinsight.com, 2011) ve kolektif kültür (Pringle ve Mallon, 2003) ile ilgili konulara yoğun olarak yer verildiği görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen yeni kariyer anlayışının temel niteliklerini taşıyan ve “yeni kariyer yaklaşımları” olarak ifade edilen yaklaşımları da kısaca tanımlamak değişen kariyer anlayışı ile ilgili daha kapsamlı bir bakış açısı edinilmesini sağlayacaktır. Bu kapsamda yer alan yeni kariyer yaklaşımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Sınırsız kariyer yaklaşımı: Örgütsel yapıda meydana gelen hiyerarşik yapıdan uzaklaşma yönündeki gelişmeler örgütler için kademe, fonksiyon ve ölçek anlamında sınırların aşılmasını ifade etmektedir. Örgüt yapısındaki sınırsızlık anlayışı, kariyere bakış açısını da bu yönde değiştirmiştir. Sınırsız kariyer olarak ifade edilen bu yeni bakış açısı örgütsel sınırları, rolleri, pozisyonları ve işlerin niteliğini de etkilemektedir (Bird, 1994; akt. Erdoğan, 2003). Sınırsız kariyer yaklaşımında işe ait faaliyetlerin sadece bir örgütle sınırlandırılmayacağı ifade edilmiştir (Miner ve Robinson, 1994; akt. Erdoğan, 1999).

İki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı: Yöneticilik beyaz yakalı çalışanlar için olduğu gibi mavi yakalı diğer bir ifade ile teknik alanda çalışanlar için de giderek daha cazip bir kariyer hedefi haline gelmiştir. Teknik iş görenlerin, uzmanların ve ar-ge çalışanlarının kariyer sorunlarını çözmek amacıyla geliştirilen iki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, teknik ve yönetsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılmaktadır (Erdoğan, 1999).

Portföy kariyer yaklaşımı: Çalışanların birden çok müşteri ile çalışarak birden çok işi yaptığını ifade eden Handy, işi müşteri olarak ifade ederken çalışanları, tam zamanlı ve ücretli kişiler olmanın ötesinde bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak tanımlamıştır (Mallon, 1999, akt. Erdoğan, 2003).

Çalışan eşlerin kariyerleri: Eğitimdeki ilerlemeler, daha fazla kız çocuğunun öğrenim görmesi, kadınların çalışma hayatındaki rolünün artması, istihdamda eşit fırsat sağlanmasına ilişkin yasal düzenlemeler çift kariyerli eşler sorununu gündeme getirmiştir. Çift kariyerli eşler, eşlerin her ikisinin de bir kariyere sahip olması durumudur (Bingöl, 2003). Bu durum daha önceleri çift kariyerli eşler sorunu olarak nitelendirilirken, bu yaklaşım kapsamında bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına katkı sağlayabilecek bir durum olarak ele alınmaktadır.

Kariyer mozaigi: Kariyer mozaigi kavramı, sürekli olarak tek bir alanda düzenli bir şekilde yukarı doğru dikey bir hareketliliğin aksine, diğer alanlarda da uzmanlık anlamında tecrübe kazanılabilecek parça parça kariyer geliştirme kavramını ifade etmektedir. Bu yeni yaklaşımda kişi kariyerinin parçalarını bütünleştirerek tecrübe kazanmaktadır (Mc Nerney, 1996; akt. Tüz, 2003) .

Global kariyer yaklaşımı: Ulaşım ve iletişim olanaklarının artması ile emek piyasasının küreselleşmesi ve bu durum, işgücü hareketliliğinin de artmasını sağlamıştır. Bu nedenle çalışanların rakibi artık sadece kendi ülkelerindeki işgücü değil,

tüm dünyadaki çalışanlardır (Özden, 2005). Bu durum global kariyer yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

Esnek kariyer yaklaşımı: Çalışanlar, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip kendilerini tanımalı ve örgüt içinde uzun süreli istihdam edilmelerini sağlayacak rekabet edebilir bilgi ve yeteneklere sahip olmaya çalışmalıdır. Sürekli öğrenme ile değişen iş gereklerine uyumu da ifade eden bu durum, esnek kariyer yaklaşımının gereğidir (Waterman vd., 1994; akt. Erdoğan, 2003).

Ağ tipi kariyer yaklaşımı: Yaş ve kıdem gibi kriterleri dikkate alan doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok, her noktayı bir mevki olarak düşünen ağı yapılanma ile mevkiler arasında birçok terfi kombinasyonu elde etmek amaçlanmaktadır. Ayrıca hangi görev için ne tür nitelikler gerektiğini bilen yöneticilerin ve çalışanların terfisi için tecrübe, işin gerektirdiği şartlar ve yetenek dikkate alınmaktadır (Mathis ve Jackson, 1994; akt. Soysal, 2005).

Görüldüğü üzere; yeni kariyer anlayışını oluşturan bu yaklaşımlar geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçişi zorunlu kılan nedenleri, ortaya çıkan yeni durumu ve yeni kariyer anlayışının temel niteliklerini yansıtmaktadır.

Farklı yeni kariyer yaklaşımlarından hareketle ortak özelliklerinden hareketle daha genel bir sınıflandırma ile yeni kariyer yaklaşımlarını sınırsız ve çok yönlü kariyer olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. “Sınırsız kariyer” ekonomik, siyasi, küresel, ailesel ve kariyere ilişkin gerekçelerle tek bir örgüte bağlı olmayan ve sınırlandırılmamış bir kariyeri ifade etmektedir (Carson ve diğ., 1995; akt. Onay ve Vezneli, 2012). Sınırsız kariyer teorik kaldığı ve ampirik olarak desteklenmediği düşünülen bir yaklaşım olarak tartışılmaktadır (Pringle ve Mallon, 2003). “Çoklu kariyer” ise kişilerin kendilerinin ve kendi değerlerine göre yönlendirdiği mesleki davranışlar sayesinde ortaya çıkan ve kariyer başarısına odaklanan kariyer yaklaşımıdır (Briscoe ve diğ., 2006; akt. Onay ve Vezneli, 2012). Çok yönlü kariyer, direkt olarak kariyer geliştirme stratejisi, iş yönelimi ve dolaylı olarak örgütsel öğrenme ikliminden etkilenmektedir. Bu nedenle çok yönlü gelişimi, örgüt ve İK geliştirme birimlerinin desteği oldukça önemlidir (Park ve Rothwell, 2009).

İş yaşamındaki değişimlere uyumlaşmanın bir yansıması olarak ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımları yaşanan dönemin niteliklerine uygunluğu, bireylere özgüven ve çok yönlü nitelik sahip olma ve böylece istihdam edilebilirlik fırsatı sunması, yetkinlik gelişimi ve esneklik özellikleri ile olumlu niteliklerinin yanı sıra neden olabileceği belirsizlikler nedeniyle dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır (Seymen, 2004).

Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin olarak özellikle Türkiye bağlamında kısa bir değerlendirme yapmak gerekirse şunları söylemek mümkündür: Mevcut durumda yeni kariyer yaklaşımları ülkemizde tam anlamı ile özellikle bilinçli bir kariyer planlama sonucunda hayata geçirilememiştir. Ancak üniversite sınavına girecek olan diğer bir ifade ile kariyerinin keşfetme aşamasında olan lise son sınıf öğrencilerine meslek tercihlerini, iş odaklı bir bakış açısı ile ve çoklu bir kariyer planlaması ile yapmaları önerilmektedir (Dartan, 2012). Ayrıca son yıllarda ülkemizde yeni kariyer

yaklaşımlarının uygulanabilirliğini artıracak bazı düzenlemeler olduğu da ifade edilebilir. Son günlerde adını daha sık duymaya başladığımız Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) bu düzenlemelere örnek olarak gösterilebilir.

21 Eylül 2006 tarihli ve 5544 sayılı Kanun ile kurulan Mesleki Yeterlilik Kurumu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olan MYK kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip, özel bütçeli bir kamu kurumudur. Bu kurumun temel görevi; Avrupa Birliği ile uyumlu "ulusal mesleki yeterlilik sistemi"ni kurmak ve işletmektir. Bu kapsamda meslek standartlarını temel alarak, teknik ve meslekî alanlarda ulusal yeterliliklerin esaslarını belirlemek; denetim, ölçme ve değerlendirme, belgelendirme ve sertifikalandırmaya ilişkin faaliyetleri yürütmektedir. Vizyonu nitelikli insan kaynağının oluşmasına öncülük etmek olan kurum bu vizyonu doğrultusunda şu amaçları gerçekleştirmeyi hedeflemektedir: bireylere istihdam odaklı öğrenme fırsatları sunan, yeterlilikleri tanımlayan ve tanıyan, uluslararası düzeyde kalite güvencesi sağlanmış, Avrupa Birliği ile uyumlu Ulusal Yeterlilik Sistemini kurmak ve işletmektir. Ulusal ve uluslararası meslek standartlarını temel alarak teknik ve meslekî eğitim standartlarının ve yeterliliklerin geliştirilmesi, uygulanması ve bunlara ilişkin akreditasyon, yetkilendirme, denetim, ölçme, değerlendirme ve belgelendirmeye ilişkin kural ve faaliyetlerdir. UMYS'nin temel amaçlarından biri de yatay ve dikey geçişler için yeterlilikleri ilişkilendirmek, ulusal ve uluslararası kıyaslanabilirlik altyapısını oluşturmaktır (www.myk.gov.tr, 2012). Bu UMYS doğrultusundaki belgelendirilen bireyin bir meslek standartına yönelik akredite olması geçmişten farklı alanlarda ve uluslar arası nitelikte bir kariyer yapmasına imkan tanımaktadır. Özetle; çalışma yaşamında yer alacak bireylerin yeni kariyer konusundaki algısının farklılaşması ve UYMS gibi çalışmalar da yeni kariyer yaklaşımının uygulanabilirliğinin artırma yönünde bir etki yapacağı muhtemeldir.

5. Araştırma

5. 1. Araştırmanın Amacı

İş dünyasındaki bireysel ve örgütsel boyuttaki değişim, kariyer yönetimini ve diğer İKY fonksiyonlarını etkilemektedir. Değişen koşulların etkisiyle farklılaşan ya da farklılaşması zorunlu hale gelen kariyer anlayışının işletmelerde bu paralelde etkin uygulamalarla hayata geçirilmesi, işletme yönetiminin ve özellikle İK yöneticilerinin konu ile ilgili bakış açılarına ve değerlendirmelerine bağlıdır.

Bu araştırma ile amaçlanan yeni kariyer anlayışının çalışanlar ve işletme açısından etkin bir şekilde hayata geçirilmesi ve literatürde yer alan yeni kariyer yaklaşımlarının Türkiye'deki durumunu ve uygulanabilirliğini İKY yöneticilerinin gözüyle sorgulamaktır.

5. 2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmada “açık uçlu anket görüşmesi” yönteminden yararlanılmıştır. Bu görüşmede bir dizi soru seti vardır ve görüşülen birey bu sorulara istediği şekilde ve öznel olarak

cevap vermekte serbesttir (Rubin, 1983; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu kapsamda 15 işletmenin İK fonksiyonunu gerçekleştirmekten sorumlu yöneticileri ile görüşülmüştür.

Mülakat yapılan 15 İK yöneticisine kariyerin değişen nitelikleri ve bu değişimin ortaya çıkardığı mevcut durum ile ilgili toplam 10 soru sorulmuş ve mümkün olduğunca detaylı yanıtlar alınmaya çalışılmıştır. Bu süreç sonucunda mülakat dökümleri oluşturularak içerik analizine ve bu kapsamdaki anlamlılık analizine tabi tutulmuştur.

İçerik analizi, dokümanların ve mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir. Bu teknikle katılımcıların görüşlerinin içeriklerinin sistematik bir şekilde tanımlanması ve daha ileri analizlerde kullanımının kolaylaştırılması amaçlanmaktadır. İçerik analizi iki temel yaklaşımdan oluşmaktadır: sıklık analizi ve anlamlılık analizi. Bu çalışmada tercih edilen anlamlılık analizi katılımcıların konu ile ilgili tespit edilen görüşlerinin anlamlı olanların seçilmesini ifade etmektedir (Altunışık vd., 2007: 268-269). Bu kapsamda katılımcıların verdiği yanıtlarda önem arz eden ve belirgin bir şekilde öne çıkan ifade belirlenmiş ve bu bulgular tablolaştırılarak değerlendirilmiştir.

5. 3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kısmı işletmelerin genel özellikleri, görüşme yapılan İK fonksiyonundan sorumlu yöneticilerin özellikleri ve bu yöneticilerin değişen kariyer yaklaşımlarına yönelik değerlendirmeleri ile ilgili bulguları kapsamaktadır.

5.3.1. İşletmelerin Genel Özellikleri

Araştırma kapsamında mülakat yapılan İK yöneticilerinin çalıştığı işletmelerin genel özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 1: İşletmelerin Genel Özellikleri

İşletme	Kuruluş Tarihi	Sektör	Çalışan Sayısı	İK fonksiyonunun yürütülmesinden sorumlu departman adı
1	1979	İlaç	596	İnsan Kaynakları
2	1953	İlaç	1770	İnsan Kaynakları
3	1977	İlaç	1650	İnsan Kaynakları
4	1912	İlaç	2600	İnsan Kaynakları
5	1963	İlaç	640	İnsan Kaynakları
6	1958	İlaç	1900	Organizasyonel Gelişim ve İK
7	1997	Otomotiv	764	İnsan Kaynakları ve İdari İşler
8	2002	Otomotiv	137	İnsan Kaynakları ve İdari İşler
9	1977	Otomotiv	3500	İnsan Kaynakları
10	1997	Tekstil	1985	İnsan Kaynakları
11	1976	Tekstil	165	İnsan Kaynakları
12	1975	Bilişim	81	İnsan Kaynakları
13	1994	Bilişim	250	İnsan Kaynakları
14	1990	Elektrik	360	İnsan Kaynakları
15	1983	Demir-çelik	240	İnsan Kaynakları

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 6 tanesi ilaç, 3 tanesi otomotiv, 2 tanesi tekstil, 2 tanesi bilişim ve diğer 2 tanesi de elektrik ve demir-çelik sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerden sadece bir tanesi 2002 yılında kurulmuştur. Diğerleri ise daha uzun bir süredir faaliyet göstermektedir. Örneğin; işletmelerden bir tanesinin kuruluş tarihi 1912'dir. İşletmelerden sadece 1 tanesinin 100'den az çalışanı vardır. İşletmelerin İK faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu departmanlarının adları 1 işletmede "organizasyonel gelişim ve İK", 2 işletmede "İK ve idari işler", diğer 12 işletmede ise "İK" şeklindedir.

5.3.2. Katılımcıların Genel Özellikleri

Araştırma kapsamında mülakat yapılan İK yöneticilerinin işletmedeki ünvanları, çalışma süreleri ve kariyer gelişimleri ile ilgili özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2: Katılımcıların Genel Özellikleri

K	Ünvan	İşletmedeki Görev Süresi	İK Alanındaki Çalışma Süresi	Kariyer Gelişim Süreci
1	İK sorumlusu	5 yıl	20 yıl	İK uzmanı-İK şefi-İK sorumlusu
2	İK yöneticisi	6 yıl	10 yıl	İK uzmanı- İK eğitim uzmanı- İK bölge müdür yardımcısı- Holding eğitim uzmanı- İK yöneticisi
3	İK yöneticisi	4 yıl	7 yıl	İK uzmanı- İK eğitim uzmanı- İK bölge müdür yardımcısı- Holding eğitim uzmanı- İK yöneticisi
4	İK yöneticisi	6 yıl	2 yıl	İSM-Bölge müdürü- İK yöneticisi
5	İK sorumlusu	3 yıl	2 yıl	Bölge müdürü-İK uzmanı- İK sorumlusu
6	İK müdürü	3 yıl	3 yıl	Tıbbi tanıtım temsilcisi- Uzman tıbbi tanıtım temsilcisi- Bölge müdürü
7	İK sorumlusu	3,5 yıl	5 yıl	
8	İK yöneticisi	6 yıl	6 yıl	
9	İK müdürü	2 yıl	5 yıl	
10	İK yöneticisi	5 yıl	5 yıl	İstihdam memuru-İK uzmanı
11	İK müdürü	7 yıl	2 yıl	
12	İK yöneticisi	4 ay	3 yıl	Ücretlendirme ve çalışma ilişkileri mdrlüğü personel ve tahakkuk elemanı- Endüstriyel ilişkiler mdrlüğü İK uzman yrd- İşgücü ve çalışma ilişkileri yöneticisi-İK uzmanı
13	İK yöneticisi	3 yıl	5 yıl	İK departmanında yer alan tüm pozisyonlar
14	İK yöneticisi	8 yıl	8 yıl	İK uzmanı- İK yöneticisi
15	İK sorumlusu	3 yıl	7 yıl	Personel uzman yrd-Personel uzman.-Personel şefi- İK sorumlusu

Katılımcı İK yöneticilerinin yukarıdaki tabloda detaylı bir şekilde verilen özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Katılımcıların 8 tanesinin ünvanı İK yöneticisi, 4 tanesinin ünvanı İK sorumlusu ve 3 tanesinin ünvanı ise İK müdürüdür.
- Buldukları işletmede çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde; sadece 1 tanesi 4 ay gibi kısa bir süredir görev yapmakta iken diğerleri en az 2 yıldır buldukları işletmede görev yapmaktadırlar. 7 tanesi ise 5 yıl ve daha fazla süredir buldukları işletmede görev yapmaktadırlar.
- İK alanındaki çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde ise bu süre, 2 yıl ile 20 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların 3 tanesi 2 yıldır ve 9 tanesi 5 yıl ve daha fazla süredir İK alanında çalışmaktadır. 1 katılımcı ise 20 yıldır İK alanında çalışmaktadır. İK alanındaki çalışma sürelerinden hareketle katılımcıların büyük bölümünün İK alanına hakim ve tecrübeli insanlar olduğunu söylemek mümkündür.
- Katılımcıların kariyer gelişim süreci değerlendirildiğinde 8 tanesinin kariyer gelişimini tamamen İK alanında sürdürdüğü ve ilaç sektöründe çalışan 2 tanesinin önce farklı bir alanda kariyerine adım attığını ve sonrasında kariyerini İK alanında sürdürdüğü görülmektedir. Katılımcıların 3 tanesi ise bu konuda yanıt vermek istemediğini dile getirmiştir.

Katılımcıların işletmedeki ve İK alanındaki çalışma süreleri ile kariyer gelişim süreçleri bu çalışmanın amacı açısından taşıdığı önem nedeniyle daha sonra yeniden değerlendirilecektir.

5.3.3. İK Yöneticilerinin Değişen Kariyer Anlayışına Yönelik Değerlendirmeleri

15 İK yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşmelerin dökümleri içerik analizi kapsamındaki anlamlılık analizine tabi tutulmuş ve bu analiz sonucunda oluşturulan görüşme bulguları döküm tablosundan hareketle aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak mümkündür:

- Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle değişen örgüt yapısı ve süreçleri İKY'yi ve bir alt fonksiyonu olan kariyer yönetimini ve kariyer kavramını da farklılaştırmıştır. Bu farklılaşma sonucunda kariyer kavramı işletmeler ve çalışanlar için geçmişe oranla çok daha önemli ve öncelikli hale gelmiştir. Katılımcıların tamamı da bu görüşlerini farklı şekillerde ifade etmişlerdir. Kariyerin ve kariyerle ilişkili diğer unsurların artan önemi ile birlikte özellikle kurumsal işletmelerde daha etkin uygulamalarla etkinleştirilmeye çalışıldığı, profesyonel ve kurumsal nitelik kazandığı, çalışanın sorumluluğunun ve yönlendirici rolünün arttığı, diğer bir ifade ile birey odaklı olan, değişimlere ayak uyduran, hiyerarşi ve eğitim odaklı olmayan, yetenek yönetimi ile birlikte ele alınan dinamik bir bakış açısı ile değerlendirildiği vurgulanmıştır.

K9 günümüzde çalışanın kariyerine etkisini ve taşıdığı sorumluluğu diğer bir ifade ile birey odaklılığı “gidilecek yolu, rotayı çalışanlar çizmektedir” sözleri ile açıklamıştır.

- Değişen değerler sonucu ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarından çalışanların ve yöneticilerin haberdar olduğunu düşünen katılımcı sayısı 9'dur. K2, bu haberdarlığın takip boyutunu vurgularken, K3 ise benzer durumun dinamik sektörlerde ve küresel şirketlerde var olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların üç tanesi yeni kariyer yaklaşımından kurumsal işletmelerin haberdar olduğunu ifade ederken K6 sadece İK yöneticilerinin haberdar olduğunu belirtmiştir. Konu ile ilgili farklı bir görüş ortaya koyan tek katılımcı olan K8 ise işletmelerin bu konudan haberdar olduğundan emin olmadığını ve "yeni yaklaşımlardan haberdar olunduğunu ortaya koyan yeni uygulamaların pek olmadığını" ifade etmiştir.

Yeni kariyer yaklaşımlarının Türkiye'deki işletmelerde yeni ve farklı uygulamalar meydan getirip getirmediği ile ilgili olarak kurumsal işletmelerde ve çok uluslu şirketlerde yeni kariyer yaklaşımlarına paralel uygulamaların özellikle sektörel boyutta olduğu ifade edilmiştir. Bu uygulamaların yöneticilerin ve çalışanların vizyonları doğrultusunda rakiplere göre şekillendirildiği belirtilmiştir. Bu uygulamalar arasında yetiştirme programları, etkin kariyer planlama, yönetici aday havuzları, mesleki yetkinliklerin belirlenmesi, performansa dayalı kariyer planlaması yer almaktadır. Ancak K2 uygulamalar boyutunda yenilikçi adımlar atılmaya çalışıldığını ve K3 bu kapsamda Avrupa'dan örneklerin hayata geçirilmeye çalışıldığını ifade etmiştir. K10 da kariyer anlayışındaki yeniliklerin uygulamaya aynı hızla aktarılamadığını belirtmiştir. K12 literatürde yer alan yeni kariyer yaklaşımlarının ve bu kapsamdaki yeni uygulamaların işletmeler tarafından uygulanabilirliği ve işletme koşullarına uygunluğunun sorgulanarak, kariyer yönetimi uygulamalarının yeni yaklaşımlar paralelinde şekillendirilmeye çalışıldığını aktarmıştır. K9 ise farklı bir düşüncede olduğunu ve işletmelerin yeni kariyer yaklaşımlarından haberdar olmasına rağmen geleneksel uygulamaların geçerliliğini sürdürdüğünü ifade etmiştir.

- Katılımcıların 14 tanesi işletmelerin ve yöneticilerin yeni kariyer yaklaşımlarını dikkate alarak çalışanlara yeni kariyer fırsatları sunmalarının ve bu doğrultudaki ödül ve terfi sistemlerinin kurulmasının ülkemizde de uygulama alanı bulabileceğini ifade etmişlerdir. K3 bunun kurumsal işletmelerde var olduğunu, K7 bunun orta vadede mümkün olabileceğini ve K11 "yolun henüz başında olduğunu" belirtmiştir. Ayrıca İKY'nin etkinliği ve danışmanlık desteği ile bunun mümkün olacağı belirtilmiştir. K8 ise diğer katılımcılardan farklı olarak işletmelerde yeni kariyer yaklaşımlarına paralel sistemlerin ülkemizde uygulama alanı bulamayacağını ve bunun nitelikli işgücü arzı ile talebi arasındaki farktan kaynaklandığını ifade etmiştir.

- Katılımcıların 10 tanesi yeni kariyer yaklaşımlarının uygulanabilirliği konusunda yetersizlikler olduğunu, 4 tanesi yetersizlikler olabileceğini ve 1 tanesi de yetersizlikler olacağını ifade etmişlerdir. Profesyonellikten uzaklık, üst yönetimin desteğinin eksikliği, yeni yaklaşımların tam olarak anlatılamaması, adaptasyon sorunları, aile şirketlerinin nitelikleri, eski yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, örgütsel bağlılığın azalması ve sık iş değiştirme gibi yeni kariyer yaklaşımlarının nitelikleri ve literatürde yer alan yeniliklerin sorgulanmadan hayata geçilmeye çalışması mevcut eksiklikler olarak ifade edilmiştir.

- Katılımcıların 13 tanesi Türkiye'deki mevcut kariyer anlayışının geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçiş için yeterli olmadığını, işletme ve çalışan boyutunda bu geçişin tam anlamıyla sağlanması için zamana ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun nedenini K2, eğitim ve terfi odaklı kariyer planlamayı; K9 kariyer geliştirmenin profesyonel bir bakış açısı ile uygulanmamasını; K12 yatay hareketliliğin ve bireysel sorumluluğun artması gibi yeniliklere adaptasyonun işletme ve birey açısından kolay olmaması şeklinde ifade etmiştir.

- Türkiye'deki mevcut kariyer anlayışının geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçiş konusundaki yetersizliklerin yönetim desteği, profesyonelleşme ve yeni kariyer anlayışının çalışanlara ve işletmelere etkileri konusunda tarafların bilinçlendirilmesini de kapsayan eğitimlerle giderileceği vurgulanmıştır. Bu ortak iyileştirme alanlarının yanı sıra K4 firma kültürünü ve K2, K6, K12 İKY'nin işletme içindeki rolünü ifade etmiştir. K2 kariyer gelişiminin işletme açısından da etkilerinin değerlendirilmesi ve bu kapsamda kullanılan gelişim araçlarının etkinliğinin artırılması gerekliliğinin dile getirmiştir. K14 ve K15 ise yetersizliklerin iş analizi, ücret yönetimi ve performans değerlendirme gibi İKY fonksiyonları bağlamında giderilmeye çalışılmasının önemli olduğunu ifade ederek önerilerde bulunmuştur.

-Yeni kariyer yaklaşımlarının ülkemizdeki işletmelerin yöneticileri ve çalışanları için çok önemli olduğunu söyleyen katılımcı sayısı 1, önemli olduğunu söyleyen katılımcı sayısı 5, oldukça önemli olduğunu söyleyen katılımcı sayısı 2 ve önemli olmadığını söyleyen katılımcı sayısı da 2'dir. K6 yeni kariyer yaklaşımlarının öneminin dönemsel olarak değiştiğini ve "işlerin kötü gittiği" dönemlerde kariyer yönetimi uygulamalarına ve dolayısı ile yeni kariyer yaklaşımlarına daha az önem verildiğini belirtmiştir. K11 konuyu çalışanlar ve işletmeler açısından değerlendirerek yeni nesil çalışanlar için konunun oldukça önemli olmasına karşın eski nesil çalışanlar için önemli olmadığını dile getirmiştir. Bunun nedeni olarak gençlerin yeniliğe açık olması ve değişime daha fazla uyum sağlayabilmesi gösterilmiştir. K15 ise günümüzde yeni kariyer yaklaşımlarına gereken önem verilmiyor olsa da koşulların çalışanları ve yöneticileri bu yaklaşımları ve etkilerinin daha fazla dikkate almaya zorladığını belirtmiştir.

- Yeni kariyer yaklaşımlarında geleneksel kariyer yaklaşımlarından farklı olarak kariyer geliştirme sorumluluğu bireye aittir ve işletmelerin görevi çalışanlarını bu konuda desteklemektir. Bu değişimin benimsenmesi süreci çalışanlar ve işletmeler için farklı şekillerde olacaktır. 6 katılımcı bu değişimi hem çalışanların hem de işletmelerin benimsenmesinin kolay olacağını ve 2 katılımcı ise kolay olmayacağını ifade etmiştir. 3 katılımcı ise bu süreçteki değişimi çalışanların daha kolay olacağını ancak işletmelerin benimsenmesinin daha zor olacağını ve zaman alacağını belirtmişlerdir. K13 belirli koşullar sağlandığında ve K3 de yönetimin desteği ve danışmanlığı ile değişimin benimsenmesinin kolaylaşacağını belirtmişlerdir. K8, K9 ve K15 ise çalışanların değişimi benimsenmesinin işletmelere oranlar daha zor olacağını dile getirmişlerdir.

- Yeni kariyer yaklaşımlarının uygulamalara yansımalarının sorun çıkarıp çıkarmayacağı ile ilgili soruya sadece 2 katılımcı, yeni kariyer yaklaşımlarının uygulamalarda sorunlara neden olmayacağını belirtmişlerdir. 1 katılımcı bu konuda sorunların mevcut

durumda da var olduğunu ifade etmiş ve şu sorunları dile getirmiştir: yeni kariyer yaklaşımları ile birlikte ortaya çıkan uygulamaların örgüt kültürü ile bütünleşmemesi ve neden olabileceği düşük örgütsel bağlılığın ve güvenin işgücü mobilitesini artırması.

K11 ise ilk dönemde yaşanabilecek sorunların zamanla çözüleceğini belirtmiştir. K2 de paralel bir şekilde konu ile ilgili sorunlara dair bir öngörüsü olmadığını ifade etmiştir.

1 katılımcı bu konuda sorun yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu ve 9 katılımcı sorunlar olabileceğinin ifade etmişlerdir. Bu katılımcıların dile getirdiği ortak sorun yeni kariyer yaklaşımlarının temel niteliklerinden kaynaklanan duruma ve sürece uyum güçlüğü ve değişime dirençtir. Diğer sorunlar ise kariyer gelişimi sorumluluğunun çalışana ait olması, İK yöneticilerinin sürece dahil edilmemesi, örgütsel bağlılığın, motivasyonun, uzun süreli iş garantisinin ve işletme içindeki yükselme fırsatlarının azalması sonucunda işgücü devir oranının artması ve nitelikli/kalifiye çalışanların işletmede tutulmasının zorlaşmasıdır.

- Çalışma yaşamındaki değişime uyum sağlanabilmesi için işletmelerin ve çalışanların/bireylerin bu yeni yaklaşımları benimsemesinin gerekli olduğunu tüm katılımcılar vurgulamışlardır.

6. Sonuç

İşletmelerin örgüt yapılarını daha yalın, basık ve esnek hale getiren ve iş yaşamını farklılaştıran teknoloji ve küreselleşme gibi çevresel faktörler işletme fonksiyonlarını ve özellikle İKY fonksiyonu geleneksellikten uzaklaştırmıştır. Bu bağlamda motivasyon, iş tatmini, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarında değişimi ve yeni yaklaşımları esas alan yöntemler kullanılmaya başlanmıştır.

Bu değişim kapsamındaki yeni kariyer yaklaşımları da örgütsel ve bireysel değişime paralel olan daha esnek, sınırsız, bireye sorumluluk yükleyen ve inisiyatif almasına fırsat veren bir yapıyı ifade etmektedir. Yeni kariyer yaklaşımlarının başarılı bir biçimde uygulanabilmesi işletme ve çalışan başta olmak üzere tarafların bu konudaki gelişmeleri benimseyip desteklemesi, ücret yönetimi ve eğitim gibi diğer İKY fonksiyonlarının yeni yaklaşımlarla entegre olması gibi koşullara bağlıdır. Bu noktada; İKY yöneticileri önemli bir rol üstlenmektedirler. Bu nedenle, bu çalışmada da değişen kariyer yaklaşımlarına yönelik düşünceleri ile yeni kariyer yaklaşımların uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla İK yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın bulgularından hareketle kariyer yönetimi fonksiyonuna ilişkin bilindik uygulamaların hayata geçirilmesinin dahi yenilik olarak değerlendirildiğini ve kariyer anlayışındaki değişimin uygulama boyutunda literatürde yer alan düzeye gelmediğini söylemek mümkündür. Bu durumda işletmelerin mevcut yönetim anlayışlarının, kariyer kavramının işletmeler ve çalışanlar açısından taşıdığı önem, işletmenin çevresel koşulları etkili olmaktadır. Diğer bir faktör ise profesyonellikten uzaklık, üst yönetimin desteği, yeni yaklaşımların tam olarak anlatılamaması, işletmelerin nitelikleri gibi yetersizliklerin yeni kariyer yaklaşımlarının uygulanabilirliğini azaltan bir etkiye sahip

olmasıdır. Ayrıca aynı işletmede ve aynı uzmanlık alanında uzun zamandır çalışan İK yöneticilerinin süreçle ilgili bilgi düzeyleri ile konuya dair bakış açılarının olduğu düşünülebilir. Kısacası; yeni kariyer yaklaşımlarının ülkemizde henüz geçiş sürecinde olduğunu ve bu sürecin kısa vadede sona ermeyeceğini söylemek mümkündür. Ancak geçişi hızlandırmak ve yeni kariyer yaklaşımlarının uygulamada daha fazla yer bulması için yönetim desteği, profesyonelleşme ve yeni kariyer anlayışının etkileri konusunda tarafların bilinçlendirilmesi yararlı olacaktır. Ayrıca daha makro bir bakış açısı ile İKY'nin işletme içindeki öneminin artması ve kariyer yönetimi ile birlikte diğer İKY fonksiyonlarının yeniliklere açık ve entegre bir şekilde yapılandırılması önemli bir çıkış noktası olacaktır.

Yeni kariyer yaklaşımları ülkemiz kariyer literatüründe teorik bağlamda ele alınmakta, ancak uygulamaya dair bulgulara yeterince yer verilmemektedir. Bu durumun bir gerekçesi olabilecek bir değerlendirme ile bu çalışmanın bulguları da göstermektedir ki; yeni kariyer yaklaşımlarına geçiş tamamlanmamış ve teorik boyut uygulamada tam olarak karşılığını bulmamaktadır. Bu ikilemi ve eksikliği gidermek amacıyla öncelikle bireyler ve işletmeler değişime ve yeni kariyer yaklaşımlarının yansımalarına ayak uydurmak için geleneksel anlayışlarını değiştirerek yeni kariyer yaklaşımlarının benimsenmesi ve uygulanması yönünde adım atmalıdırlar. Ayrıca bu konuda proje bazlı çalışmayı benimseyenler dışındaki farklı mesleklere ilişkin yapılacak olan yeni çalışmalarda konunun uygulama yönüne daha fazla ağırlık verilmelidir.

Kaynaklar

Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 2, 1–17.

Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Bird, A. (1994). Careers Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 325–344.

Bowen, D. A. ve E. Edward (1992). Total Quality- Oriented Human Resources Management. *Organizational Dynamics*, 20 (4).

Dartan, A. (2012). “Devir Çoklu Kariyer Devri”, Posta 2012 Tercih Rehberi.

Doğan, Ö. ve N. Erdoğan (2003). Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247 - 75k

Erdoğan, N. (1999). Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri. *Mercek Dergisi*, 4 (16), 63–77.

Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayınları.

<http://www.emeraldinsight.com/insight/searchQuickOptionsDo?TxtTop Search=&S1Re> (E.T. 06.10.2005)

<http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/hakkimizda/genel-olarak> (E.T. 20.03.2012)

<http://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-yeterlilikler-ana/216-ulusal-meslek-yeterlilik-sistem-umys> (E.T. 20.03.2012)

Inkson, K. ve M. B. Arthur (2001). How To Be a Successful Career Capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1).

Mallon, M. (1999). Going Portfolio: Making Sense Of Changing Careers. *Career Development International*, 4 (7).

Mathis, R.L. ve J.H. Jackson (1994). Personnel/Human Resource Management. 6th Edit., New York: West Pub Camp.

Mc Nerney, D.J. (1996). As Human Resource Changes, So Do HR Career Paths. *HR Focus*, 73, 1.

Miner, A.S. ve D.F. Robinson (1994). Organizational and Population Level Learning As Engines For Career Transitions. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 295–306.

Onay, M. ve Z. Vezneli (2012) “Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No 1, ISSN: 1309-8012 (Online), s.193-202.

Özden, M. C. (2005). Kariyerimi Baştan Yarat!. Deniz Yalım (Edit.), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul: Hayat Yayınları. (s. 159-175).

Park, Y. ve W.J. Rothwell (2009) “The Effects of Organizational Learning Climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the Protean Career”, Human Resource Development International, Vol. 12, No.4, September, 387-405.

Peiperl, M. ve Y. Baruch (1997). Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *American Management Association*, 7–22.

Pringle, J. K. ve M. Mallon (2003) “Challenges for the Boundaryless Career Odyssey”, International Journal of Human Resource Management, 14:5 August, p. 839–853.

Rubin, H. J. (1983). Applied Social Research. Columbus: Charles E. Merrill Pub.

Soysal, A. (2005). Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php? nt:232](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt:232) (E.T. 13.10.2005)

Thomas, D.C., Lazarova, M.B. ve K. Inkson (2005). Global Careers: New Phenomenon or New Perspectives?. *Journal of World Business*.

Tüz, M.V. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (4), 169–176.

Waterman, R.H., Waterman, J.A. ve B.A. Collard (1994). Toward a Carrer-Resilient Workface. *Harward Business Review*, July-August, 87–95.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

