

## KİŞİYE ÖZGÜ SÖZLEŞMELERİN KARIYER BAŞARISINA ETKİSİNDE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ARACI ROLÜ\*

**Doç. Dr. Gaye Özçelik**

İstanbul Bilgi Üniversitesi

İletişim Fakültesi

ORCID: 0000-0002-7130-8534

**Dr. Öğr. Üyesi Meryem Aybas**

Kafkas Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ORCID: 0000-0001-6133-7238

**Prof. Dr. Cavide Uyargil**

İstanbul Üniversitesi

İşletme Fakültesi

ORCID: 0000-0003-3643-2107



### Öz

Yeni kariyer yaklaşımları günümüzde çalışanlar ve işverenlerin istihdam güvencesine ilişkin sorumluluklarını değiştirmiştir. İşverenler artık çalışanlarına yaşam boyu istihdam garantisi vermemekte; ancak başarılı ve örgüte bağlı kişilerin örgütte kalmalarını sağlamak için kariyer geliştirme fırsatlarını onlara sunmaktadırlar. Çalışanlar ise kariyerleri ile ilgili sorumluluklarının farkındadırlar ve istihdam edilebilirliklerini artırma çabası içerisindeyler. Dolayısıyla, geçmişte kişi ile işvereni arasında gerçekleşen ve işverenin çalışana yaşam boyu istihdam garantisi sağlayan eski psikolojik sözleşmenin yerini, sözleşme koşullarının müzakere edilebilirliği durumunda ortaya çıkan kişiye özgü sözleşmeler almıştır. Bu çalışmanın amacı, kişiye özgü sözleşmelerin kariyer başarısına etkisinde algılanan istihdam edilebilirliğin aracı rolü olup olmadığını incelemektir. Aştırmanın kapsamını bilişim sektörü çalışanları oluşturmuş olup, kolayda örneklem yöntemi ile 110 kişiden elde edilen veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Hipotezler SPSS 21 istatistik programı aracılığı ile test edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kişiyeye özgü sözleşmeler, Kariyer başarısı, İstihdam edilebilirlik, Bilgi teknolojileri, İstihdam edilebilirlik

*The Impact of Idiosyncratic Deals (I-Deals) on Career Success: The Mediating Role of Employability*

### Abstract

The new career approaches have altered the responsibilities of both employees and employers with regard to employment security. Recently employers have appeared not to ensure lifetime employment security for their employees, however they try to provide career development opportunities for those who have a strong sense of organizational commitment. On the other hand, employees are aware of their own responsibilities regarding their career success and aim at increasing their employabilities. Therefore, the old psychological contract, based upon providing employees with life-time employment is now replaced with 'employability' which enables employees to make idiosyncratic deals (I-deals) that refer to voluntary, personalized arrangements between workers and their employers. The objective of this study is to examine an association between idiosyncratic deals and career success with the mediator role of employability. Employees from information technology industry constituted the scope of the study. Data were obtained from 110 employees who were selected by convenience sampling method. The employees voluntarily filled out a survey questionnaire, and the data analyses were done via SPSS 21 program.

**Keywords:** Idiosyncratic deals (I-deals), Career success, Employability, Information technology, Employability

\* Makale geliş tarihi: 21.08.2017  
Makale kabul tarihi: 26.02.2018  
Erken görünüm tarihi: 04.03.2019

## **Kişiye Özgü Sözleşmelerin Kariyer Başarısına Etkisinde Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Aracı Rolü**

### **Giriş**

Yeni kariyer yaklaşımları günümüzde çalışanlar ve işverenlerin istihdam güvencesine ilişkin sorumluluklarını değiştirmiştir. Geleneksel kariyer yaklaşımlarından farklı olarak işverenler artık çalışanlarına yaşam boyu istihdam garantisi vermemekte; ancak başarılı ve örgüte bağlı kişilerin örgütte kalmalarını sağlamak için kariyer geliştirme fırsatlarını onlara sunmaktadırlar. Diğer taraftan çalışanlar kariyer başarılarındaki kendi sorumluluklarının farkındadırlar ve işgücü piyasasında mevcut işlerini korumak, ilerleyebilmek, başka bir örgütte iş bulabilmek amacıyla bilgi, beceri, yetkinlik ve fırsatlara sahip olmaya çalışır; diğer bir deyişle istihdam edilebilirliklerini arttırma çabasını gösterirler (Van der Heijde ve Van der Heijden, 2006: 453).

Değişen bu çalışma koşullarının sonucunda, geçmişte kişi ile işvereni arasında gerçekleşen ve işverenin çalışana yaşam boyu istihdam garantisi sağlayan eski psikolojik sözleşmenin yerini, kişiye özgü sözleşmeler almıştır. Kişiye özgü sözleşmeler, bireysel olarak çalışanlar ve işverenler arasında gerçekleştirilen ve her iki tarafın ihtiyaçlarını da tatmin etmeyi amaçlayan anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, Ho ve Greenberg, 2006: 977). Bu sözleşmeler genel olarak, kişinin örgüt için önem taşıyan potansiyelinin veya özel bir yeteneğinin olduğunun kabulü durumlarında oluşur. Kişiye özgü sözleşmeler işe alma sürecinde veya çalışan ve işveren arasında belirli bir ilişki kurulduktan sonra gerçekleştirilebilir. Sözleşme koşullarının müzakere edilebilirliği, kişinin pazarlık gücüne bağlı olduğu kadar, iş gücü pazarında yüksek talep gören beceri ve niteliklere sahip olunmasına, bir başka deyişle istihdam edilebilirliğe de bağlıdır (Rousseau vd., 2006: 983).

İstihdam edilebilirliğin kariyer başarısını olumlu yönde etkilediğine dair yazında pek çok çalışma bulunmaktadır (Kuijpers, Schyns, ve Scheerens, 2006; De Vos, de Hauw ve Van der Heijden, 2011; Hogan, Chamorro-Premuzic, ve Kaiser, 2013). Bu doğrultuda, kişilerin bilgi, beceri ve yetkinlikleri arttıkça ve bunları kullanabilecekleri fırsatları elde ettiklerinde, bir başka deyişle istihdam

edilebilirlikleri arttığında kariyer başarıları da bundan olumlu yönde etkilenmektedir.

Kişiyeye özgü sözleşmelerin varlığı durumunda, çalışanın işverenenden sağladığı desteğin karşılığını verebilmesi yüksek performans göstermesi yoluyla oluşur. Bu şekilde çalışanlar özel görevler, eğitim, geliştirme gibi imkânları müzakere ederek kendi performanslarını arttırırken, işverenlerinin gözündeki değerlerini de arttırırlar (Hornung, Rousseau, ve Glaser, 2008). Tüm bunlar kariyer başarısını da olumlu yönde etkilemektedir. Örgütün kişiyeye sağladığı yetkinlik geliştirme ile ilgili destek kişinin bilgi ve becerilerini arttırmakla kalmayıp aynı zamanda istihdam edilebilirliğini de arttırmaktadır (De Vos vd., 2011: 439). İstihdam edilebilirliğin kariyer başarısı ile ilişkisi düşünöldüğünde, eđer örgütsel destek yeterli değilse, istihdam edilebilirliğin iş gücü devrine yol açtığı tespit edilmiştir (De Cuyper, Mauno, Kinnunen, ve Mäkikangas, 2011). Buna göre, kişiyeye özgü sözleşmelerin aslında artan istihdam edilebilirliğin örgüt için faydalı olmasında ya da olumsuz sonuçlarının engellenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kişiyeye özgü sözleşmelerin kariyer başarısına etkisinde istihdam edilebilirliğin aracı bir rolü bulup bulunmadığının test edilmesidir. Ayrıca, bir alt amaç olarak örgüt içi kariyer başarısı ve yaşam başarısı açısından bu ilişkinin farklılaşıp farklılaşmadığı da sorgulanacaktır. Takip eden kısımlarda öncelikle kavramsal çerçeve çizilerek, konu Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Normu (Gouldner, 1960) kapsamında da ele alınacaktır. Ardından metodolojik çerçevede veri toplama süreci, kullanılan analiz ve analizler doğrultusunda elde edilen araştırma bulguları tartışılacaktır.

## **1. Kavramsal çerçeve**

### **1.1. Kişiyeye Özgü Sözleşmeler**

Kişiyeye özgü sözleşme kavramı ilk kez Rousseau (2001a; 2005) tarafından ortaya atılmış bir kavram olup, çalışan ve işletme arasında gerçekleştirilen karşılıklı, isteğe bağlı ve kişiselleştirilmiş sözleşmeleri ifade etmektedir. Konuya ilişkin yazında, (Bal vd., 2012; Bal ve Lub içinde Bal ve Rousseau, 2015) işletmelerin istihdam uygulamalarını belirli standartlar çerçevesinde gerçekleştirdiği belirtilmekle birlikte, son yıllarda istihdam politikalarındaki bu standardizasyonun başarılı sonuçlar doğurmadığı, diğer bir deyişle işletmelerin yüksek yetkinliklere sahip çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını bu standart uygulamalarla karşılayamadıkları görölmektedir. Farklı yetkinliklere sahip bilgi işçilerine duyulan yüksek talep ve işgücü piyasa dinamikleri nedeniyle

(Rousseau, 2001a) çalışanların kuruma cezbedilmesi ve elde tutulması konusunda işletmeler çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu sebeple, işletmeler özellikle üstün yetenek, bilgi ve becerilere sahip çalışanları ile birlikte onlara özgü çalışma koşulları hakkında görüşme ve uzlaşma yoluna başvurmaktadırlar (Bal vd., 2014).

Kişiyeye özgü sözleşme kavramı esasen Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Normu'na (Gouldner, 1960) dayanmaktadır. Söz konusu sözleşmenin temelinde, çalışan ve işletme arasında bir çeşit takas ilişkisi mevcuttur. İşletme çalışanı ile ona özgü bir anlaşma yaptığında, kişi de bunun karşılığında işe ve kuruma olan bağlılığını arttıracak ve daha yüksek motivasyonla çalışacaktır. Başka bir deyişle karşılıklılık ilkesiyle ilişkili olarak, çalışanlar kendilerine özgü anlaşmalar yapılmasına durumunda daha yüksek motivasyon ve performansla görevlerine devam edeceklerdir (Bal ve Rousseau, 2015).

## 1.2. İstihdam Edilebilirlik

Günümüzün artan rekabet ve değişim ortamı işletmeleri sürekli çeşitlenen ve yeniliklere uyum sağlamayı kolaylaştıran becerilere sahip işgörenlerin oluşturduğu bir çalışma kültürü beklentisine yöneltmektedir (Ünal, 2003). Bu unsur 'iş güvencesi' kavramı ile ilişkilendirilebilecek gibi görünmekle birlikte, alana ilişkin yazında iş güvencesinin ötesinde 'istihdam edilebilirlik' olgusu ile açıklanmaktadır. Zira kişilerin çalışma hayatı boyunca bir ya da iki kurumda çalışması gerçeğinin yerini daha fazla sayıda kurumda görev alacak bir sürece bırakmaktadır. Bu durumda işletmeler, istihdamın sürekliliği anlamını ifade eden 'iş güvencesi' olgusu yerine, çalışanların istihdam edilebilirlik becerilerine odaklanmaktadırlar. İstihdam edilebilirlik, kişilerin kurumlarında çalışmalarını sürdürebilmeleri, yetkinliklerini geliştirebilmeleri ve ilerleyebilmeleri anlamına gelmektedir (Bhaerman ve Spill, 1988). UNESCO'nun 2012 yılında yaptığı tanıma göre istihdam edilebilirlik "iş arayan işgören adayının istihdam edilmesini ve işgücü piyasasında varlığını sürdürebilmesini sağlayan her türlü beceri ve rekabet gücünü kapsayan bir kavram" olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, işgücü piyasasında tutunabilmek için işgücünün becerileri ve bilgilerindeki gelişmenin sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır (Kuzgun, 2013).

İstihdam edilebilirlik becerileri, çalışanlar tarafından işin kalitesinin arttırılmasını sağlayan ve işverenler tarafından değer verilen becerilerdir. "İstihdam edilebilirlik becerileri", farklı araştırmacılar tarafından farklı yönlerden tanımlanmış ve tartışılmış olsa da, Cotton'un (1993) konuyla ilgili sınıflandırması dikkat çekicidir. Cotton istihdam edilebilirlik becerilerini; temel

beceriler (basic skills), üst düzey düşünme becerileri (higher-order thinking skills) ve duyuşsal beceriler (affective skills) olarak üç grupta toplamıştır. Buna göre temel becerilere okuma, dil ve yazın bilgisi, aritmetik gibi beceriler; üst düzey düşünme becerilere sorun çözme, hesaplama, karar verme, kaynakların etkin kullanımı, farklı teknolojilerle çalışabilme ve duyuşsal becerilere güvenilirlik, olumlu tutum, kendini geliştirme, liderlik, takım çalışması gibi beceriler örnek verilebilir (Cotton, 1993:3).

İstihdam edilebilirliğin nesnel ve öznel boyutları bulunmaktadır. İstihdam edilen bireyler ile ilgili yazında nesnel boyuta odaklanılmıştır; örneğin bireyin yeni bir iş isteyip istemediği. Ancak Berntson, Sverke ve Marklund (2006) bireylerin, kendi istihdam edilebilirlikleri konusunda öznel değerlendirmelerinin ve sahip oldukları becerileri ile ilgili algılarının önemini çalışmalarında vurgulamışlardır.

### 1.3. Kariyer Başarısı

Kariyer, "bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması" anlamına gelmektedir (Top, 1994; 92). Günümüz iş yaşamında meydana gelen kriz ortamları, değişim ve dönüşümler istihdam güvencesinin azalması, esneklik uygulamalarına duyulan ilginin artması ve kurumsal küçülme politikalarının uygulanması gibi birçok konuyu da beraberinde getirmiştir. Bu süreçten en çok etkilenen unsurlardan biri de çalışanların bireysel kariyer planlama süreçleridir. Kişilerin kariyer gelişimlerine yönelik sorumluluklarının artık yalnızca örgütlere ait olmadığı, aynı zamanda çalışanların da bu sorumluluğun önemli bir parçası oldukları sözkonusu değişimlerle birlikte ortaya çıkmaktadır.

Kariyer başarısı, kişinin iş deneyimleri sonucu elde ettiği işle ilgili veya psikolojik nitelikteki gerek objektif (nesnel) gerekse subjektif (öznel) çerçevede değerlendirilen pozitif çıktılar olarak tanımlanmaktadır (Ng, vd., 2005; Heslin, 2005). Literatürde de objektif ve subjektif kariyer ayırımına sıkça vurgu yapılmaktadır (Çakmak-Otluoğlu, 2014; Abele ve Spurk, 2009; Heslin, 2005; Gattiker ve Larwood, 1989). Objektif kariyer başarısı üçüncü kişiler tarafından gözlemlenebilen kariyer başarısı olarak tanımlanırken; subjektif kariyer başarısı kişinin kendi kariyer başarısına ilişkin bireysel algı ve görüşlerini ifade etmektedir. Ücret, terfi, statü gibi göstergeler objektif kariyer başarısına ilişkin örgütsel değişkenlerken, kariyer tatmini, kariyer bağlılığı, iş tatmini gibi faktörler ise subjektif kariyer başarısını yansıtan bireysel unsurlardır.

*Kişiy e Özgü Sözleşmeler ve İstihdam Edilebilirlik İlişkisi:* Kişiy e özgü sözleşmeler, çalışanın kendisi ve işvereni arasındaki istihdam ilişkisine bakış açısıyla ilgili olmakla birlikte, psikolojik sözleşme ile bazı açılardan ayrırmakta, bazı açılardan ise benzeşmektedir. Her ikisi de, işveren ve çalışan arasında karşılıklı beklentileri içermekte ve sosyal mübadele yaklaşımı çerçevesinde oluşmaktadır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi kişiy e özgü sözleşmeler genellikle işletme için özel bir önemi olan pozisyonda görev yapan ve kritik yetkinliklere sahip çalışanların işvereni ile müzakere ederek oluşturduğu sözleşmelerdir.

Kişiy e özgü sözleşmeler, işe alım sürecinde veya çalışan ve işveren arasında belirli bir ilişki kurulduktan sonra gerçekleştirilebilir. Müzakere edilebilirlik, kişinin pazarlık gücüne özgü olduğu kadar, iş gücü pazarında yüksek talep gören beceri ve niteliklere sahip olunmasına bir başka değişle istihdam edilebilirliğe de özgüdür (Rousseau vd., 2006: 983; Scholarios vd., 2008: 1036; Gamboa vd., ). Ne kadar çok istihdam edilebilir niteliklere sahipse talep edilebilirliği o oranda arttığı için kişiy e özgü sözleşme yapabilme imkânları da artmaktadır (Gamboa vd., 2009: 633). Scholarios ve arkadaşları (2008) bilişim teknolojisi sektörü çalışanlarını örnek vererek bu tarz çalışanların yüksek pazarlanabilir becerilere sahip olduklarını ve arzu ettikleri anlaşmaları yapabilmelerinin ve pazarlık güçlerinin bu doğrultuda yüksek olduğunu iddia etmişlerdir. Yine Rousseau ve arkadaşları da (2003), çalışanın gelişimine odaklı kişiy e özgü sözleşmelerin, işgörenlerin kurumlarında devamlılıklarını sağlayabilmelerini, ilerleyebilmelerini, başka bir deyişle istihdam edilebilirliklerini arttırdığını ifade etmiştir. Bu çalışmalara göre, kişiy e özgü sözleşme yapma fırsatını yakalayabilen çalışanların istihdam edilebilirlik algılarının artabileceği hususu araştırmacıları aşağıdaki hipotezi oluşturmaya yönlendirmiştir:

**H1: Kişiy e özgü sözleşmelerle istihdam edilebilirlik olumlu yönde ilişkilidir.**

*İstihdam Edilebilirlik ve Kariyer Başarısı İlişkisi:* Günümüzde işletmelerin istihdam yönetiminden ziyade istihdam edilebilirlik ve istikrarlı kariyer gelişimine verdiği önem artmaktadır. İstihdam edilebilirlik ve kariyer başarısı ilişkisine yönelik araştırmalarda, istihdam edilebilirliğin algılanan kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Kuijpers, Schyns ve Scheerens, 2006; Van der Heijden, Lange, Demerouti, Heijde, 2009; De Vos ve De Hauw, 2010; De Vos, de Hauw ve Van der Heijden, 2011; Hogan, Chamorro-Premuzic ve Kaiser, 2013). Özellikle yeni kariyer yönelimlerinin arttığı günümüzde, istihdam edilebilirlik kariyer başarısının en önemli

koşullarından biri olarak görölmektedir (Van der Heijde ve Van der Heijden, 2006; De Vos ve De Hauw, 2010). Kişilerin bilgi, beceri ve yetkinlikleri arttıkça, diğer bir deyişle istihdam edilebilirlikleri arttığında kariyer başarıları da bundan olumlu yönde etkilenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez ifade edilebilir:

**H2: İstihdam edilebilirlik kariyer başarıyla olumlu yönde ilişkilidir.**

*Kişiy e Özgü Sözleşmeler ve Kariyer Başarısı İlişkisi:* Kişiy e-özgü sözleşmeler, çalışanlar arasındaki ayırt edici bilgi ve yetkinliklere sahip kişilere gerek maddi gerekse manevi fırsatlar sunarak onların kariyer başarılarını arttırmaktadırlar (Bal ve Lub, Bal ve Rousseau'da, 2015). Bu yönüyle sözleşmeler hem çalışana hem de işverene fayda sağlamaktadır. Kişiy e özgü sözleşmelerin içeriği incelendiğinde, bu kapsamda ücret ve yan haklardan, yolculuk-tatil masraflarına, mentorlük, kişisel destek gibi çeşitli konulara kadar uzanabildiği görölmektedir (Rousseau vd., 2006: 985). Yazında da özellikle 2 farklı türde kişiy e-özgü sözleşme şeklinin yaygınlığı vurgulanmaktadır. Bunlardan birincisi adayın işe alım kararı verildikten sonraki süreçte kendisine sunulan sözleşme ile ilgili olup, çalışana sunulan esnek çalışma saatleri uygulaması bir örnek olarak verilebilir. İkincisi ise çalışanın işe başladıktan sonraki süreci kapsayan kişi özgü sözleşme şekli olup, kişiy e beceri ve kariyer gelişim fırsatlarının sunulması, kişiy e iş-yaşam dengesini kurabilmesi yönünde psikolojik destek ve esneklik sağlanması gibi örnekler verilebilir. (Rousseau, 2005; Rousseau ve Kim, 2006; Rousseau, Ho ve Greenberg, 2006; Hornung, Glaser ve Rousseau, 2008).

Kişiy e özgü sözleşmeler bir tür kaynak değişimi içerdiği için çalışanların yüksek düzeyde performans göstermelerini teşvik eder. Bu şekilde, çalışanlar özel görevler, eğitim, geliştirme gibi imkânları müzakere ederek kendi performanslarını arttırırken, işverenlerinin gözündeki değerlerini de arttırırlar (Hornung, Rousseau, ve Glaser, 2008). Öte yandan işverenleri ile olumlu ilişkiler de kariyer başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Buna göre aşağıdaki hipotez formüle edilmiştir:

**H3: Kişiy e özgü sözleşmeler kariyer başarıyla ile olumlu yönde ilişkilidir.**

*Kişiy e Özgü Sözleşmeler ve Kariyer Başarısı İlişkisinde İstihdam Edilebilirliğin Rolü:* Yapılan araştırmalarda ayırt edici bilgi ve yetkinliklere sahip çalışanların işverenleri ile müzakere yoluyla kendilerine özgü sözleşme yapmalarının işverenin bu çalışanları kuruma çekme, motive etme ve elde tutabilmek bakımından son derece önemli olduğu belirtilmiştir (Milkovich, 1996; Rousseau, Ho ve Greenberg, 2006). İstihdam edilebilirliğin kariyer başarısı ile

ilişkisi düşünüldüğünde, örgütsel desteğin yeterli olduğu, kişinin örgüt içinde bireysel hedeflerini gerçekleştireceği ortam bulunması halinde, istihdam edilebilirliğin iş gücü devrini azalttığı tespit edilmiştir (De Cuyper, Mauno, Kinnunen, ve Mäkikangas, 2011). Buna göre, kişiye özgü sözleşmelerin aslında artan istihdam edilebilirliğin örgüte sağladığı katkılarla önemli bir rolü bulunmaktadır.

Diğer taraftan, kişiye özgü sözleşme yapabilen üstün niteliklere sahip çalışanlar bu sayede hem istihdam edilebilirliklerini hem de kariyer gelişimlerini arttırma yönünde imkanlara kavuşmaktadırlar (Rousseau vd., 2003; Fugate vd., 2004; Willemse vd., 2012). Başka bir deyişle, sözleşmelerini müzakere edebilen çalışanlar, arzu ettikleri çalışma koşullarına ulaştıklarında yeni bilgi, beceri ve yetkinliklerle donanmalarını sağlayarak istihdam edilebilirliklerini arttırmakta ve bu da kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine ve başarı kazanmalarına fırsat tanımaktadır.

Buna göre ilgili hipotez aşağıda yer almaktadır:

*H4: Kişiye özgü sözleşmeler ve kariyer başarısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirliğin aracılık rolü vardır.*

## **2. Metodoloji**

Bu çalışmanın amacı, kişiye özgü sözleşmelerin kariyer başarısına etkisinde algılanan istihdam edilebilirliğin aracı rolü olup olmadığını incelemektir. Çalışmada tarama (survey) yöntemi ve anket tekniği kullanılmış (Kağıtçıbaşı, 1999), hipotezler SPSS 21 istatistik programı aracılığı ile test edilmiştir. Araştırma verilerinin analiz edilmesinde, tanımlayıcı istatistikler, faktör ve güvenilirlik analizleri, korelasyon, tekli ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### **2.1. Örneklem**

Bu çalışma bilişim teknolojisi alanında ve/veya dijital pazarlama/satış/hizmet iş süreçlerinde görev yapan ve bağlı olduğu bir yöneticisi bulunan 110 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Büyüköztürk (2002) ve Sapnas (2004), 100-200 arası örneklemelerin çok karmaşık olmayan modeller için yeterli olabileceğini belirtmiştir. Bu çalışma kapsamında analiz birimi olarak ölçek alt faktörleri yerine değişkenler bir bütün olarak değerlendirildiği için örneklem sayısı yeterli olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın kapsamını, pazarlık güçlerinin yüksek olduğu düşünülen sistem analisti, yazılım uzmanı vb. gibi bilgi teknolojileri alanında çalışanlar ve dijital pazarlama/satış/hizmet iş süreçlerinde



görev yapan ve bağlı olduğu bir yöneticisi bulunan, İstanbul’da faaliyet gösteren bilişim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplamada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecindeki zaman, maliyet, yanıt alamama, potansiyel katılımcıların gönüllü olmaması vb. zorluklar nedeniyle bahsedilen özelliklere sahip olan örnekler, araştırmacıların etkileşim içerisinde oldukları arkadaş ve yakınları aracılığıyla birçok işletmeden rastgele toplanmıştır. Araştırmaya katılanların %33,6’sı (37 kişi) kadın, %66,4’ü (73 kişi) erkeklerden oluşmaktadır. %72,7’i lisans, %22,7’ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların yaş ortalaması 31.64, ortalama çalışma süresi 8.82, ortalama mevcut işletmede çalışma süresi 4.71, mevcut işletmede terfi sayısı .91 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

## 2.2. Ölçüm Araçları

Bu çalışma kapsamında Rosen, Slater ve Johnson (2013)’ün 16 maddeli Kişiyi özgü sözleşmeler ölçeği, Gattiker ve Larwood (1986)’nın 23 ifadeli ve kişilerin kendi kariyer başarılarına ilişkin bireysel algı ve görüşlerinin sorulduğu kariyer başarıları ölçeği ve Berntson ve Marklund (2006)’un 5 maddeli algılanan istihdam edilebilirlik ölçekleri kullanılmıştır. Yaşam başarısına ilişkin ifadeler araştırmanın amacına uymadığından dolayı yapılan analizlerde dikkate alınmamıştır. Tüm ölçekler “Kesinlikle Katılıyorum=5-Kesinlikle Katılmıyorum=1” 5’li Likert aralığında kullanılmıştır.

*Ortak Yöntem Varyansı:* Çalışmaya temel teşkil eden tüm veri setinin aynı anda aynı kaynaktan toplanması ortak yöntem hatasını doğurabileceğinden, bu hatanın azaltılması için uygulama öncesinde soru formunda kimliği ifşa eden kişisel sorular sorulmayıp, soru formu olabildiği kadar kısa tutulmuş; bunun yanı sıra katılımcılara verdikleri yanıtlarla ilgili anonimlik garantisi sunulmuştur. Ayrıca, uygulama sonrasında elde edilen verilerin istatistiksel olarak ortak yöntem varyansına sahip olup olmadığı ise tekrar test edilmiştir. Ortak yöntem varyansının tespit edilebilmesi için Harman’ın tek faktör testi olarak bilinen, araştırmaya dâhil edilen tüm değişkenlerin faktör analizine tabi tutulduğu analiz kullanılmıştır (Podsakoff vd., 2003). Buna göre yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1’den büyük olan ve varyansın %74’ünü açıklayan 9 faktör ortaya çıkmıştır. 1.faktör toplam varyansın %13’ünü açıkladığı için istatistiksel olarak ortak yöntem varyansının olmadığına kanaat getirilmiştir.

*Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları:* Ölçekler yazarlar tarafından önce Türkçe’ye ardından uzman kişilerce tekrardan orijinal diline ve daha sonra yeniden Türkçe’ye çevrilmesi sağlanarak ve ayrıca konu ile ilgili uzman öğretim üyelerinin görüşlerine başvurularak içerik geçerliliği teyit edildikten sonra son halini almıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin tespiti için temel faktör analizinden

yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde ise Cronbach Alpha testi kullanılmıştır.

*Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları:* Algılanan istihdam edilebilirlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizinin tespiti için öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. KMO değeri ( $KMO= ,809$ ) 0,50'nin, Barlett testi ( $p=,000$ ) 0,05 derecesinin üzerinde anlamlılık gösterdiği için veri setinin faktör analizine uygunluk şartı sağlanmıştır. Ölçek toplam varyansın %70,72'sini orijinal kaynaktan olduğu gibi tek faktör olarak açıklamıştır. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach's alpha testi sonucunda  $\alpha=,89$  değeri tespit edilmiştir. Cronbach alpha değerlerinin davranışsal araştırmalarda genel olarak kabul edilen değer, .70 (Nunally ve Bernstein, 1994) düzeyinin oldukça üstünde olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

*Örgüt İçi Subjektif Kariyer Başarısı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları:* Örgüt içi subjektif kariyer başarısı ölçeğinin alt boyutları ve faktör yükleri Tablo 1'de ifade edilmiştir. KMO değeri ( $KMO= ,864$ ) 0,50'nin, Barlett testi ( $p=,000$ ) 0,05 derecesinin üzerinde anlamlılık gösterdiği için veri setinin faktör analizine uygunluk şartı sağlanmıştır. Ölçek toplam varyansın %65,72'sini açıklamıştır. Orijinal ölçekte ayrı olarak bulunan hiyerarşik başarı ve finansal başarı boyutları analiz sonuçlarına göre aynı boyut altında toplanmıştır. Araştırmaya katılanların bu iki boyutu birbirleriyle çok yakından ilgili görebileceği varsayılarak iki boyut tek boyut altında birleştirilmiştir. 4 ifade ise mantıksal olarak ilgisiz faktörlere yüklendikleri için analizden çıkarılmıştır. Boyutların orijinal ölçekle benzer olduğu ve açıklanan varyansın %50'den fazla olması nedeniyle istatistiksel olarak geçerli olduğuna kanaat getirilmiştir. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach's alpha testi sonucunda  $\alpha=,90$  değeri tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından bakıldığında iş başarısı boyutu için  $\alpha=,82$ , kişiler arası ilişki başarısı  $\alpha=,829$ ; hiyerarşik ve finansal başarı için ise  $\alpha=,87$  olarak gerçekleşmiştir. Cronbach alpha değerlerinin davranışsal araştırmalarda genel olarak kabul edilen değer, .70 (Nunally ve Bernstein, 1994) düzeyinin oldukça üstünde olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

**Tablo1:** Subjektif Örgüt İçi Kariyer Başarısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfade	İş başarısı	Kişiler arası Başarı	Hiyerarşik ve Finansal Başarı
İşimde yönetim tarafından tam destek alıyorum.	,83		
İşime çok bağlıyım.	,78		
İşim yeni beceriler öğrenmeme fırsat veriyor.	,74		
Çalışırken çok mutluyum.	,70		
İşverenim bana eğitim olanakları sunuyor.	,52		
İş arkadaşlarım tarafından kabul görüyorum.		,88	
İş arkadaşlarım bana saygı gösteriyor.		,81	
Olumlu performans değerlendirme sonuçları alıyorum.		,66	
Yöneticim bana güveniyor.		,56	
Tüm kariyer hedeflerime ulaşıyorum.			,80
Kariyer hedeflerime planladığım süre içinde ulaşıyorum.			,79
Şu ana kadar aldığım terfilerden memnunum.			,77
İşimin değerine uygun ücret aldığımı düşünüyorum.			,67
İş arkadaşlarıma kıyasla daha yüksek ücret alıyorum.			,65
İş arkadaşlarıma kıyasla aldığım adil bir ücret alıyorum.			,61

*Kişiy e Özgü Sözleşmeler Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları:* Kişiy e özgü sözleşmeler ölçeğinin alt boyutları ve faktör yükleri Tablo 2’de ifade edilmiştir. KMO değeri (**KMO= ,844**) 0,50’nin, Barlett testi (**p=,000**) 0,05 derecesinin üzerinde anlamlılık gösterdiği için veri setinin faktör analizine uygunluk şartı sağlanmıştır. Ölçek toplam varyansın %67,72’sini açıklamıştır. 2 ifade ise mantıksal olarak ilgisiz faktörlere yüklendikleri için analizden çıkarılmıştır. Boyutlar orijinal ölçekle benzer olduğu ve açıklanan varyansın %50’den fazla olması nedeniyle istatistiksel olarak geçerli olduğuna kanaat getirilmiştir. Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach’s alpha testi sonucunda  $\alpha=,89$  değeri tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından bakıldığında iş ve göreve ilişkin sorumluluklar boyutu için  $\alpha=,81$ ; esneklik  $\alpha=,83$ ; hiyerarşik ve finansal teşvik için ise  $\alpha=,89$  olarak gerçekleşmiştir. Cronbach alpha değerlerinin davranışsal araştırmalarda genel olarak kabul edilen değer, .70 (Nunally ve Bernstein, 1994) düzeyinin oldukça üstünde olduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 2:** Kişiyeye Özgü Sözleşmeler Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İfade	İş ve göreve ilişkin Sorumluluklar	Esneklik	Finansal Teşvik
Kendi isteğim doğrultusunda, bağılı olduğum yöneticim, bana becerilerimi daha iyi geliştirebileceğim görevler verir.	,83		
İşime başladıktan bir süre sonra, yöneticim beni özel yeteneklerimi kullanabileceğim daha çekici bir göreve/pozisyona atar.	,76		
Yöneticim, formel iş tanımım dışında, istediğim konularda sorumluluk almam için bana fırsatlar sunar.	,68		
Kendi isteğim doğrultusunda, bağılı olduğum yöneticim, bana becerilerimi daha iyi geliştirebileceğim görevler verir.	,65		
İşimle ilgili becerilerimden faydalanabileceğim ek sorumluluklar üstlenirim.	,59		
Şirkete yapmakta olduğum katkılar karşılığında, yöneticim işimi nasıl yapacağım konusunda bana daha fazla esneklik sağlar.	,54		
Hastalık ve yasal izinler dışında, yöneticim kişisel işlerimi tamamlayabilmem için bana izin verir.		,82	
Özel durumlarda, yöneticim işimi ofis dışında yapmama izin verir.		,81	
Kişisel ihtiyaçlarım nedeniyle, işimin bir bölümünü işyerimin dışında yapabilmem için yöneticimden izin alırım.		,79	
Şirkete yapmakta olduğum olağan üstü katkılar nedeniyle, yöneticim işletme politikalarının önerdiği düzeyin üzerine çıkarak maaşımı arttırır.			,85
Özel becerilerim ve şirkete katkılarım nedeniyle, yöneticim ücret paketim hakkında üst yönetimle pazarlık etme konusunda isteklidir.			,81
Yöneticim sahip olduğum yetkinlikleri dikkate alarak bana uygun bir ücret paketi oluşturur.			,80
Yöneticim, aldığım ücretin kişisel ihtiyaçlarımı karşılayacak düzeyde olmasını sağlar.			,74
Çalışmakta olduğum işime başladıktan bir süre sonra şirkete yaptığım özel katkılarımı ödüllendirmek üzere yöneticimle yeni bir ücret paketi pazarlığı yaparım.			,65

### 2.3. Araştırma Bulgularının Analiz ve Yorumlanması

Tablo 3’de araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma, korelasyonlar ve güvenilirlik katsayıları sunulmaktadır. Tablo 3’de görüldüğü gibi işletme kıdemi ve terfi arasında ( $r=.48$ ,  $p=000$ ) önemli ölçüde bir ilişki olduğu; buna karşılık terfi ve subjektif örgüt içi kariyer başarısı arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı görülmektedir ( $r=.08$ ,  $p>0.05$ ). Kontrol değişkenlerinden olan yaş, işletme kıdemi ve terfi ile kişiy e özgü sözleşmeler, algılanan istihdam edilebilirlik ve kariyer başarısı arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Aracılık hipotezinin test edilebilmesi için Baron ve Kenny (1986)’nin önerdikleri 3 aşamalı yaklaşım takip edilmiştir. Buna göre öncelikle değişkenler arası korelasyonlara bakılarak bu üç değişkenin birbirleriyle ilişkili olup olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 3’de de görüldüğü gibi orta düzeyden güçlü düzeye üç değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler ortaya çıkmıştır. Buna göre H1 ( $r=.43$ ,  $p=000$ ), H2 ( $r=.51$ ,  $p=000$ ) ve H3 ( $r=.73$ ,  $p=000$ ) hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 3:** Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Min.	Max.	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Yaş	31,64	22	56	6,15	-						
2. Toplam Kıdem	8,82	1	34	6,34	.91*	-					
3. İşletme Kıdemi	4,71	1	26	4,32	.74**	.74**	-				
4. Terfi	.91	0	3	.94	.31**	.26**	.48**	-			
5. Kişiy e Özgü Sözleşmeler	3,56	1,29	5	.68	.09	.12	.12	.14	.89		
6. İstihdam Edilebilirlik	3,94	1,20	5	.68	.07	.14	-.01	.05	.43**	.89	
7. Örgüt içi Kariyer Başarısı	3,43	1,20	4,87	.63	.08	.09	.05	.08	.73**	.51**	.90

\*\* $p \leq .05$ , Koyu olarak ifade edilenler cronbach  $\alpha$  değerini göstermektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldıktan sonra aracılık hipotezinin incelenmesi aşamasına geçilmesine karar verilmiştir. Baron ve Kenny’nin üç aşamalı yaklaşımı takip edilerek birinci adımda kariyer başarısı

üzerinde kişiye özgü sözleşmelerin etkili olup olmadığı incelenmiştir. İkinci adımda kişiye özgü sözleşmelerin ara değişken istihdam edilebilirlik üzerinde etkili olup olmadığı analiz edilmiştir. Üçüncü adımda ise ara değişken (istihdam edilebilirlik) kontrol edildiğinde, kişiye özgü sözleşmelerin kariyer başarısı üzerindeki etkisinin yok olup olmadığı veya etkisinin azalıp azalmadığı incelenmiştir.

*Örgüt İçi Subjektif Kariyer Başarısının Doğrudan ve Dolaylı Etkisi:* Örgüt içi subjektif kariyer başarısının doğrudan ve dolaylı etkisinin incelendiği aracılık testi sonuçlarına göre Tablo 4’de ifade edildiği üzere 1. adım sonucunda kişiye özgü sözleşmelerin kariyer başarısını  $R^2 = .533$  ( $p=.000$ ) ile güçlü bir biçimde açıkladığı görülmektedir. 2. Adım sonucunda kişiye özgü sözleşmelerin istihdam edilebilirlik üzerinde  $R^2 = .19$  ( $p=.000$ ) %19 düzeyinde bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Son adımda ara değişken istihdam edilebilirlik kontrol edildiğinde, kişiye özgü sözleşmeler ve istihdam edilebilirlik, kariyer başarısını  $R^2 = .585$  ( $p=.000$ ) düzeyinde açıklamaktadır.

**Tablo 4:** Örgüt içi subjektif kariyer başarısının doğrudan ve dolaylı etkisi

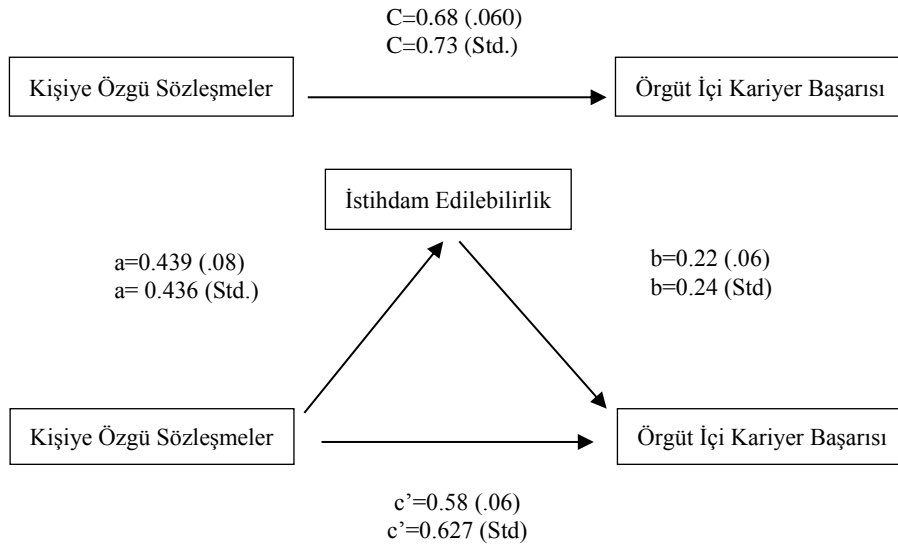
	B	SE	$\beta$	t	p	F	R	R <sup>2</sup>
<b>I. Adım</b>						125.360	.733**	.533**
Örgüt İçi Kariyer Başarısı (Bağımlı Değişken)								
Kişiye Özgü Sözleşmeler	.680	.061	.73	11.196	.000			
<b>II. Adım</b>						17.991	.436**	.190**
İstihdam Edilebilirlik (Bağımlı Değişken)								
Kişiye Özgü Sözleşmeler	.439	.087	.436	5.039	.000			
<b>III. Adım</b>						75.421	.765**	.585**
Kariyer Başarısı (Bağımlı Değişken)								
Kişiye Özgü Sözleşmeler	.58	.064	.627	9.058	.000			
İstihdam Edilebilirlik	.22	.064	.243	3.511	.001			

\*\* $p \leq .01$

Şekil 1’de ifade edildiği gibi c (.73) -c’ (.627) değerleri arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Kişiye özgü sözleşmelerin kariyer başarısı üzerinde .627’lik doğrudan etkisi, .105’lik (aXb) de bir dolaylı etkisi bulunmaktadır. Dolaylı etkinin anlamlılığını test etmek için yapılan Sobel testi sonuçlarına göre ( $p=0.00449827$ ), dolaylı ilişki anlamlı olup, kişiye özgü sözleşmeler ve örgüt içi kariyer başarısı arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik

kısmi aracı bir rol oynamaktadır. 1. Modelle karşılaştırıldığında kişiy e özgü sözleşmelerin kariyer başarısı üzerindeki etkisi anlamsızlaşmamakla birlikte kısmen bir azalma gösterdiği için istihdam edilebilirlik değışikininin kişiy e özgü sözleşmeler ve kariyer başarısı ilişkisinde kısmi aracı bir rol oynadığı söylenebilir. Buna göre H4 hipotezi desteklenmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modelinin İstatistiksel Çözümü



## Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada değışim ve belirsizlik koşullarında oluşan işveren-çalışan ilişkileri bağlamında ortaya çıkan sözleşme biçimlerinin çalışanlar açısından yansımalarının irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda kişiy e özgü sözleşmeler, algılanan istihdam edilebilirlik ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiler bir görgül araştırma kapsamında incelenmiştir.

Bu çalışma sonucunda kişiy e özgü sözleşmeler ve çalışanların örgüt içi kariyer başarısı arasındaki ilişkide, algılanan istihdam edilebilirliklerinin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre aracılık hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir. Buna göre kişiy e özgü sözleşmelerin örgüt içi subjektif kariyer başarısı üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, bir kısım etkisinin de istihdam edilebilirlik üzerinden dolaylı olarak gerçekleştiği söylenebilir.

Çalışma kapsamında incelenen bir diğer değişken olan ve örgüt içi objektif kariyer başarısı kapsamında değerlendirilebilecek terfinin subjektif anlamda kariyer başarısı ile arasında kayda değer anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Subjektif kariyer başarısı üzerinde objektif bir başarı ölçütü olan terfinin yerine, kişiye özgü sözleşmeler ve istihdam edilebilirliğin etkili olduğunun tespiti, yeni ve değişen çalışma koşullarında kariyer ve başarı kavramının çalışanlarca daha farklı bir biçimde anlamlandırıldığına ilişkin bir gösterge olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırma örneklemini kapsamında değerlendirecek olursak, pazarlık gücü yüksek ve daha çok uzmanlaşmaya önem veren çalışanlar örgütün kontrolünde olan terfiden ziyade daha çok içsel olarak kontrolü kendilerinde hissettikleri sözleşmeleri yapabilmeyi başarı olarak algılamaktadırlar. Kişiye özgü sözleşme imkânı arttıkça çalışanlar kendilerini çok daha başarılı olarak görmektedirler ve istihdam edilebilirlik de bu ilişkide kısmi bir aracı rol oynamaktadır. Yüksek nitelikli bilgi işçileri, örgütlerden çok mesleklerine olan sadakatleri nedeniyle onlarla yapılacak kişiye özgü sözleşmeler iş tatminlerini arttıracak, kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağı için örgüte olan katkıları da o oranda artacaktır.

Uygulama açısından özellikle genç kuşak çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarının sağlanmasında kişiye özgü sözleşmelerin onların hem istihdam edilebilirliklerini arttırarak dışsal tatmin, hem de örgütte başarılı oldukları algısını yarattıkları için içsel tatmin sağlayacaktır. Gamboa ve arkadaşlarının (2009) bu noktadaki önerisi olan genç potansiyel çalışanlara eğitim kurumlarında istihdam edilebilirlik becerileri kazandırılırken aynı zamanda kişisel inisiyatif kullanma, çalışma şartlarını kendilerini belirleme yetilerinin de kazandırılması iş yaşamının kalitesini yükseltecektir. Ayrıca kişiye özgü sözleşmeler aracılığıyla arttırılmış olan istihdam edilebilirlik kişinin örgütteki kariyer başarısının yanı sıra uzun dönemde örgütlerin artan ve aranan nitelikte çalışanlara sahip olarak beşeri sermayesini de geliştirecektir.

Kişilerin kariyer yaşamlarında geçmişte olduğu gibi işletmelerin dikte ettiği koşullardan çok, çalışanların kendi yetkinlikleri doğrultusunda esnek sözleşmeler yapma imkânları artabilmektedir. Bu yönde uygulamalara mevcutta daha çok bilgi teknolojileri ve dijital satış/pazarlama ve hizmet alanlarında rastlansa da, zaman içinde diğer sektörlerde de kişilerin yetkinlikleri doğrultusunda yaptıkları sözleşmelerin giderek önem kazanabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda, diğer yüksek nitelik gerektiren sektörleri ya da iş kollarını da kapsayan çalışmalar yapılabilir. Bunun dışında kişiye özgü sözleşmelerin ve istihdam edilebilirliğin iş tatmini, kariyer tatmini, örgüte bağlılık, işgücü devri vb. değişkenlerle aradaki ilişkilerin araştırılması literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca kişiye özgü sözleşmelerde kullanılacak araçların hangilerinin bu konuda daha etkili olabileceği ile ilgili yeni bulgular, insan



kaynakları yönetimi açısından müdahalede kullanılabilcek araçların tasarımı konusunda yardımcı olabilir.

Çalışmada kullanılan örneklem yönteminin kolayda olması nedeniyle, veriler çalışmaya katılanların görüşlerini yansıtmakta olup, genellenebilirlik açısından bir sınırlılık oluşturmakta ve genellenebilirlik için tesadüfi örneklemelere ihtiyaç bulunmaktadır. Ek olarak, bu çalışmanın kesitsel bir tasarımda olması, başarının ölçülmesinde bir sınırlılık oluşturabilir. Bu bakımdan gelecekteki çalışmalarda, boylamsal tasarımlar yoluyla, kişiyne özgü sözleşmelerin artmasının gerçekte kariyer başarısını etkileme düzeyi daha sağlıklı olarak tespit edilebilir.

## Kaynakça

- Abele, A. E. ve Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2009), 82, 803–824.
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W. (2014). Idiosyncratic deals for older workers: Increased heterogeneity among older workers enhances the need for I-deals. In P. M. Bal, D.T.A.M. Kooij, ve D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Amsterdam: Springer.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of i-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49, 306-331.
- Bal, P. M., Lub, X. D. (2015). Individualization of Work Arrangements: A Contextualized Perspective on the Rise and Use of I-deals, in Bal, P M. and Rousseau, D. M. *Idiosyncratic Deals between Employees and Organizations: Conceptual Issues, Applications, and the Role of Coworkers*. Psychology Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Berntson, E., Sverke, M., Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Bhaerman, R., Spill, R. (1988). A dialogue on employability skills: How can they be taught? *Journal of Career Development*, 15 (1), 41-52.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cotton, K. (1993). *Developing employability skills*. Northwest Regional Educational Laboratory: School Improvement Research Series, VIII. Research Close-Up #15. Portland, OR: NWREL.
- Çakmak Otluoğlu, Ö. (2014). Kariyer Bağlılığının Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 23, 350-363.

- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263.
- De Vos, A., De Hauw, S. (2010). Linking Competency Development To Career Success: Exploring The Mediating Role of Employability, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series, 1-25.
- De Vos, A., De Hauw, S., Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Fugate M., Kinicki A. J., Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psychosocial construct, its dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65:14–38.
- Gamboa, J. P., Gracia, F., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2009). Employability and personal initiative as antecedents of job satisfaction. *The Spanish journal of psychology*, 12(2), 632-640.
- Gattiker, U. E., Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Gattiker, U. E., Larwood, L. (1989). Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers. *Social Science Journal*, 26, 75–92.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 113–136.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3-16.
- Hornung, S., Glaser, J., Rousseau D. M. (2008). Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.
- Hornung, S., Rousseau D. M., Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 738-764.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). Yeni insan ve insanlar (10. baskı). *İstanbul: Evrim Yayınevi*.
- Kuijpers, M. A., Schyns, B., Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168-178.
- Kuzgun, İ. K. (2013). Türkiye'de Eğitimli Genç İşsizliğin Çözümünde Bir Alternatif Olarak Staj: Özellikleri ve Sosyal Boyutu, Aktif İstihdam Politikaları, Toprakışveren, Ankara, [www.toprakisveren.org.tr/2013-99-incikuzgun.pdf](http://www.toprakisveren.org.tr/2013-99-incikuzgun.pdf).
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D. M. (2001a). The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., Kim, T. G. (2003). How i-deals shape psychological contracts. Working paper, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

- Rousseau, D. M. (2005). I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves. New York: ME Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D.M. (2011), "The individual-organization relationship: the psychological contract", in Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, Vol. 3, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 191-220.
- Sapnas, K. G. (2004). Determining adequate sample size. *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1), 4-4.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., ... Van der Heijde, C. M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.
- Sylvie, G., Hélène, J., Marisol, V., (2016) "Development idiosyncratic deals and career success", *Career Development International*, Vol. 21 Iss: 1, pp.19 – 30.
- Top, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara.
- UNESCO, (2012) "Graduate Employability in Asia" UNESCO Bangkok Asia, Pacific Bureau for Education. <http://unes.doc.unesco.org/images/0021/002157/215706e.pdf> (Erişim: 04.03.2016).
- Ünal, F. (2003). İstihdam Edilebilirlik Becerileri ve Bu Becerilerin Kazandırılmasına Yönelik Stratejiler, *Kurgu Dergisi*, 20, 281-298.
- Van der Heijde, C. M., Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449–476.
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.