

## GELENEKSEL KARIYERDEN, SINIRSIZ ve DİNAMİK / DEĞİŞKEN KARIYERE GEÇİŞ: NEDENLERİ ve SONUÇLARI ÜZERİNE YAZINSAL BİR İNCELEME

*Oya Aytemiz SEYMEN\**

### Özet

*1990'ların ikinci yarısında, küresel ekonomiye paralel hızlı teknolojik gelişmelere ve çalışma yaşamını etkileyen çok yönlü sosyo-ekonomik değişmelere bağlı olarak, kariyer yazınında yeni paradigmlar tartışılmaya başlanmıştır. Bu paradigmların da işaret ettiği gibi, kariyer ile ilgili en önemli değişiklik, onun geleneksel kalıplarının dışında bir nitelik kazanmasıdır. Kariyer modelleri her geçen gün daha hareketli, değişken ve –özellikle- sınırsız bir nitelik kazanmaktadır. Buna bağlı olarak, sıklıkla iş ya da işletme değiştirme, hiyerarşik kademelerin geleneksel anlamını kaybetmesi, örgütsel kariyer ve örgütsel bağlılık gibi kavramların bireysel kariyer ve öz-yönetim kavramlarıyla yer değiştirmesi vb. gelişmelerle karşılaşmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kariyer olgusundaki sınırsızlık ve değişkenlik yönündeki gelişimin nedenleri ve bunların bireysel ve örgütsel boyuttaki etkileri ile bu kapsamda geleceğe dönük beklentileri kapsayan yazınsal bir incelemenin sonuçlarını ortaya koymaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kariyer Yönetimi, Sınırsız Kariyer, Dinamik/Değişken Kariyer, İnsan Kaynakları Yönetimi.*

### ABSTRACT

#### **A Literary Study On Reasons and Results of Transition From Traditional To Boundaryless and Protean Career**

*New paradigms have been discussed on career literature since the second half of 1990s, depending on fast technological developments parallel to global*

---

\* Doç. Dr. Balıkesir Üniversitesi.

*economy and on multiple socio-economical changes affecting working life. As the paradigms refer to, the most outstanding change about career is that it has gained a quality different from its traditional view. Career models are getting more active, more variable and more protean every other day. Dependently, work or business change, new aspects appear on hierarchical lines, the concepts like organizational career and organizational dependence are left for individual career and self-management, etc. The aim of this study is to put forward results of a literary investigation on the reasons for boundaryless and protean career, its individual and organizational affect and, in this respect, expectations from the future.*

**Keywords:** *Career Management, Boundaryless Career, Protean Career, Human Resource Management.*

## GİRİŞ

1990'ların ikinci yarısında, ilgili yazında, kariyerlerin neden ve nasıl değiştiğine ilişkin olarak çok sayıda araştırma yapılmış (Harley vd., 2004:340; Van Buren III, 2003:131; Mayrhofer vd.,2004:473-474) ve bu çalışmalarda gelecek yüzyılın kariyer dünyasında önemli değişiklikler olacağı ve bireysel açıdan kariyer gelişimine yönelik kararlarda geleneksel bakış açısının dışına çıkılacağı öne sürülmüştür (Hall, 1997:60; Nicholson, 1996:40; Sullivan, 1999:457). Bu dönemde küresel ekonomiye paralel hızlı teknolojik gelişmelere bağlı olarak, kariyer yazınında yeni paradigmaların tartışılmaya başlandığı görülmektedir (Pang, 2003:809; Baruch ve Hall, 2004:242). Yazının da öngördüğü gibi, günümüzde kariyer ile ilgili en önemli değişiklik, onun geleneksel kalıplarının dışında bir nitelik kazanması, olarak açıklanabilir (Carson vd., 1995:301). Belirli bir işte/işletmede ya da sektörde uzun yıllar çalışmak ve kariyer politikalarının gereği olan kıdem ya da performans gibi ölçütlere bağlı olarak yükselmek, uzun bir süre çalışanlar için tercih nedeni olmuştur. Ancak 1990'lı yıllara girerken, işgücünün baskın demografik yapısı değişim gösterdikçe ve yeni yönetim ve örgüt yapıları ortaya çıktıkça, çalışanlar ile örgütleri arasındaki geleneksel kariyer ilişkileri de farklılaşarak (Erdoğan, 2003:142), karşılıklı bağımlılık ve görece kalıcılıktan, bağımsızlığa ve geçiciliğe doğru bir eğilim göstermiştir (Zeffane ve Mayo, 1994:30; Jones ve DeFillippi, 1996:89; Hall ve Moss, 1998:24). Bugün ise çok çeşitli etmenlerin etkisiyle değişime uğrayan kariyer beklentilerinin, giderek daha hareketli, çok yönlü, değişken ve sınırsız bir nitelik kazandığı görülebilir (Hall, 1996:8; Baruch ve Hall, 2004:242; Becker ve Haunschild, 2003:713; Mayrhofer vd.2004:474;Doğan, 1996:254). Sözü edilen etmenler, yerel ve küresel düzeyde sosyo-ekonomik yapıdaki değişiklikler ve bunların çalışma yaşamına yansımaları, şeklinde özetlenebilir. Buna bağlı olarak, sıklıkla iş ya da işletme değiştirmeler, hiyerarşik kademelerin geleneksel anlamını kaybetmesi, işyeri olgusunun

küresel dünyada sınır tanımayan bir nitelik kazanması vb. gelişmelerle karşılaşmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kariyer olgusunda sözü edilen sınırsızlığın ve dinamizmin nedenleri, bunların kariyer planlarına ve çalışma yaşamına etkileri ile bu kapsamda geleceğe dönük beklentilere ilişkin yazınsal bir incelemenin sonuçlarını ortaya koymaktır. Bu çerçevede, öncelikle sözü edilen yeni kariyer kavramları açıklanmakta ve bunların geleneksel kariyerden farklılıkları ortaya konulmaktadır. Daha sonra kariyerdeki bu değişimin temel nedenleri üzerinde durulmaktadır. Son olarak, bu gelişmelerin çalışma yaşamına yansımaları irdelenmekte ve kariyerin gelecekte nasıl şekillenebileceğine ilişkin olarak yazında yer alan görüşler değerlendirilmektedir.

## 1. GELENEKSEL KARIYERİN YENİ KARIYER MODELLERİ İLE YER DEĞİŞTİRMESİ

Genel bir tanıma göre kariyer, bireyin belirli bir işte gösterdiği ilerleme ya da yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamıdır (Kitapçı ve Sezen, 2002:21). Bir başka açıdan kariyer, bir yandan bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı olarak, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutacağı iş deneyimleri ile ilgili bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kariyerdeki değişim sürecinin anlaşılmasında, ona mecazi olarak “yolculuk” anlamı yükleyen görüşlerin irdelenmesi yararlı olabilir. Kariyer yazınının büyük bölümünde de dikkatler, ‘kariyerin bireysel ve kişisel bir yolculuk olduğu’ düşüncesi üzerinde odaklanmaktadır (Dany, Mallon ve Arthur: 705). Kariyer kelimesi, Latin kökenli olan ve bir yol veya araç/taşıma yolu anlamına gelen “carraria”dan türemiştir. Bu köken, kariyerin yolculuk kelimesi ile özdeşleştirilmesini kısmen de olsa açıklamaktadır (El-Sawad, 2005:27). Burada sözü edilen yolculuk imgesi; kariyeri, işler, meslekler veya örgütler arasında coğrafi olarak yapılan bir “hareket” şeklinde kavramsallaştırır. Yolculuk imgesi, kariyer olgusunun iki önemli boyutunu birleştirir: mekânlar ve zamanlar arasında hareket. Bu şekilde düşünüldüğünde, yolculuğun genel yapısının dikkate alınması gerekir. Bir yolculuğun varış noktası ya da hedefi her zaman çok açık olmadığı gibi, en planlı yolculuklarda bile gezginin öngöremediği dışsal faktörler bu hedefin değişmesine neden olabilir. Kariyer açısından da izlenen yol; işverenler, örgütler, meslek kuruluşları gibi dışsal birimler tarafından veya bizzat kariyer yolcusu tarafından belirlenebilir. Kariyer yolculuğunun yönü, yukarıya, aşağıya, geriye, yana veya kişiye yönelik olabileceği gibi; çok hızlı, yavaş veya çeşitli hızlarda ilerleyen bir seyir de izleyebilir (Inkson, 2003:8).

Buradan hareketle, geleneksel anlamda izlediği gelişim çizgisi açısından, akademisyenler kariyeri, “doğrusal, uzmanlaşmış ve sürekli” bir olgu olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin Driver’in (1982) kariyer modelleri üzerinde yaptığı özgün çalışmada, yaygın kabul gören bir iş rolü ve yukarıya doğru hareketlilik ile sembolize edilen “sabit” ve “doğrusal” kariyere yer verilmektedir. Miller ve Form da (1951) daha geniş ölçüde kariyeri, topluma sosyal uyum sağlama yolu olarak görmüşler ve yaşam boyu gelişme modeli çerçevesinde kalıcı bir işle ilişkilendirerek, istikrarlı bir kariyer olgusu oluşturmuşlardır. Schein’in (1978) dikey ve ışın demeti şeklindeki kariyer yolları tanımı, hiyerarşik ilerleme ve uzmanlaşma üzerinde odaklanmaktadır (Eby, 2001:343). Fish ve Wood (1996:34) da, geleneksel kariyer algılamasının genellikle “yukarıya” ya da “dışarıya” doğru olduğunu ve yazarların çalışmalarının bu şekilde yoğunlaştığını belirtmektedir. Bunlarla paralel olacak şekilde, geleneksel model, kariyer konusundaki ampirik araştırmaların çoğuna yön vermiştir. Örneğin beş dergideki 58 makaleye ilişkin bir incelemede, Arthur ve Rousseau (1996), kariyere ilişkin makalelerin %74’ünün çevresel istikrarı varsaydığını, %76’sının işletme içine odaklanmış olduğunu ve %81’inin hiyerarşik varsayımlara sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Sullivan, 1999:457).

Geleneksel kariyere yönelik paradigma, çoğunlukla büyük örgütleri kapsayan bürokratik bir çerçeve sunar. Bu durum, 19. yüzyılın son çeyreğinde özellikle demiryolu ve çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren çok büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu yapıda yöneticiler kariyerlerini, çoğunlukla teknik uzmanlık kapsamında edinmişler ve en üst yönetim basamağına ulaşmaya kadar, sahip oldukları ticari ve yönetsel yetkinliklerinin tümünü kullanamamışlardır. Yaklaşık olarak 1860’dan 1970 sonlarına kadar geçen süre zarfında, örgütlerde sırasıyla işlevsel, bölümsel ve matris örgüt yapıları başarıyla uygulanmış; her bir yeni yapı, en üst düzey etkinlik ve verimlilik için gerekli olan ticari ve yönetsel yetkinliklerin artırılmasını zorunlu kılmıştır. Öte yandan bu dönemdeki tipik kariyer görüntüsü, genellikle aynı ya da çok az sayıda işletme içinde, piramit şeklindeki yükselme basamaklarını tırmanma, şeklinde olmuştur (Allred vd., 1996:19).

Geleneksel yapıda *yöneticilerin rolleri*; bireysel çabaların, kaynakların ve bilginin eşgüdümü, şeklinde geliştirilebilir. Sahip olunması istenen *yetkinlikler*, işlevsel sistem ölçütleri ve uzmanlık düzeyini ortaya çıkaran yöntemler yoluyla tanımlanır ve hizmet-içi eğitimlerle kazandırılır. Uzun yıllar süren çalışmalarından sonra yöneticiler, o örgüte özgü beceriler geliştirirler ve bilgi ve becerilerini yenileme gereksinimi duyduklarında, işverenleriyle biçimsel eğitim ve yetiştirme programlarına gönderilmeleri konusunda uzlaşmaları gerekir (Banai ve Harry 2004:97-98). Sonuç olarak bu model, yöneticilerin kariyerlerini, başarının yaş ve kıdem

yüksekliği açısından diğerleri ile karşılaştırılarak ölçüldüğü bir ya da iki örgütte geliştirmelerine olanak vermiştir. *Değerlendirme*, bireyin geçmiş başarılarına veya kazanılmış niteliklere bağlıdır. *Ödeme*, işgörenin pozisyonunun karşılığıdır. *Psikolojik sözleşme*, işgörenin örgüte bireysel bağlılığına yönelik olarak karşılıklı bir gelişim ve güvence teminatının – yazılı olmadan- verilmesidir. *Kariyer yönetimi sistemleri* koruyucu (paternalistik) bir özellik gösterir, merkeziyetçidir ve yukarıdan aşağıya doğrudur. İnsan kaynakları yöneticisi, çalışanların kariyerlerini yönetir ve kariyer olanaklarını ve seçimlerini yönlendirecek bir hat yönetimi mekanizması sağlar. Sadece tek bir hareketlilik değer kazanır: hiyerarşik açıdan dikey hareket (Nicholson, 1996:41).

Yeni paradigmada ise örgüt, öz-yeteneği simgeleyen çekirdek bir merkez, az sayıda işlevsel birim ve diğer işlevlerin dış kaynağa aktarıldığı, birbirlerine bağlı hedefler ve amaçlar ağı, şeklinde tanımlanır. *Yöneticilerin rolleri*, sahip oldukları değerler, ustalıklar ve işletme açısından önem taşıyan deneyimlerinden oluşan bir görev uzmanlığıdır. Uygulamada gerek duyulan *yetkinlikler*, farklı disiplinlerden gelen takımlar oluşturmak ve bunların işletme içindeki performanslarını artırmaktır. Yöneticilere *ödemeler*, sonuçlar aracılığıyla ve şimdiki değerlerini (becerilerini) yansıtacak şekilde yapılır. Yeni tür *sözleşme*, yöneticilerin, işletmenin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamasıdır. İşletme, işgörenlerin taşınabilir ve pazarlanabilir beceriler kazanmalarını sağlamada onlara yardımcı olarak işgücü pazarının değerini ve niteliğini yükseltme görevini de üstlenir. İstihdam edilebilirlik, iş güvencesi ile yer değiştirir. Hür iradelerini kullanabilen ve kendi geleceklerini belirleyebilen bireyler, aynı zamanda kendi kariyerlerini yönetirler. Basıklaştırılmış hiyerarşiler, gelişimsel hareketliliğin dikeyden ziyade yatay olduğunu ifade eder. Tablo 1 bu gelişmeyi göstermektedir (Nicholson, 1996:41). Banai ve Harry'ye (2004:98) göre de yeni kariyer mantığında yöneticiler, kendilerini mükemmel ulaştıracak ve kariyer gelişimlerini yönetmelerine izin verecek ölçüde esnek çalışma koşullarını ararlar. İşlerinde, becerilerini çeşitli örgütlere taşıyabilecek ölçüde yeterli eğitim ve geliştirmeden geçtiklerinden emindirler ve bu güne kadar sahip oldukları becerilere ulaşabilmek için çok sayıda örgütte çalışmış olmaktan rahatsızlık duymazlar.

Daha açıklayıcı bir ifadeyle, geleneksel (psikolojik) kariyer sözleşmesi, örgüt-işgören ilişkilerinin temelini oluşturan bir içeriğe sahip olup, “birey ile örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre bu sözleşme, “ tarafların, örgüt ve birey arasındaki çalışma ilişkileri açısından ve ilişkiye konu olan zorunluluklara yönelik algılamaları ya da beklentileri” şeklinde tanımlanır (Guest, 2004:6). İşgörenler; iş garantisi, iyi bir kariyer, tatminkâr ücret, saygınlık ve rahat emeklilik vb. beklentilerin etkisiyle, ailelerine ve

toplumsal ilişkilerine daha az zaman ayırarak örgüt için çalışmayı ön planda tutmaktadır. Günümüzde ise, geleceğin belirsizliği, örgütlerde psikolojik sözleşmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenler açısından yetkinlik ve sıkı çalışma, sürekli istihdam için yeterli olamamakta; örgütler açısından ise, eskiden olduğu gibi sabit kariyer yolları sunmak zorlaşmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ortadan kalkmaya başlaması sonucunda, iş güvencesinin yerine, işgörenlerin bir iş veya işverene bağlı olmadan, *ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerini sağlayacak bilgi ve beceriler geliştirmeleri* gerekmektedir (Erdoğan, 2003:151). “Yeni sözleşme” olarak da ifade edilebilen bu gelişme, kariyer yönetiminde örgütün etkisinden çok kişilerin kendi kariyerlerinden sorumlu olacakları ve kariyer başarısının ancak kişilerin kendilerine özgü değer, yetenek, ilgi, başarı duygusu vb. faktörleri çok iyi kullanarak ulaşabilecekleri bir hedef olarak görülmektedir (Şimşek vd.,2004:178; Sullivan, 1999:458).

**Tablo 1. Yönetim Kariyerlerinde Eski ve Yeni Paradigmalar**

	Geleneksel Paradigmalar	Yeni Paradigmalar
ÖRGÜT	Bürokrasi	Şebeke
ROL	Genelleştirilmiş	Çok yönlü beceri sahibi uzmanlık
YETKİNLİKLER	Sistemler, işlemler	Takım çalışması, gelişme
DEĞERLENDİRME	Girdiler	Çıktılar
ÖDEMELER	İşler	Beceriler
SÖZLEŞME	Bağlılığa dönük güvence	Esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik kazandırma
KARİYER YÖNETİMİ	Paternalistik- Koruyucu	Öz-güvene dayalı
HAREKETLİLİK	Dikey	Yanal
RİSKLER	Katılık, Bağlılık	Stres, Kargaşa

Kaynak: Nicholson 1996:41.

Buradan hareketle, günümüzde kariyere ilişkin düşüncelerin giderek değişime uğradığı açıkça görülebilir. Günümüzde tek bir meslekte ve tek bir işveren için çalışmayı kapsayan yaşam boyu kariyer beklentisi ortadan kalkmaktadır. Artık örgütlerin, bireylerin kariyerleri üzerinde tek yönlü bir denetime sahip olmadığı ve çalışanların kendi kariyerlerinin planlanması ve denetimi hakkında söz sahibi oldukları düşüncesi kabul görmektedir (Can vd.,2001:159; Ölçer, 1997:89; Aytaç, 2003:49). Jones ve DeFillippi'ye göre (1996:89), giderek daha az insan uzun dönemli beklentilerini tek bir örgüte bağlarken, daha çok insan kendine özgü bir kariyer rotası izlemektedir. Benzer şekilde Özden de (2005:162), kariyer gelişiminin artık örgütlerin

bireylere bahsettiği bir kavram olmaktan çıkıp, bireylerin üstünlüğü ele aldığı bir sürece dönüştüğünü vurgulamaktadır. Kariyerin örgütsel ya da mesleki hiyerarşilerde önceden tahmin edilebilecek şekilde yukarıya doğru gelişim gösterdiği düşüncesi geçerliliğini yitirmektedir (Dany, Mallon ve Arthur 2003:705). Hall (1997:60) günümüzde, kariyer, işletmeye bağlılık, beceriler ve değerler gibi olguların artık örgütlerden ziyade çalışanlar tarafından tanımlandığının altını çizmekte ve bu eğilimin göstergesi olarak, geçici veya sözleşmeli işgörenlerin oransal artışını belirtmektedir. Çalışma yaşamının tümünü bir örgütte geçirme düşüncesi giderek geride kalmakta ve çalışanların bir işletmede kalma süreleri kısalmaktadır. Eskiden işletmelerin çok sayıda iş değiştiren kişilere bakış açısı, bu kişilerin “bir yerde dikiş tutturamaması” olarak değerlendirilirken, günümüzde “deneyim zenginliği” olarak yorumlanmakta ve hatta işletmeye yeni bakış açıları getireceği düşüncesiyle özellikle tercih edilebilmektedir (Özden, 2005:165).

Diğer yandan bugün bazı kişiler, iş sözleşmeleri kısa dönemli olduğu için, bazıları ise bir işverene değil bir mesleğe bağlılık nedeniyle “bağımsız kariyerli” olarak değerlendirilmektedir. Burada anahtar unsur, iş güvenliği, yükselme, bağlılık gibi geleneksel örgütsel kariyer ilkelerinden bağımsız olunmasıdır (Jackson, 1996:618). Geleneksel kariyer, işletmede iş güvenliği ve işgören bağlılığını; ayrıca çalışanların zamanla yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesini ve kariyerlerinden örgütlerin sorumlu tutulmasını öngören bir bakış açısını ifade eder. Tersine olarak çok yönlü kariyer, performansa dayalı olarak sürekli istihdam edilebilirlik, çalışanlara gelişme olanaklarının sağlanmasında artan bir örgütsel sorumluluk ve kendi kariyerinin yönetiminden çalışanın kendisinin sorumlu olması gibi nitelikleri içine alır (Blau vd., 2001:671). Zeffane ve Mayo da (1994:30), 1990’larda, gerek kamu gerekse özel sektör işletmelerinde baskın demografik karakterlerin hızla değiştiğini ve bunun işverenler ile çalışanlar arasındaki geleneksel ilişkileri de değiştirmeye başladığının altını çizmektedir. Yazarlara göre, söz konusu ilişkiler, “karşılıklı bağımlılık ve görece kalıcılıktan”, “özgüven artışı ve geçiciliğe” doğru dönüşüm göstermiştir.

Bu noktada “istihdam edilebilirlik” kavramı üzerinde durmakta ayrıca yarar vardır. İstihdam edilebilirlik; iş bulabilmek, işini muhafaza etmek ve gerektiğinde yeni iş olanağı bulabilmek, olarak tanımlanabilir. Bu kavram aynı zamanda, beyaz yakalı işgörelere büyük ölçüde istikrarlı ve sürekli bir kariyer geliştirme olanağı sunan, geçmişin bürokratik kariyer yapılarındaki değişimi de yansıtmaktadır. Büyük örgütler, bürokratik bir kariyer beklentisi ile bağdaşmayan hızlı bir yeniden yapılandırmaya giderek, daha yalın, daha basık ve yatay hale gelmektedirler. Bu da, işletmelere işgörenlerin sadece şu anki işlerinde istihdam edilebilme değil, bir gün kendilerini “fazla/atıl işgören” kategorisinde buldukları taktirde emek piyasasında iş bulabilme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Son 20 yıl içinde,

işin yeniden örgütlenme özelliği, iş güvencesinin olmayışını yasal kılmaktadır. İşten çıkarma, artık yarı-kalifiye veya kalifiye olmayan işgörenlerle sınırlı değildir. Teknisyenler, mühendisler, yöneticiler ve çoğu meslek sahibi kişi, uzun dönemli kariyer sözleşmelerinin artık anlamını kaybetmeye başladığını fark etmişlerdir (Brown vd.,2003:107-110).

Drucker gibi bazı yönetim gurularına göre, istihdam edilebilirlik aynı zamanda küresel kapitalizmin yapısında da bir güç kaymasını gösterir. Kendilerini onlarca yıl aynı örgüte adayarak iyi bir kariyer yapmak isteyen, girişimci, öncü ve enerjik bir ruha sahip olanlara duyulan ihtiyaç azalmaktadır. Örgütlerin başarısı, işgücünün bilgi ve becerilerine bağlı olduğu sürece, güç, bunlara sahip olanlarda kalacaktır. Uzun dönemli işletme kariyerlerinden uzaklaşma, aynı zamanda eğitilmiş sınıflara daha fazla ekonomik özgürlük kazandırmıştır. Bu da genç bilgi işçilerinin henüz 30'lu yaşlarında üst yönetim pozisyonlarına ulaşabilecekleri kısa kariyer döngülerine olanak tanımaktadır (Carson vd.,1995:302).

Yukarıdaki gelişmelere paralel olarak, pek çok araştırmacı, 21. yüzyılda kariyer kavramının giderek daha fazla "hareketli", "sınırsız" ve "dinamik" olduğuna dikkat çekmektedir (Seibert vd., 2001:1/21; Becker ve Haunschild, 2003:720; Higgins, 2001:595). Aşağıda bu kavramlar daha ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır.

### 1.1. Sınırsız Kariyer Kavramı ve Özellikleri

Bir kişinin kariyeri, en öz anlatımla, onun yaşadığı zaman süresince işe ilişkin ardışık deneyimlerinin görünümüdür. Bu nedenle kariyer, bir örgütte uzun süredir yürütülmekte olan bir işi, aynı örgütte yürütülen çok sayıda işi, çok farklı örgütlerdeki aynı işi veya çok sayıda örgütteki çok sayıda işi kapsayabilir; başka bir deyişle, bir kişinin, bir veya birkaç örgütteki iş deneyimlerinin toplamı onun kariyeridir (Van Buren III, 2003:132). Son yıllarda, geleneksel hiyerarşik kariyer varsayımlarına karşı çıkan "sınırsız kariyer" kavramı önemli ölçüde popülerlik kazanmış ve yazında etkili olmuştur (Pringle ve Mallon, 2003:839; Dany, Mallon ve Arthur 2003:705). Geleneksel kariyer, bir ya da iki işletmedeki mesleki gelişme olarak tanımlanırken; sınırsız kariyer, "tek bir örgütsel düzenlemenin sınırlarını aşan ardışık iş olanakları dizisi", şeklinde tanımlanmaktadır (Sullivan, 1999:458).

Sınırsız kariyer kavramı ilk kez *Journal of Organizational Behavior*'ın özel bir sayısında Arthur tarafından (1994) ortaya atılmış ve daha sonra 1996'da, editörlüğünü Arthur ve Rousseau'nun yaptığı bir derleme çalışma ile büyük bir ün kazanmıştır. Benzer şekilde kavram, kariyerin geleceğine yönelik bir belirsizliğin ortaya çıkması nedeniyle, kuramcılar ve uygulamacılar tarafından da ilgiyle karşılanmıştır. Yazarlar bu



terimi, geleneksel çalışma varsayımlarına tezat oluşturan kariyer şekillerini karakterize etmek amacıyla kullanmışlardır. Sınırsız kariyer yaklaşımı, kariyer alanındaki araştırmalara 1994'ten itibaren canlılık getirmiş olup; bu kavram, kariyerin, örgütsel sınırların ötesine geçerek açıklanabilmesine yönelik çok daha esnek bir çerçeve sağlamaktadır (Pringle ve Mallon, 2003:839).

Arthur ve Rousseau (1996), özellikle büyük ve bürokratik örgütlerde bulunan dikey eşgüdüm, iş derecelendirme, kademe yükseltme ve indirmeler ile kariyer düzleşmesi olgularının getirdiği “sınırlılık/bağımlılık” veya “örgütsel kariyer” kavramlarının geçerliliğini sorgulamışlardır. Yazarlar; günümüzün, olanaklar, güvensizlik, esneklik ve belirsizliğin bir arada var olduğu sosyo-ekonomik düzensizlik ve karışıklık ortamını açıklamada, “sınırsız kariyer” kavramından yararlanmışlardır (Pang, 2003:809).

Sınırsız kariyer, bazı yazarlara göre, kısaca tek bir örgüte bağlı olmayan, sınırlandırılmamış kariyer, olarak tanımlanır (Carson vd.,1995: 301-302). Arthur ve Rousseau'nun (1996) tanımına göre sınırsız kariyer, şimdiki işverenin dışındaki işverenlerden, dış bağlantılardan ve bilgiden kaynaklanan kariyerdir ve geleneksel hiyerarşik örgütsel sınırların ortadan kalktığı kariyer modelleri için kullanılır (Harley vd., 2004:34-341). Sınırsız kariyer kavramı ile belirli örgütsel üyeliklerin ötesine geçen ve işleri, örgütleri ve işverenleri aşan ardışık deneyimler dizisi, anlaşılmaktadır. Bu ardışık deneyimler, bireylerin yeni beceriler geliştirmelerine ve pazarlama yeteneklerini güçlendirmelerine olanak sağlayan ilişkiler yardımıyla sağlanır ve bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarında daha fazla dengeyi öngören çalışma şekillerine yönelir (Eby, 2001:344). Kariyer terimi de böylece anlam değişikliğine uğramakta ve geleneksel anlamda olduğu gibi, “bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ve bu konumu/işi sürdürerek yükselme” yi değil, “birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyimler” bütününe ifade etmektedir (Can vd., 2001:159).

Sınırsız kariyer kavramına örgütsel bakış açısıyla yaklaşan tanımlara da rastlanabilir. Örneğin Jones ve DeFillippi (1996:89)'ye göre sınırsız kariyer, proje-temelli örgütler arasında sürekli hareket halinde olmayı ifade eder. Benzer şekilde Lichtenstein vd. (1998:732) sınırsız kariyeri, belirli örgütlerle sınırlı olmayan, bir endüstri ağı içindeki örgütler arasında proje-temelli yetkinlikler geliştirmeye dönük kariyer yolları, olarak tanımlamaktadır.

Tipik bir sınırsız kariyer, “işverenden bağımsız (örneğin ‘ben bir yazılım mühendisiyim’ şeklinde ifade edilen); çalışma süresinin esnek teknik bilgi ile birleştiği (örneğin yenilikçi, etkili ve/veya kalite-yükseltici şekilde

nasıl çalışılacağını gösteren); işletmeden bağımsız bağlantıların geliştirildiği (örneğin meslek veya endüstri temelli bağlantılar); hiyerarşik-olmayan (örneğin uygulama grupları) bir kariyer kimliği ile karakterize edilir (Banai ve Arthur 2004:123-124).

Öte yandan kariyer hareketliliği ya da sınırsız kariyer, iş değiştirmenin bir boyutu olarak ele alınmakla birlikte, bu konuda daha kapsamlı bir açıklama yarar sağlayacaktır. Geçmiş dönemlerde “iş değiştirme” denildiğinde, bir kişinin aynı sektördeki başka bir işletmede aynı ya da benzer bir işi yapması anlaşılıyordu. Bugün ise; işletme değişikliği, sektör değişikliği, çalışma biçimi değişikliği (bağımlı/bağımsız çalışma, kendi işini kurma vb.) ya da iş (meslek) değişikliği gibi farklı kariyer değişimi boyutları söz konusu olabilmektedir. Özden (2005:165-166), bunu “kariyer mozaiği” terimi ile ifade etmektedir.

Kuramsal ve ampirik araştırmalar, sınırsız kariyer tipini etkileyen farklı sınırların varlığını ortaya koymaktadır. Teknik ve fonksiyonel beceriler şeklindeki *mesleki sınırlar*, DeFillippi ve Arthur, Jones ve Tolbert; *endüstriyel ve coğrafi sınırlar* Saxenian, DeFillippi ve Arthur ile Best ve Forrant vb. yazarlar tarafından irdelenmiştir. Burada sözü edilen mesleki sınırlar, genellikle işletme yönetiminin alt alanları olan pazarlama, kontrol, finansman vb. işbölümüne temel oluşturan işlevlere paralel olarak tanımlanırlar. Bir işlevsel alanda uzmanlaşma, yetkinlik belgesi ve sertifika elde etme konusunda kişiye temel oluşturur. Örneğin bir kontrolör olarak başarılı bir kariyer –farklı bir endüstride dahi olsa- kalite garantisi sunduğu ve bilgi eksikliğini azalttığı için, işletmelerin o kişiyi tercih etmelerini sağlayabilir. Endüstriyel sınırlarda ise endüstri bilgisi temeldir ve bir endüstrinin coğrafi dağılımı, tekrar-egitim ve yetiştirme maliyetlerini azaltarak ve bölgesel işgücü tarafından elde edilmiş olan endüstriyel deneyimin faydalarının paylaşılmasını sağlayarak örgütler arası hareketliliği artırmaktadır. Ancak bu sınırlar, çoğu kez, belirli bir çevreye bağlı kariyer hareketlerini kısıtlarlar. Örneğin gelişme aşamasının başlarındaki işletmelerin çoğunda, hangi yetkinlik bileşiminin yararlı olacağı tam anlamıyla bilinemediği için, işlevsel temel bir sınır olarak görülmeyecektir.

Sınırsız bir kariyerin en temel özellikleri; birçok işletmeye taşınabilir beceriler, bilgiler ve yetenekler taşıması; işin kişisel açıdan anlamlı bulunması; çalışırken dinamik öğrenme sağlaması; çok sayıda bağlantının ve eşitleriyle öğrenmenin geliştirilmesine olanak vermesi ve kariyer yönetimine ilişkin bireysel sorumluluk gerektirmesi, olarak sıralanabilir. Tablo 2, geleneksel kariyer modeli ile sınırsız kariyer kavramı arasındaki farklılıkları göstermektedir (Sullivan, 1999:458).

**Tablo 2. Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması**

	GELENEKSEL	SINIRSIZ
<i>İstihdam ilişkisi:</i>	Bağılılığa dönük iş güvencesi	Performansa ve esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik
<i>Sınırlar:</i>	Bir ya da iki işletme	Çok sayıda işletme
<i>Beceriler:</i>	Belirli sabit	Aktarılabılır
<i>Başarı Ölçütü:</i>	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı bulunan iş
<i>Kariyer Yönetimine ilişkin Sorumluluk:</i>	Örgütte	Bireysel
<i>Eğitim:</i>	Biçimsel programlar	İş üzerinde
<i>Önemli Özelliği:</i>	Yaşa bağlı olma	Öğrenme odaklı olma

Kaynak: Sullivan, 1999:458.

Sınırsız kariyerin geleneksel kariyerden ayrılan özellikleri, aşağıdaki gibi daha ayrıntılı bir değerlendirmeye de konu olabilir:

- Sınırsız kariyerlerin merkezinde, tüm kariyerlerin “belli bir zaman akışı içinde süregelen ardışık iş deneyimleri” olduğuna ilişkin tanım yatmaktadır. Sınırsız kariyer terimi, bu tür bir kariyeri “sınırlı” veya “örgütsel kariyer”den ayırmak amacıyla geliştirilmiştir. Arthur ve Rousseau, daha sonra sınırsız kariyerlerin altı farklı anlam içerdiğini ifade ederek araştırmalarını sürdürmüşler ve bu altı anlamı şu şekilde açıklamışlardır: *örgütleri ve işverenleri aşan hareketlilik; dışsal şebekelerden destek alma; geleneksel örgütsel kariyer sınırlarının ortadan kalkması; kadrolu iş modellerinin ailevi veya kişisel nedenlerle ortadan kalkması; şu anki işverenin dışında geçerlilik ve pazarlanabilirlik elde etme; bireyin yapısal kısıtlamalara bakmaksızın sınırsız bir geleceği algılaması*. Bu anlamların tümünde, geleneksel örgütsel kariyer düzenlemelerine bağlı olmaktan ziyade, bağımsız olma nosyonunun ortak payda olarak bulunduğu görülür (Pringle ve Mallon, 2003:841).
- Sınırsız kariyerler daha kısa iş ve istihdam süresine sahiptirler ve çoğunlukla serbest-çalışma ve geçici-işler gibi iş düzenlemelerine paralel bir seyir izlerler (Becker ve Haunschild, 2003:720).
- Sınırsız kariyer sahipleri, belirli bir işe-dönük olmaktan ziyade, çok çeşitli ortamlarda istihdamı araştırabilme ve çalışabilme olanağı veren “çok yönlü beceriler” geliştirirler. Bu nedenle bireylerin iş yaşamlarında odak noktası, onları çalıştıran örgütler değil, kariyerleri haline gelir (Carson vd, 1995:302).

- Sınırsız kariyeri ortaya çıkaran, endüstri-bilgisi ve öz-bilgi arasındaki etkileşimdir. Endüstri-bilgisi, temelde bir kişinin girdiği kariyer sisteminin *ne* olduğunu; giriş, eğitim/yetiştirme ve geliştirmenin *nerede* elde edileceğini; bir istihdam durumunun *ne zaman* oluşacağını veya biteceğini bilmekle ilgilidir. Öz-bilgi ise, bir kişinin belirli bir kariyeri *neden* izlediğini, bunun için *kiminle* temasa geçilerek ilişkilerin sürdürüleceğini ve olanaklardan yararlanabilmek için gerek duyulan görevlerin ve rollerin *nasıl* gerçekleşeceğini bilmekle ilgilidir (Jones ve DeFillippi, 1996:89). Arnold ve Jackson'a göre, "yeni kariyerin belki de en önemli boyutu, öznel kariyerin farkına varılmasıdır; bu da bireylerin kariyerlerini, kişisel tarihlerini ve edinmiş oldukları beceriler, tutumlar ve inançları kendilerinin oluşturdukları duygusudur" (Harley vd., 2004: 341).
- Kariyerin hareketlilik ölçüsü, ilgili sektörün yapısına, büyüklüğüne ve yaygınlığına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Belirli endüstri dallarında, bürokratik ve sınırlı kariyere daha sık rastlanırken; bazıları serbestçe dolaşılabilen bir işgücü piyasasının oluşmasını teşvik eder. Örneğin otelcilik endüstrisinin, gerek ulusal gerekse küresel pazarlarda, yüksek kariyer hareketliliğine sahip olduğu ve öz-denetime açık kariyer modellerine olanak verdiği görülmektedir (Ladkin ve Riley, 1996:444). Mauritius'taki otel genel müdürlerine yönelik olarak yapılan bir araştırmada (Ladkin ve Juwaheer, 2000:119), bu yöneticilerin yüksek derecede uluslararası hareketliliğe sahip oldukları ve bunun, uzun dönemli kariyer planları açısından önem taşıdığı ortaya konmuştur.
- Sınırsız kariyer modelleri "geçiciliği" ifade etmekle birlikte, işverenlerin istihdam ilişkilerini bitirmede özgür olması, yasal düzenlemelerde (belirli kurallar içinde) ve iş geleneklerinde açıkça yer almaktadır. Çoğu gözlemciye göre, işverenlerin ve işgörenlerin, uzun dönemli ilişkilerin getirdiği hukuki sorumluluklara gerek kalmaksızın sözleşmede özgür olmaları herkes için iyidir. Ancak burada önemli bir sorun vardır: Çoğu işgören istihdam ilişkilerinde işverenlerden daha zayıf bir pazarlık gücüne sahiptir. İstihdam edilebilirlik programlarına ve politikalarına dönük koşullar sağlanmadığı sürece, çoğu işgören, (1) becerilerini koruyarak (ve yükselterek) ve (2) işgücü piyasasında ihtiyaç duydukları bir bağlantılar ağı bularak, nitelikli bir işgören olarak hizmet sunma olanağını güçlkle elde edecektir. Hem sınırsız hem de sınırlı kariyerlerde işverenler (istedikleri takdirde) yasal olarak içsel istihdam bilgilerini saklayabilme, beceri geliştirmeye ağırlık vermeme ve uygun

gördükleri işgörenleri işten çıkarma hakkına sahiptirler. Bir sınırsız kariyer modeline konu olan işgören, bilgiyi paylaşma ve istihdam edilebilirliği garanti altına alma açısından güven duymak zorundadır. Kısaca, işverenler yürürlükteki yasalar çerçevesinde yapmaya gerek duymadıkları –hatta kısa dönemde örgütsel kârlılığı etkileyebilecek-eylemleri gerçekleştirecek ölçüde namuslu ve erdemli olmadıkları sürece, sınırsız kariyerler, işgörene fayda sağlamayacaktır (Van Buren III, 2003:135).

- Sınırsız kariyeri anlamada, içsel ve dışsal kariyer olgusundan da yararlanılabilir. Schein (1996) içsel kariyer olgusunu, kişinin iş yaşamında nereye doğru gittiğine yönelik öznel bir duygu ile ifade ederken; dışsal kariyer olgusunun, kişinin örgütsel hiyerarşi içindeki gelişimini gösterdiğini belirtmiştir. İçsel kariyere yönelen kişiler için, bir kişinin iş hayatı salt tek bir örgüt içindeki ilerleme olarak algılanmamaktadır. Tersine, bireyler mesleki gelişmeleri için en iyi olanakları bir işletmeden diğerine geçerek sağlayabilmektedirler. Bu nedenle günümüzde kariyer gelişiminin örgüt içi hiyerarşik ilerlemeden değil, işletmeler arası kendini geliştirmeden geçtiği kabul edilmekte ve kariyer kavramının giderek “sınırsız” olarak algılanması da bundan kaynaklanmaktadır (Seymen, 2005: 186).

## 1.2. Dinamik Kariyer Kavramı ve Özellikleri

21.yüzyılın yeni kariyer kavramlarından biri de pek çok yazarın ağırlıklı olarak inceleme konusu yaptığı dinamik/değişken/her kalıba giren (protean) kariyerdir. Bu kavram, genel olarak, örgüt değil birey tarafından yönlendirilen ve birey ile çevre arasındaki ilişkiler değişim gösterdikçe, birey tarafından zaman sürecinde tekrar oluşturulan kariyeri ifade eder (Hall, 1996:8). Bir diğer tanıma göre dinamik kariyer, isteyerek ya da istek dışı olarak çok çabuk şekil değiştirebilen kariyeri anlatır. Bireyler, örgütlerinden sınırlı ölçüde destek sağlayarak, kendi kariyerlerini kontrol edebilir (Allred vd., 1996:23; Hall ve Moss, 1998:25) ve eskisinden farklı olarak, geleceğe dönük her bir kariyer hareketini giderek daha az planlayabilirler. Bu nedenle de, daha dinamik ve daha belirsiz istihdam koşullarında, daha çok iş olanağına yanıt verebilme yeteneklerini en üst düzeye çıkaracak ölçüde bilgi ve beceri geliştirmeleri gereklidir (Wilson ve Davies, 1999:101). Öte yandan bazı akademisyenler sınırsız kariyer kavramının kökenini dinamik/değişken kariyere dayandırmaktadır (Bagdadli vd., 2003:788).

**Tablo 3. Yeni “Dinamik” Kariyer Sözleşmesi**

1. Kariyer örgüt tarafından değil kişi tarafından yönetilir.	5. Başarı unsurları; Teknik-bilgiden öğrenme-bilgisine İş güvencesinden istihdam edilebilirliğe Örgütsel kariyerlerden dinamik kariyerlere doğru değişim gösterir.
2. Kariyer yaşam boyu süren deneyimler, beceriler, öğrenmeler, geçişler ve kimlik değişimleri dizisidir.(Kariyer yaşı önemlidir, kronolojik yaş değil.)	6. Örgüt; Arzu edilen görevlendirmeleri Geliştirme ilişkilerini Bilgi ve diğer gelişime yönelik kaynakları sağlar.
3. Gelişme; Sürekli öğrenme, Öz-yönetim, İlişkisel ve Zor işlerin üstesinden gelmedir.	7. Hedef:Psikolojik başarıdır.
4. Gelişme için; Biçimsel eğitim/yetiştirme, Tekrar yetiştirme veya Yukarıya doğru hareketlilik gerekli değildir.	

Kaynak: Hall ve Moss, 1998:26

Tablo 3’de görülen dinamik kariyer özellikleri, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Hall, 1996:9-10; Lichtenstein vd., 1998:733):

-Dinamik kariyer, kronolojik yaş ve yaşam aşamaları ile değil, sürekli öğrenme ve kimlik değişimleri ile ölçülmektedir. Bu tür kariyer, 20.yüzyılın gelişim psikologlarının çalışmalarında olduğu gibi, yaşam boyu süren bir gelişim aşamaları dizisi olarak değil, kısa ve hızlı öğrenme aşamaları dizisi, olarak görülmektedir. Ellig ve Thatchenkery tarafından geliştirilen alternatif bir bakış açısı, girişimsel kariyerlerin, bireylerin, ortaya çıkan yeni olanaklara ilişkin olarak kendi değerlendirmelerini yapabilecekleri “yaratıcılığı” sağladığını öne sürer. Mirvis ve Hall de, kişisel bir kimlik geliştirmenin, sınırsız kariyerlerdeki psikolojik başarıya ulaşmak için gereken “çoklu-beceri” anlamına geldiğini öne sürerek bu görüşe yakın durmaktadırlar. Yazarlar, bunların bir kariyer yaşamı boyunca, bir dizi gelişim sürecinde biriken öğrenme süreçleri aracılığıyla kazanılabileceğini belirtmektedir. Weick ise, sınırsız kariyere ilişkin “yasallık” tanımını, kişisel güç ve işbirlikçi öğrenme arasındaki karşılıklı ilişki olarak geliştirmiştir. Yazar, projelerin öğrenme olanağı sağladığını, öğrenmenin ise çeşitli mesleki deneyimlere sahip bireylere birlikte çalışma sürekliliği sunan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Lichtenstein vd.1998:733).

-Bu kariyer modelinde, bireyler gerek görevlerinin gerektirdiği mesleki öğrenme yollarından yararlanarak gerekse iş çevresindeki diğer kişilerle –mesai arkadaşları, astları, müşterileri, üstleri veya çeşitli biçimsel/biçimsel olmayan ağların üyeleri- olan ilişkileri aracılığıyla çok şey öğrenmektedir. Biçimsel hizmet içi eğitim veya geliştirme programları, yalnızca pahalı oldukları için değil, ağır ve sıkıcı oldukları, çok zaman aldıkları ve genellikle sürekli değişen işletme gereksinimlerinin çok dışında oldukları için, sürekli öğrenme süreci ile daha az bağlantılıdır.

-21. yüzyılda işgücü piyasasına dönük talep, teknik-bilgiden öğrenme-bilgisine doğru kayma göstermektedir. İş güvencesi önemini sürdürmekle birlikte, istihdam edilebilirlik hedefi ile yer değiştirdiği görülmektedir. Bugünün örgütlerinde, bireylerden tüm kişisel varlıklarını ortaya koymaları; özel yaşamlarını, değerlerini ve özlemlerini/tutkularını işyerinin dışında bırakmamaları istenmektedir. Sonuç ise, işe taşınan yaratıcı enerjide bir yükselmenin olmasıdır.

-Bu kavram, yalnızca kariyerin sınırsızlığını ve esnekliğini kapsamakla kalmaz; aynı zamanda bireylerin değişen öz gereksinimlerinin karşılanmasında kariyeri nasıl biçimlendirdikleri ve tekrar-şekillendirdiklerini de içine alır; geçmişte sözleşme örgütleyken, dinamik kariyer sözleşmesinde kişinin kendisiyledir. Bu durum işgörenlerin, geleneksel kimliklerini tehdit eden yeni olanaklara, belirsizliklere ve güvencesizliğe verecekleri tepkilerin nasıl kavramsallaştırılabileceğini anlamada yararlı bir yol gibi görünmektedir. (Harley vd.,2004:341).

## 2. KARIYER DEĞİŞİKLİKLERİNİN TEMEL NEDENLERİ

Yukarıda sözü edilen kariyer değişiklikleri, çalışma yaşamını etkisi altına alan çok çeşitli sosyo-ekonomik nedenlere bağlanabilir. Bunlardan en önemlileri aşağıda ana hatları ile incelenmektedir.

a) *İşletmeler yatay örgütlenmeler haline gelmektedir.* 1980'lerin sonu ile 1990'ların ilk yarısında, işletmeler yeniden yapılandırma, süreçlerle yönetim ve küçülme çalışmalarına hız vermişlerdir. İzlenen bu tür stratejilerin amacı, hızlı gelişim, hızlı karar alma ve değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlamayı kolaylaştırmaktır. Ayrıca pek çok endüstri dalında yaşanan ezici rekabetin, küreselleşmenin ve ekonomik kısıtlamaların getirdiği koşullar da bu tür uygulamaları zorunlu kılabilmiştir. Bunun sonucunda örgütler, yapılmakta olan işleri, iş süreçlerini, işgören sayısını, örgütsel kademe ve pozisyonları bilinçli bir şekilde azaltma yoluna gitmektedir (Seymen ve Özdemir, 2002:248-249). Öte yandan bu çalışmalar işletmeleri giderek merkezîyetçi yapılardan uzaklaştırmakta ve daha çok

kendi başına hareket edebilen iş üniteleri bütünü haline getirmektedir. Örneğin Benbow (1995), yeniden yapılandırmaya dönük çalışmaların sonucunda büyük işletmelerin %75'inin tüm yönetim seviyelerinde iş kayıpları yaşadığını ortaya koymuştur; bu da örgütlerin daha az hiyerarşik ve basık olmaya başladıklarının göstergesidir. Öte yandan örgütler yalınlaşarak, kademe azaltarak ya da küçülerek değişip tekrar yapılandırıldıkça, çalışanların ve yöneticilerin hem değer yargılarında, hem de kendi kariyerlerini nasıl algıladıkları ve onu nasıl yöneteceklerine ilişkin bakış açılarında da değişiklikler görülmektedir (Wilson ve Davis, 1999:101).

Sonu gelmeyecekmiş gibi görünen, küçülme, yeniden yapılandırma ve dış kaynaklardan yararlanma akımları, gittikçe artan sayıda endüstri ve meslek dalında, sınırlı ve işverene-bağlı kariyer sistemlerinden sınırsız ve proje-temelli olanlara geçiş yapmayı olanaklı kılmaktadır. Buna verilebilecek örnek endüstriler arasında, film endüstrisi, reklâmcılık, mimari tasarım, biyo-teknoloji, bilgisayar yazılımı, danışmanlık, moda, hukuk işleri, tıp, kamu maliyesi ve halkla ilişkiler vb. sayılabilir. Bu endüstriler, proje-temelli örgütlenmeye, bireysel performansa ve yüksek nitelikli meslek sahipleri arasındaki işbirliğine dayalıdır (Jones ve DeFillippi, 1996:90). Bu değişim, *dikey kariyerden yatay kariyere geçiş ve pozisyon gücü yerine bilgiye dayalı gücün önem kazanması* olarak (Erdoğan, 2003:142) veya başka bir deyişle üst kademelerdeki kariyer sayılarında büyük düşüşler yaşanması, olarak da ifade edilebilir (Şimşek vd., 2004:37).

Bu bağlamda, karar alma mekanizmalarını hızlandırabilmek için, yönetim kademelerinin sayısının azalması ve daha yalın ve az kademeli basık bir örgüt yapısına ulaşılması amaçlanmakta ve böylece geleneksel kariyer beklentileri açısından yükselmenin gerçekleşebileceği pozisyonların sayısı azalırken (Carson vd., 1995:301); bu pozisyonlara gelebilmek için gereken yetkinlikler artmaktadır (Özden, 2005:160). Başka bir deyişle bireylerin özellikli kariyer planları yapmaları zorlaşmakta ya da yapılan kariyer planları kısa sürede geçerliliğini yitirmektedir (Arthur Andersen, 2000:76).

Öte yandan yalın örgüt uygulamaları genellikle takım ve proje-odaklı çalışma ilkesini benimsedikleri için, bu takımlarda etkin çalışabilmek, tek bir alanda uzmanlaşmak yerine daha fazla alanda bilgi sahibi olan “çok yönlü kariyer” sahibi kişileri olmayı gerektirmektedir (Banai ve Harry 2004:98; Doğan, 1996:253).

*b) Küreselleşme fenomeni etkisini giderek artırmaktadır.* Günümüzün sayıları ve iş yaşamındaki ağırlıkları giderek artan çok uluslu/küresel örgütleri; farklı müşterileri, kültürleri, devletleri ve rakipleri vb. anlayabilecek ve onlara yanıt verebilecek uluslar arası elemanlara ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadır (Stanek, 2000:232). Başka bir deyişle,



küresel ölçekte faaliyet gösteren ticari ve endüstriyel yatırım dolaşimleri, işletmeleri, çalıştırdıkları işgücünü değişik ülkelerde de çalıştırmaya ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek işgörenleri uluslar arası iş yapacak nitelik ve özellikte geliştirmek üzere görevlendirmeye yönelmektedir (Kaynak, 2000:247).

Örgütsel açıdan bakıldığında, çalışanları yurt dışı kariyere yönlendirmenin geleneksel nedenleri, işletmelerin uluslar arası operasyonları kontrol etme, dünya ölçeğinde faaliyetlerini koordine etme ve bütünleştirme ve gerek bilgiyi gerekse örgütsel uygulamaları birim dışına aktarma, olarak sıralanabilir (Chew ve Zu, 2002:96). Son dönemlerde küresel yönetici/lider geliştirmeye dönük tartışmalarda da görülebileceği gibi, bireysel gelişim ihtiyacının rolü de önemli nedenler arasındadır. Uluslar arası kariyer hareketliliği, bu noktada küresel lider geliştirmede temel amaç olarak görülmektedir. Öte yandan bireysel açıdan dış görevler çeşitli nedenlerle kabul edilmektedir. Farklı coğrafyalarda çalışmaya duyulan kişisel ilgi, yeni maceralara ve deneyimlere açık olma, yurt dışında daha iyi maddi şartlarda çalışma, daha gelişmiş ve yüksek standartlı bir ülkede bulunma, farklı içeriklerde ve güçlük derecelerindeki işlerin üstesinden gelme ve böylece kişisel gelişim sağlayarak kariyer olanaklarını artırma vb. faktörler, bunda rol oynayabilmektedir (Suutari, 2003:188).

Küreselleşmenin getirdiği bir kavram olarak *küresel kariyer*, kişinin iş yaşamı boyunca, bugüne dek edinmiş olduğu deneyimler, bilgi ve beceriler ışığında, kendi ülkesinin ve kültürünün sınırlarını aşacak ölçüde bir ilerleme ve meslek yaşamı beklentisi, olarak tanımlanabilir. Bu beklenti içindeki kişiler için, dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir küresel işletme çalışma alanı olabilir; sınır yoktur. Benzer şekilde kişi kendi ülkesinin sınırları içinde bir küresel işletmede çalışırken de küresel bir çalışma ortamı içinde olduğunun bilincindedir (Seymen, 2003: 93).

Benzer şekilde Banai ve Harry (2004:97)'ye göre, yakın dönemli araştırmalar, yeni bir göçmen yönetici kategorisinin -sınırsız küresel kariyerli gezginler- ortaya çıktığını göstermektedir. Bu yeni kavram, işverenden bağımsız, kariyerlerinin sorumluluğunu tek taraflı olarak yüklenen ve en azından iki farklı yabancı ülkede ve iki bağımsız örgütte, sahip olduğu beceriler için istihdam edilen bir kariyer kimliğine sahip profesyonel yöneticileri ifade etmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların da yardımıyla, uluslararası/küresel görevlendirmelerin, yönetim kademesindeki çalışanlar açısından, halen çalışmakta oldukları işletmelerde olmasa bile, geleceğe yönelik beceri geliştirme ve kariyer açısından önemli bir olanak olarak görülmesi de sınırsız kariyer olgusunun önemini artırmaktadır (Stahl vd., 2002: 217, 222). Bunlardan hareketle, küreselleşmenin ve çok uluslu işletmeciliğin

yaygınlaşması ile birlikte, kariyer kavramındaki en önemli değişimlerden birinin “sınırsızlaşma” yönünde olduğu görülebilir; bu aynı zamanda “küresel kariyer” olgusuna yönelik eğilimlerin artması anlamına da gelmektedir (Seymen 2005:186-187).

c) *İstihdam ilişkilerinin yapısı değişmektedir.* Küçülme ve geçici/sözleşmeli eleman çalıştırma gibi istihdam uygulamaları, esnekliğe dönük örgütsel tercihlerin kariyer modellerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Yukarıda daha önce söz edilmiş olan geleneksel kariyer düşünceleri –ve buna bağlı kalıcı istihdam ilişkileri- işveren esnekliğini ön plana çıkaran yeni bir görüşle büyük ölçüde yer değiştirmektedir (Van Buren III, 2003:132).

Çeşitli ampirik araştırmaların sonuçları, istihdam ilişkilerinin yapısının daha az süreklilik ve istikrar ve daha çok esneklik yönünde değiştiği fikrini desteklemektedir. Sözleşmeli işgücü düzenlemeleri, “bir işletmenin, belirli bir zaman sürecinde ve belirli bir yerde, belirli bir ürüne, hizmete veya teknolojiye ilişkin olarak artan bir taleple karşılaştığında gerek duyduğu, anlaşmaya bağlı ve geçici nitelikteki işgücü düzenlemeleri, olarak tanımlanabilir. İşe ilişkin görev süresi konusundaki yakın dönemli araştırmalar, 1990’lı yıllarda ortalama olarak bir işte kalma süresinin yavaş yavaş azaldığını öne sürmektedir. Ancak iş sürekliliğinde düşüşler –burada belirli bir işverene bağlı olarak çalışılan ortalama süre anlaşılmalıdır- tüm demografik grupları eşit ölçüde etkilememektedir. Örneğin genç işgörenler, iş sürekliliğinde diğerlerine göre orantısız bir düşüşe konu olurken; daha yaşlı işgörenlerin konu olduğu düşüş daha yavaş bir seyir izlemektedir (Van Buren III, 2003:132-133). Öte yandan *esnek çalışma uygulamaları* kapsamında, yıllık iş sözleşmeleri, belirli süreyi kapsayan sözleşmeler, evde-çalışma, tele-çalışma, taşeronluk vb. çok sayıda çalışma biçimi, gelişmiş ülkelerde çok büyük bir oransal artış göstermekte ve kariyer üzerinde etkili olmaktadır (Mayrhofer vd. 2004:477).

İstihdam ilişkilerinin değişen yapısı, popüler basında “İşin Sonu” ya da “Serbest Çalışan Ulus” gibi başlıklarla anılmaktadır. 25 Fortune 500 işletmesinin yöneticisinin, değişen çalışma ilişkilerine yönelik bakış açılarını incelemeye dönük bir araştırmada, yöneticiler, eski sözleşmelerin ortadan kalktığını ve iş güvencesi ve koruyucu işletme programlarından ziyade istihdam edilebilirlik ve işgören sorumluluğu temeline dayalı yeni bir sözleşmenin yürürlüğe girdiğini belirtmişlerdir. Yine yöneticiler, yeni sözleşmenin faydalarını (örn. daha fazla esneklik, iş-aile programları) ve maliyetlerini (örn. daha zayıf iş ahlakı, öngörülemeyen işgücü devri artışı) de açıklamışlardır (Sullivan, 1999:467).

d) *Bireylerin değerleri değişmektedir.* Kurumsal bağlılık, kurum vatandaşlığı gibi kurumsal değerler, yerlerini, bireysel özgürlük, bireysel

marka olma gibi birey odaklı yaklaşımlara bırakmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımında, bireylerin işletmelerin değerlerini benimsemeleri beklenirken, artık çalışanlar bireysel değerleri ile uyumlu olan işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler (Özden, 2005:161). Zeffane ve Mayo da (1994:30), çalışanların giderek daha fazla özgürlüğe ve öz-güvene sahip olacaklarına ilişkin öngörülerin arttığını vurgulamaktadır. Örneğin kadınların ekonomik ve politik alanlardaki öneminin artması, örgütleri, eşit işe eşit ücret ödemeye zorlamaktadır. Bunun nedenlerinden biri, günümüzün kariyer kuramlarının, kadınların işe ilişkin rollerini şekillendiren ve sınırlandıran sosyo-kültürel olgulara daha fazla duyarlı olmasıdır (Brooks ve Daniluk, 1998:246). Kilit çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede kalmalarının sağlanması da rekabet açısından giderek daha çok önem taşıdığı için, işgörenlerin çeşitli ihtiyaçları, değerleri, beklentileri ve arzuları, istihdam süresinde işletmeleri en çok zorlayan konular halini almaktadır.

Öte yandan bazı örgütlerin izledikleri yeniden yapılandırma ve küçülme gibi stratejik uygulamaların, işgören bağımlılığını azaltmaya yönelik olduğu da görülmektedir. Yeniden yapılandırma, süreçlerle yönetim ve küçülme gibi stratejik uygulamalar, işverenle yakın ilişkilerin ortadan kalkmasına (Banai ve Harry 2004:98) ve gerek ödüllendirme gerekse ilerlemeyi hak etme açılarından örgütsel bağlılığın önemini kaybetmesine neden olmaktadır. Örneğin, geleneksel hiyerarşik tasarımlar yerlerini daha esnek yapılara bırakırken, açık ve net bir şekilde tanımlanmış emir-komuta zinciri de çoğunlukla ortadan kalkmaktadır. Bir üste kişisel bağlılığın ortadan kalkmasının doğal sonucu, örgütsel bağlılığın zayıflamasıdır. Yenilik ve esnekliği teşvik etmeyi amaçlayan yerinden yönetim ve diğer değişime dönük tekniklerin de benzer etkileri bulunmaktadır (Carson vd., 1995: 301).

*e) Örgütlerin kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarında sorunlar yaşanmakta veya bakış açıları değişmektedir.* Bazı örgütlerdeki kariyer yönetimi sorunları, geleneksel kariyer yaklaşımının sorgulanmasına neden olabilmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Fish ve Wood, 1997:102):

-Bazı örgüt üyeleri, örgütlerinin kariyer geliştirme planları ve yükseltme sistemlerine ilişkin olarak tam anlamıyla bilgi sahibi değildir; bu konuda yalnızca sınırlı sayıda üst düzey yöneticinin bilgisi vardır.

-Bazı örgütler, üyelerinin ihtiyaçları, amaçları ve arzuları hakkında yeterli ölçüde bilgiye sahip değildir.

-Bazı örgütler ile üyelerinin kariyere bakış açıları ve algılamaları arasında uyumsuzluk vardır.

-Bazı örgütler, kariyer geliştirme sistemlerini çoğunlukla kademeli olarak yapılması gereken bir çalışma olarak ele alırlar; çeşitli kariyer geliştirme faaliyetlerinin etkileşimini göremezler.

-Bazı yazarlar (örn. Hall 1997:60), günümüz örgütlerinde bireylerin adeta “duvarlarla korunma” olarak ifade edilebilecek kariyer engellemeleri ile karşı karşıya kaldıklarını öne sürmektedir. Bunlara göre, çalışanlar örgütler tarafından kariyerlerinin gelişiminin engellendiğini yani kuşatıldıklarını düşünmekte ve bu nedenle de bu gerçekle bireysel olarak mücadele etmeye çalışmaktadırlar. Bireyler bundan korunmak için kendilerine sınırsız ve dinamik bir kariyer oluşturmaya tercih etmektedirler.

-Gunz vd. (1998:21)’ye göre, kariyer ve kariyer olanakları, çalışanlar ile örgütler arasındaki ilişkilerin giderek dengesizleşmesinden –örgütlerin lehine olarak- ötürü bir karmaşa içindedir. Küçülme, kademe azaltımı, yeniden yapılanma, küreselleşme vb. yeni stratejiler bireyler açısından karmaşa ve belirsizlik doğurmakta ve işletme yazınında “kariyerin sonu” olarak tanımlanan bir durum oluşmaktadır. Bireyler için bu, hızla akıp giden bir nehirde dalgaya/anafora kapılmış olup nereye gittiğini bilememek gibi bir şeydir. Benzer şekilde Wilson ve Davis de (1999:101), günümüzün çalışma ortamını, bireylerin tek bir işverenle uzun dönemli kariyer stratejisi geliştirmelerine olanak vermeyecek ölçüde karmaşık bir nitelik kazandığını öne sürmektedirler.

f) *Kariyer düzleşmesi etkili olmaktadır.* Çoğu durumda, üretken işgörenler, kariyer yollarının beklenmedik şekilde ortadan kalkması ve buldukları pozisyondan ileri gidememe –kariyer düzleşmesi- durumunda işten ayrılmayı tercih ederler (Bagdadli vd., 2003:788).

Kariyer düzleşmesinin vaktinden önce gerçekleşmesi, yalnızca örgütsel yeniden yapılandırma ve piramitsel hiyerarşinin en üstündeki pozisyonların azalması ile değil, başka faktörlerin de etkisiyle olabilmektedir. Örneğin işgörenlerin örgütteki kalış sürelerinin oransal olarak uzunluğu, işgücü içindeki kadınların ve diğer azınlık grupların artması vb. Ayrıca yapılan yenilikler arasındaki süreler ile ürün yaşam döngülerinin giderek daha fazla kısalmasının, kariyer düzleşmesini daha öne çekeceği de vurgulanmaktadır. Bu mesleki engeller nedeniyle bazı işgörenler yeni kariyer yolları yaratmayı seçmektedirler. Yeterli kaynağa sahip olanlar kendi örgütlerini oluşturmakta, sorumlulukların daha alt kademelere verildiği girişimci işletmelere yönelmekte veya ilgisiz bir alanda eğitim görmek üzere okula geri dönebilmektedirler (Carson vd. 1995:302).

g) *İşlerin nitelikleri değişmektedir.* Teknolojik ve sosyo-kültürel gelişmelere paralel olarak, sürekli yeni işlerin ve meslek dallarının ortaya çıktığı (Deniz, 2001:148); bazılarının ise ortadan kalktığı görülmektedir. Geleneksel meslekler varlığını sürdürse bile, bunlardaki uzmanlık alanlarının

sayısı artmakta, kullanılan araçlar ve yöntemler değişip çeşitlenmekte; başka bir deyişle işlerin içeriği değişmektedir. Bunun sonucunda, kişilerin bir dönem edindikleri mesleki beceriler, tüm çalışma yaşamları boyunca yeterli olmamaktadır (Özden,2005:160-161).Bugünün işletmelerinde, farklı alanlarda ve farklı yeteneklere sahip bir kadro ile çalışmak, işletmenin geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır (Doğan,1996:255).

Demografik yapıda ve işgücü piyasalarındaki eğilimlerle ilgili olarak, kariyer hareketlerini sınırlayan engellerin giderek ortadan kalkması (Inkson, 2003:8), çok uluslu işletmeciliğin ve küresel kariyerin ağırlık kazanmaya başlaması, kadının çalışma hayatında daha fazla yer alması, esnek çalışma uygulamalarının artması vb. değişikliklerin etkileri; kariyer kalıplarının farklılaşmasına, çeşitlilik göstermesine ve daha fazla parçalanmış ve yüksek hareketlilik gerektiren mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Jackson, 1996:617).

*h) Okul ve iş yaşamı arasındaki bağ giderek kopmaktadır.* Günümüzde, tıp, hukuk, mühendislik, askerlik gibi geleneksel meslekler dışında, birçok meslek dalında alınan eğitimin kariyer üzerinde doğrudan etkisi bulunmayabilmektedir. Bir ziraat mühendisi bankacı, bir finans uzmanı turizm işletmecisi, bir jeolog yayıncı vb. olabilmektedir. Örneğin Türkiye’de yüksek öğrenime yerleşme açısından yetenek, ilgi ve istek ile puanlar birbirleriyle örtüşmeyince, birçok kişi kazandığı bölümü okuyup bitirdikten sonra çok farklı bir alanda çalışma yaşamına başlayabilmektedir (Özden, 2005:160; Doğan, 1996:255). Başka bir açıdan ise, bireylerin gerek okul ortamında gerekse okul sonrasında gerçekte olmak istedikleri ile hayat şartlarının bireye sundukları çok farklı olabilmekte ve bu da bireyleri başka işlere yöneltebilmektedir (Deniz, 2004:148).

*ı) İşletmelerin yaşam süreleri azalmaktadır.* Her yıl yeni kurulan işletmelerin sayısı artmakla birlikte, bunların büyük bir çoğunluğu birkaç yıl içinde tasfiye olmakta ve hatta köklü işletmeler bile çoğu kez küresel rekabete karşı koyamadıkları için kapanabilmekte veya küçülmektedirler. Bunun sonucunda, istenirse bile bireylerin tüm çalışma yaşamlarını bir işletmede geçirme şansları kalmamaktadır (Özden, 2005:160).

*i) Çalışan çiftlerin artmasıyla birlikte birbirine bağlı kariyer hareketliliği de artmaktadır.* Son yıllarda giderek artan sayıda kadının iş yaşamına aktif olarak katılmaya başlaması, her iki eşin de çalıştığı aile biçiminin ortaya çıkmasına ve zamanla çift kazançlı ailelerin sayısının artmasına neden olmuştur. Günümüzde kadınların işgücüne katılım oranının, gelişmiş ülkelerde %64'lere ulaştığı, gelişmekte olan ülkelerde ise bu oranın %34-36'larda olduğu tahmin edilmektedir. 1960–1995 yılları arasında çalışan çiftlerden oluşan ailelerin sayısı, %27,6'dan %69'a ulaşmıştır (Aytaç, 2001:1-2). Örneğin halen İngiltere vatandaşlarının %60'ı, tüm ABD

vatandaşlarının ise %40'ı çalışan çiftlerden oluşmaktadır (Parker ve Arthur, 2004:4).

Çalışan çiftlerin sayısındaki hızlı artış, kariyer modelleri üzerinde büyük etki yaratmaktadır (Parker ve Arthur, 2004:4; Eby, 2001:345). Çift kariyer, her şeyden önce eşlerden birinin kariyeri için yer değiştirmesi – özellikle şehir ya da ülke dışı- durumunda diğer eşi de birlikte gitme veya kalma seçeneği ile karşı karşıya bırakmaktadır. Eşin birlikte gitmeyi tercih etmesi durumunda ise, eşlik eden eşin mevcut işini bırakarak gidilen yerde iş araması, kariyer hareketliliğinin çift yönlü gerçekleşmesine neden olur (Eby, 2001:345). Örneğin yapılan araştırmalar, dünyada göçmen çalışanların yaklaşık %80'inin evli olduğunu ve %70'inden fazlasının bu görevlendirmelere aileleri ile birlikte gittiğini ortaya koymaktadır (Seymen, 2005:195). Ayrıca Eby'nin (2001:345) çalışmasında, çalışan çiftlerin, tüm evliliklerin %53'ünü oluşturduğu ve çok sayıda eşin, kariyer değişimini yaşadığı belirtilmektedir.

### **3. DEĞİŞEN KARIYER MODELLERİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİNİN İRDELENMESİ**

Kariyerin geleneksel kalıplarından çıkarak sınırsız ve dinamik bir nitelik kazanmaya başlaması, yazında çift yönlü etkileri ile tartışılmaktadır. Başka bir anlatımla, değişen kariyer yapıları gerek işgörenler gerekse örgütler açısından olumlu ve olumsuz etkileri ile birlikte değerlendirilmektedir. Bunlar ilgili yazında aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

#### **3.1. Sınırsız ve Dinamik Kariyerlerin Olumlu Yönleri**

Bazı eleştirilerin varlığına karşın, sınırsız ve dinamik/değişken kariyer, işgörenler açısından genellikle olumlu olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeni, bazı yazarlara göre, kariyer sahibi olma duygusunu artırması ve özgüven kazandırması, şeklinde açıklanmaktadır. (Eby 2001:344).

Sınırsız kariyer konusunda hazırlanmış olan ve editörlüğünü yaptıkları ciltte Arthur ve Rousseau (1996) bu tür bir kariyer modelinin işgörenler ve işverenler açısından faydalarına geniş çaplı yer vermişlerdir. Bu inceleme çerçevesinde, işverenler, sadece bu tür kariyer modellerinin olanak verdiği esneklikten değil, aynı zamanda istihdam edilebilir olmak adına sürekli yenilenen ve güncellenen işgücü becerilerinden de büyük yarar sağlarlar. Öte yandan işgörenlerin de, sınırsız kariyer modeli kapsamında, özellikle kişisel ilişkilerini korumak ve bilgi ve becerilerini sürekli yenilemek konusunda sorumlulukları bulunmaktadır; bu da onlar açısından önemli bir kişisel yatırım olarak kabul edilebilir. Yazarlar bu tür kariyerlerin, kişilerin kapasitelerini kullanmaları ve kendilerini gerçekleştirmeleri

anlamında, tek bir örgüte bağlı kariyerlerden çok daha fazla tatmin edici olduğunu savunmaktadırlar (Van Buren III, 2003:133).

Benzer şekilde bazı yazarlara göre sınırsız kariyer; bireyler, örgütler ve tüm endüstriler açısından bilgi ve öğrenme düzeyini artıran, yetkinlik gelişimi ve beşeri sermaye üzerinde etkileri olan bir fenomendir. (Lichtenstein vd., 1998:732). Mao da (2004:180), bireylerin bilinçli olarak sıkça yaptıkları iş değişikliklerinin, gerek akademik çalışmalarda gerekse uygulamalarda yönetsel kariyer başarısının artırılmasında başvurulan temel stratejilerden biri olarak ele alındığını vurgulamaktadır.

Sınırsız ve dinamik bir niteliğe sahip olan proje-odaklı kariyerler, örgütsel sınırları aşarak ve piyasadaki beşeri sermayenin gelişmesine yardımcı olarak, yetkinlikleri artırır. Jones, film endüstrisinde yaptığı bir araştırmada, beşeri sermayenin bireyin kariyeri aracılığıyla nasıl geliştirildiğini göstermektedir. Yazarın ampirik verileri, sektörde sınırsız bir kariyerin dört aşamada geliştirilen kişilerarası, teknik, sahip olunan imaj/ün ve izleme becerileri ve yetkinliklerini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Miles ve Snow, “üçüncü-dalga” proje-ağı endüstrilerinde gerek duyulan yeni bir işbirlikçi bilgiye dayalı “yetkinlik seti” tanımlamaktadır. Bunlar, iletme becerileri, ortaklık ve ilişki yönetimini içerir. Yazarlar, sınırsız kariyer kapsamındaki projelerin, bireylerin “neden”i, “nasıl”ı ve “kim”i öğrenme yetkinliklerini geliştirdiklerini öne sürmektedirler. Daha sonra bu bakış açısı, kariyeri, “ zaman içinde ardışık iş deneyimleri aracılığıyla edinilen beceri, uzmanlık ve ilişkiler ağında bulunan bilgi ve veri toplama” olarak tanımlayan Bird tarafından geliştirilmiştir. Weick, sınırsız kariyere ilişkin “yasallık” tanımını, kişisel güç ve işbirlikçi öğrenme arasındaki karşılıklı ilişki olarak geliştirmiştir. Yazar, projelerin öğrenme olanağı sağladığını, öğrenmenin ise çeşitli mesleki deneyimlere sahip bireylere birlikte çalışma sürekliliği sunan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Lichtenstein vd., 1998:732-733).

Yeni kariyer sözleşmesinin olumlu yönleri özetle şöyle de açıklanabilir: İlişkiler hâlâ kazan-kazan mantığına uygundur, ancak daha fazla eşitlikçidir. İşgörenler kariyerleri konusunda örgütlerine körü körüne güvenmezler. Örgüt önceden öngörülemez bir sınır belirlemez. İlişkileri korumak için gerekli olan büyük enerji, iyi çalışmaya yönlendirilebilir. İlişki ile kastedilen ortak zemin, buluşma noktası değildir; açık bir şekilde işin kendisidir. Bu işe-odaklı ilişki, birey ve örgüt açısından yalnızca sağlıklı olmakla kalmaz; odak noktası işi yapan kişinin cinsiyeti, ırkı veya tutumlarına dönük olmadığı için, geleceğe yönelik olarak işgücü çeşitliliği açısından da önem taşır.

### 3.2. Sınırsız ve Dinamik Kariyerin Olumsuz Yönleri

Yukarıda sıralanan tüm olumlu yönlerine karşın, bazı işgörenler açısından sınırsız kariyer deneyimlerinin sonuçları olumsuz olabilmektedir. Bazı yazarlar, sınırsız kariyerlerin olası olumsuz etkilerini, daha az eğitim ve geliştirme olanakları ile bir örgüte ait kimlik edinememe olarak ifade etmişlerdir. Diğer potansiyel olumsuz yönleri ise, bireyler bir örgütten diğerine geçerken söz konusu olabilen statü, sorumluluk, bağımsızlık ve ödüllere ilişkin kayıplar, olarak sıralanabilir. (Eby, 2001:344). Bu tür bir kariyer hedefi belirlemenin riskleri ise, değişik örgütlerdeki belirsizliğin, rekabet halindeki amaçlar çatışmasının ve öngörülemeyen taleplerin yarattığı strestir. Eğer bireyler gerçekten güçlendirilmişlerse ve kendi kaderlerini kendileri belirliyorlarsa, örgütlerde kargaşa ve etkinlik kaybı da söz konusu olabilir. (Nicholson, 1996:s.41).

Sınırsız kariyere ilişkin etiksel eleştiriler ise, kendilerine adil ve iyi ödeme yapılan işgörenlerin değil, kapasiteleri nedeniyle düşük-ücretli ve görece daha önemsiz işlerde çalışan işgörenlerin zarar görmesidir. Kalifiye (nitelikli) işgörenler, çoğunlukla açıkça belirlenmiş ödeme ve yan kazançları garanti altına alacak bir iş sözleşmesi yapmaya eğilimlidirler. İş elde etmede zorluk çekmeyecekleri için, bu kişilere işverenlerin gösterdikleri davranışlar çok farklıdır (Van Buren III, 2003:133-134).

Sınırlanmış kariyere sınırsızlığa geçiş, bireyleri farklı bir sorunla da karşı karşıya bırakmaktadır. Sınırsız ve dinamik bir kariyerin sürekli olarak nasıl değerlendirileceği, planlanacağı, gözden geçirileceği ve yükseltileceğini vb. gösteren yol haritaları, normlar ve modeller yok denecek kadar azdır (Arthur ve Rousseau, 1996:28).

Sektörel bilginin çok önemli olması, sınırsız kariyere ilişkin temel güçlüklerden biridir. Geleneksel kariyerde, yalnızca çalışılmakta olan işletmeye özgü uygulamaları, işleri, rolleri ve örgüt kültürünü bilmek yeterliydi. Oysa sınırsız kariyere konu olan endüstriler; yeni teknolojiler, küreselleşen piyasalar ve müşteri tercihlerindeki hızlı değişimler nedeniyle yüksek düzeyde belirsizlik ile karakterize edilirler. Bu nedenle sınırsız kariyerde başarılı olabilmek için, endüstrinin sunduğu tüm olanakların, tehditlerin ve koşulların anlaşılması zorunludur; bireyler belirsizliği azaltabildikleri ölçüde endüstriyel olanaklardan ve kaynaklardan yararlanabileceklerdir. Bu belirsizlik, söz konusu endüstrilerdeki kariyer olanaklarını etkilediği gibi, sınırsız kariyere konu olan kişiler açısından da mücadeleyi gerekli kılar (Jones ve DeFillippi, 1996:90-91).

Jones ve DeFillippi (1996:90-100), sınırsız kariyerin güçlüklerini daha ayrıntılı olarak şu şekilde açıklamaktadırlar:

-Kariyerin gerekli kıldığı yoğun zaman sürecinde kişisel ve ailevi bir yaşam kurabilmek ve bunu muhafaza edebilmek güç olabilir; sınırsız kariyer



–özellikle yönetsel- bazen kişisel yaşamdan önemli ölçüde fedakârlık etmeyi gerektirebilir.

-Eğitim ve deneyimin nereden sağlanacağına ilişkin iki yol vardır: mesleki okullar aracılığıyla ya da iş-başı eğitim. Sınırsız kariyer sisteminde eğitim/yetiştirme bir kariyer sistemine girmeyi garanti etmez. Bu yüzden güçlük, giriş olanağı sağlayan eğitimin nerede olacağını bilmektir.

-Bir diğer güçlük, endüstride kalabilmektir. Sınırlar dağınık olduğu için çok kişi girer; ancak çok az kişi endüstride kalır ve ilerler. Bu nedenle, aşılması gereken önemli bir güçlük, kariyeri ilerletebilmek için, projeler alabilme ve beceriler geliştirmeye yönelik olanakları bulmak ve geliştirmektir.

-İlişkilerde hem stratejik hem de samimi olabilmek kolay değildir. Stratejik olmak ile kritik öneme sahip kaynaklara ve olanaklara ulaştıracak kişileri bulmak anlaşılır; samimim olmak ise, bu geçici topluluk içinde arkadaşlık, himaye ve bağlılık elde edebilmeyi sağlayacaktır. Sınırsız kariyer sistemlerinin görünmeyen tehlikesi; onların, sosyal ilişkileri kişisel çıkar elde etme temeline dayandırabilmesidir. Bu yaklaşım çoğu kez insancılığını engelleyebilir.

-Bir rolde kalmak ve buna ilişkin uzmanlığı geliştirmek, gelecekte o rolün dışında hareket etme kabiliyetini sınırlandırabilir. Buna ilişkin diğer güçlükler ise, mevcut becerilere ne zaman sıkı sıkı sarılmak veya ne zaman onlardan kopmak gerektiğini bilmektir. Bazı sektörlerde bireylere beklenmedik olanaklar sunan bir kapı açılabilir; ancak bu görece kolay değildir ve hatta çoğunlukla şansa bağlıdır –örneğin film endüstrisi-. Bazen şansına güvenmek ve çabuk hareket etmek de kişiye önemli olanaklar kazandırabilir. Film, reklâmcılık, cerrahi ve mimarlık gibi yaratıcı girişimler, büyük ölçüde işbirlikçidirler ve çok sayıda beceri ve yeteneğin eşgüdümünü gerekli kılarlar.

-Yer değiştirme deneyimleri ise, aynı zamanda eşlik eden eş açısından bir kariyer kesintisi anlamına gelir. Yapılan araştırmalar, çalışma döneminde yaşanan bu boşlukların, uzun ve kısa dönemde kariyer yaşamı üzerinde olumsuz etkileri olabildiğini göstermektedir. (Eby, 2001:346).

Son olarak, bireyler açısından bir tür “siper” olarak da ifade edilen kariyer koruyucularından söz edilebilir: Bunlar, kariyeri bırakmanın sosyal etkisinden kaçınma isteği ile yaş ve beceri gereklerinin istihdam edilebilirliği sınırlandıracağı korkusudur. Bir diğeri, veri bir meslek alanı içinde çalışmanın getirdiği saygınlığı kaybetmek istememektir. Mesleki üyelik, bireylere kişisel beceri veya kabiliyetlerine bakılmaksızın statü sağlar; bir mesleği bıraktıklarında arkalarındaki desteği kaybederler. Son olarak, geleceğe ilişkin finansal kazanç kaygısı, siper için önemli bir neden olabilir. Uygulamaya dönük bazı araştırmalar, kariyerlerini değiştirenlerin geleneksel

anlamda doğrusal bir kariyer yolu izleyenlerden -yaşam süresi göz önüne alındığında- daha az kazanç sağladıklarını göstermektedir (Carson vd.,1995:302).

#### 4. YENİ KARIYER MODELLERİNİN GELECEĞİNE İLİŞKİN YAZINSAL ÖNGÖRÜLER VE TARTIŞMALAR

Kariyer modellerinin geleceğine yönelik olarak yazında yer alan değerlendirmeler, iki farklı açıdan ele alınabilir. Bunların bir kısmı, kariyerin gelecekte izleyeceği yola ilişkin öngörülerden –bunların üstün ve sakıncalı yönleri ile birlikte- oluşurken; bir kısmı ilgili yazında yer alan kuramsal ve uygulamalı araştırmalara yönelik tamamlayıcı veya eleştirel çalışmalardır. Bu bölümde sırasıyla bu iki boyuttaki değerlendirmelere yer verilmektedir.

Çalışmalarında kariyerin geleceğine ilişkin öngörülere yer veren Allred vd.(1996:17,25), gelecekte bireylerin kendi kariyerlerini belirleme ve yönetme sorumluluklarının artacağı konusu üzerinde durmuşlardır. Bilindiği gibi, geleneksel örgütlerde bu sorumluluk, çalışanların mesleki yaşamlarının tüm boyutlarını kontrol etme görevini üstlenen işletme üst yönetimine aitti. Bugün pek çok örgütte, bireyin kariyerini yönetme sorumluluğu kendisi ile örgüt arasında paylaşılmaktadır. Geleceğin iş ortamı ve örgüt biçimleri ise, yetkinlik ve beceri geliştirme ve kariyer yönetimini tamamen bireye yöneltmektedir. Yazarlara göre, ileride bireyler, örgütsel evrimin yönlendirdiği zengin bir beceriler birikimine (teknik, ticari, işbirlikçi ve öz-yönetimsel) gerek duyacaklar ve kendilerine bu anlamda kolaylık tanıyan örgütler yaratacaklardır. En geleneksel örgütlerde bile, yöneticiler ve çalışanlar, kendi kariyerlerinin planlanmasında ve oraya ulaşmak için atılacak adımların belirlenmesinde giderek daha fazla sorumluluk istemektedirler. Dolayısıyla yarının örgütlerinin çoğunda kariyer yönetimi bütünüyle bireylerin sorumluluğunda olacaktır. Aynı çalışmada, geleceğin yönetsel kariyerlerinin, (a) bilgiye dayalı teknik uzmanlık; (b) çapraz işlevsel ve uluslar arası deneyim; (c) işbirlikçi liderlik yeteneği; (d) öz-yönetim becerileri ve (e) davranışlarda esneklik, açıklık ve dürüstlük unsurlarına dayalı olacağı öne sürülmektedir. Yazarlara göre bu değişim, tamamıyla örgütsel biçimlerin evrimi sonucunda ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle geleceğe yönelik kariyer özelliklerinin izlediği yol, örgüt yapılarındaki değişime uygundur.

İlgili yazında, kariyere ilişkin en uzak görüşlü değişimlerin, bilgi teknolojisinin işte ve örgütte yarattığı dönüşümlerden kaynaklanacağı öngörülmektedir. Ancak bu konudaki görüşler kendi içlerinde çelişkiye açıktır. Bazı yorumcular; fikirler, malzemeler ve işlemlerin elektronik

aktarımı yoluyla, işlevler, bölümler, örgütler ve hatta iş ile boş zaman arasındaki ayrımların ortadan kalktığı sınırsız kariyere ulaşıldığını söylemektedir. Öte yandan değişim hâlâ toplumun ve örgütlerin üzerinde değildir. Çok sayıda kişisel hizmetin elektronik olarak sunulamaması nedeniyle ve insanların çeşitli nedenlerle işyerindeki diğer kişilerle iletişim kurma yönündeki ısrarlı tutumlarından dolayı, alışık olduğumuz örgütsel formları görmeye devam edebileceğimiz düşünülebilir. Bu nedenle 21. yüzyılın eşiğinde, bu konuda iki önemli gücün etkisi altında olacağımız ifade edilmektedir: Yenilikçi güç, yeni örgütlenme biçimleri yaratmaya devam edecek; öte yandan alışkın olduğumuz ve değer yargılarımıza işleyen geleneksel çalışma biçimleri de varlığını sürdürecektir. Sonuç ise, toplumdaki örgütsel çeşitliliğin çok artması, onların içindeki rollerin daha çeşitli ve karmaşık bir durum alması ve hareketlilik ve değişim yönündeki artan olanaklar, şeklinde açıklanabilir (Nicholson 1996:49-50).

Jones ve DeFillippi'ye göre (1996:102), işverenler işlerini giderek daha çok küçülttükçe ve dış kaynağa daha çok başvurdukça, sınırsız kariyerlerin güçlükleri ve benzerlikleri konusu 21.yüzyılda güncelliğini artan biçimde sürdürecektir. Sınırsız kariyer, bir işletmeye-bağlı kariyerden çok daha karmaşık ve belirsizdir. Bu belirsizlik büyük bir özgürlük kaynağı olabileceği gibi büyük bir endişe kaynağı da olabilir. Özgürlük, projelerin tamamlanması ve yenisine geçilmesi yoluyla, yani yeni projelere başlamaktan ve tatmin etmeyen kariyer deneyimlerine son verebilmekten kaynaklanır. Endişe ise başarıya dönük kariyer yollarının açık olmamasından, kişinin yaşamını önceden tahmin edebileceği ve düzenleyebileceği tanımlanabilir bir durumun olmayışından, kişiye destek sağlayacak veya onu hırslandıracak/teşvik edecek bir işletmenin olmamasından vb. doğar.

Diğer yandan bazı yazarlara göre, sınırsız kariyere ilişkin bakış açısı, kariyer yazınındaki tartışmalara canlılık getirmekle birlikte, sorunları ve çelişkilerinden ayrı tutulamaz. Her şeyden önce ilgili yazındaki çeşitlilik kapsamında, araştırmacılar, kariyerin tanımını yapmak sorunu ile hâlâ uğraşmaktadırlar. Bu nedenle sınırsız kariyer hipotezine ilişkin olarak daha yakın dönemli tartışmalara benzer şekilde, yazında bu sınırların gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığı ve hatta öncelikle bu sınırların belirlenmesi sorunu da güncelliğini korumaktadır (Pang, 2003:809-810). Burada belirtilmesi gereken bir diğer konu ise, hangi sınırların, hangi ortamlarda ve neden var olduğunun yazında tartışma kaynağı olduğudur; buna ilişkin ampirik bulgular ise çok sınırlıdır (Bagdadli vd., 2003:788; Pringle ve Mallon, 2003:839). Bazı yazarlar ise (Becker ve Haunschild, 2003:713), kariyer çalışmalarındaki yeni paradigma "sınırsızlık" olmakla birlikte, yeni kariyer modellerinin örgütsel işleyiş üzerindeki etkilerine fazla önem verilmediğini vurgulamaktadırlar.

Geleneksel kariyer sınırlarının zayıfladığına dönük iddialar, aynı zamanda bazı kavramsal ve uygulamaya ilişkin sorunlarla da karşılaşmaktadır. *İlk olarak*, yeni çalışma koşulları ve bunların bireylerin kariyerleri üzerindeki etkileri (örneğin işin nasıl, ne kadar süreliğine ve hangi kariyer yaklaşımına göre bulunacağı) ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri (örneğin iş anlaşmasının nasıl yapılacağı ve kariyerin nasıl yönetileceği) konusundaki bilgilerimiz hala sınırlıdır. Bazı yazarların öne sürdüğü gibi, ‘akademisyenlerin yeni [örgütsel] biçimlerle yaşadıkları deneyimlere yönelik en bilinmeyenlerden biri, bunların çalışma ilişkileri üzerindeki etkileridir’. Tek-işletme kariyerinin sona erdiği yönündeki iddialara, uygulamaya dönük çalışmaların yetersizliği nedeniyle karşı çıkılmaktadır. Özellikle, ABD dışında değişen kariyer konusundaki bilgi yetersizliği, sınırsız kariyerin bir Amerikan olgusu olup olmadığı sorusunu doğurmakta ve çeşitli ülkelerdeki yeni karşılaştırmaları içeren yeni araştırmaları teşvik etmektedir (Dany, Mallon ve Arthur, 2003:706).

Buradan hareketle, yazındaki en yakın dönemli tartışmalar, sınırsız kariyer kavramının kuramsal ve deneysel temellerinin sorgulanması ile ilgilidir. Pringle ve Mallon (2003:839), cinsiyet sorunları üzerinde yeterince durulmadığını ve bireyselcilik ve temsilcilik düşüncelerinin aşırı vurgulandığını öne sürmektedirler. Ayrıca bu noktada, bazı yazarlar, sınırsız kariyer kuramının, bir norm haline getirilerek ve çalışanlar açısından rasyonel bir eylem ve seçimin sonucu gibi gösterilerek, iş dünyasındaki yüksek iş hareketliliğini adeta yasal kıldığını belirtmektedirler (Pang, 2003:809-810). Diğer yandan sınırsız kariyer üzerindeki deneysel çalışmaların çoğu sınırlı bir insan külesine ve dar mesleki çevrelerde uygulandığı için de eleştiri konusudur. Örneğin bu konuda yapılan araştırmalar, film endüstrisi (Jones 1996), Silikon Vadisi bilgi teknolojisi (IT) endüstrisi (Littleton vd. 2000) ve biyoteknoloji endüstrisi (Gunz vd. 2000) ile sınırlıdır. Tüm kariyer kuramı çerçevesinde devamlı yapılan eleştirilerden biri de, nüfusun büyük bölümlerinde uygulanma eksikliğidir. Kariyer yazını; kadınları, etnik azınlıkları, mavi-yakalı işçileri, yoksulları ve eğitimsiz olanları, baskın olan diğer modelden ayrı tutarak “diğer” başlığı altında yapılandırılmalıdır (Pringle ve Mallon, 2003: 842).

Görüldüğü gibi, sınırsız kariyer kavramı eleştirilerden kurtulamamıştır. Örneğin bazı yazarlar, geleneksel kariyerlerin hâlâ varlığını koruduğunu ve işgörenler ile işverenlerin uzun yıllar önce kurdukları kapitalist refah çerçevesini izlediklerini vurgulamaktadır. Benzer şekilde bazı yazarlar, yaptıkları araştırmalarda, yeni örgüt yapısının gerçeklikten uzak düştüğünü ve bu nedenle geleneksel kariyeri işe yaramaz göstermenin yanlış olduğunu öne sürmektedirler. Öte yandan sınırsız kariyere somut bir gerçeklikten ziyade bir vizyon olarak yaklaşanlar da bulunmaktadır. Bunlara göre, üretkenliğe odaklanan örgütlerin çoğu, hâlâ “sınırlılığı” teşvik

etmektedir ve örgütsel destek mekanizmaları hâlâ istihdamı güvence altına almaya yöneliktir (Carson vd., 1995:302).

Kariyer kuramının geleceğine yönelik genel bir değerlendirme yapılmak istenirse; son yıllarda kariyer alanındaki çalışmalar, bu konudaki düşünceleri geliştirecek ve yöneticilere uygulamaya yönelik tavsiyelerde bulunacak bir çizgi izlemiştir. Bu etkileyici ilerlemelere karşın, kariyer alanı hâlâ yeni bir alandır. Bu nedenle Sullivan'a göre (1999:477-479), araştırmacıların 21.yüzyılda yönelmelerini özellikle gerekli olan aşağıdaki üç temel konu bulunmaktadır:

İlk olarak, "sınırsız" olarak tanımlanan yeni kariyer modellerinin tam olarak incelenebilmesi için, ilgili terimlerde daha fazla açıklığa ve daha net bir kavramsallaştırmaya gerek duyulmaktadır. Örneğin "sınırsız kariyer" terimi, sistemler kendilerini tanımlamak ve kendilerini çevreden ayırmak için sınırlara gerek duyduklarından ötürü gerçekte terminolojik açıdan yanlış kullanılmaktadır. Bu nedenle gerçekte, kariyerler sınırsız değildir. Bunun yerine, sınırsız kariyer yazını, sınırların nasıl daha geçirgen hale geldiği üzerinde durmaktadır. Ayrıca, sınırsızlık yaklaşımı, halen bireylere değil, örgütlerdeki geleneksel kariyer yaklaşımına bağlıdır. Böylece yeni kariyer modelleri, bireyci bakış açısına sahip araştırmacılar tarafından incelenirken, bireyin uyum sağlayabilme ve kendini yönetme yetilerini vurgulamak açısından "dinamik kariyer" terimini kullanmak; örgütsel bakış açısından kariyerler incelenirken ise "sınırsız kariyer" terimini kullanmak daha uygun olabilir. Diğer yandan, örgütsel uygulamalar hâlâ kariyer kuramının dışında bir seyir izlemektedir. Kariyer modelleri, mevcut eğitim sistemlerinin ve bazı kurumların temelini attıklarından dolayı, farklı modellere doğru bir geçiş gösterdikçe, bunların getirdiği çalışma ilişkilerini açıklayacak yeni kuramlara ihtiyaç duyulmaktadır.

İkinci olarak, kariyer araştırmalarının disiplinler arası bir araştırma gerektirdiği –psikoloji, sosyoloji, antropoloji, çalışma ekonomisi, örgütsel davranış vb.- bilinmekle beraber (Higgins, 2001:595-596); kariyer süreçlerine ilişkin anlayışın daha da gelişmesini sağlayacak olan bazı disiplinlerin (örn. antropoloji, sosyoloji) potansiyel katkıları ihmal edilmektedir. Örneğin serbest çalışma ve girişimcilik yazını, sınırsız kariyer modellerinin araştırılmasında zengin bir temel sunabilir. Benzer şekilde örgütsel gelişme yazını, kariyerlerin değişen yapısının anlaşılmasında yardımcı olabilecek değişim modelleri ve kavramları sağlayabilir.

Üçüncü olarak, hâlâ eski sözleşme kapsamında olduklarından ötürü yeni kariyer sözleşmesi kapsamında görülemeyen çok sayıda iş ve işgören sorunları bulunmaktadır. Kadınlar, yaşlı işgörenler ve geçici çalışanlar üzerindeki kariyer araştırmalarının sayısı artmakla birlikte, ırksal ve etnik azınlıklar, engelliler, eşcinseller ile yoksul ve kalifiye olmayan işgücünün

kariyer deneyimleri üzerinde yapılan çalışmalar hâlâ çok yetersizdir. Ayrıca ilgili yazın, sınırsız kariyerlerin olumlu etkilerini ön plana çıkarma eğiliminde olup, yeni kariyer modellerinin getirebileceği sorunları göz ardı etmektedir (yetersiz istihdam, artan ayrımcılık vb.).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, kariyere ilişkin kavramların geleneksel modellerin dışında düşünülmesi ve anlaşılması gerektiği açıktır. Erdoğan'a göre (2003:152-153), bu gelişmelerin ışığında, kariyer örgütsel bir olgu olmanın ötesinde yeni bir anlayış ile ele alınmalıdır. Yazar, işgörenler ile işlerin doğru biçimde eşleştirilmesi ve işgörenlerin yeni bilgi ve beceriler kazanarak geliştirilmelerinin yakın gelecekte de kariyer faaliyetleri olarak sürdürüleceğinin altını çizmektedir. Öte yandan, yeni durumda kariyer örgütlerle sınırlanamadığı için, örgütsel kariyer uygulamaları gerekli ancak yetersiz kalmakta; kariyer büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen ancak örgütün desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak Dany, Mallon ve Arthur'un (2003:706) değerlendirmesinden söz edilebilir. Yazarlara göre, 1990'larda yeni kariyer kavramlarına ağırlık veren yazın, kariyere ilişkin tüm sorulara yanıt verememektedir ve bu nedenle daha fazla tartışma ve inceleme yapmak için doğru bir zamandır. Sınırsız kariyerin sahip olduğu büyük önem, bireyleri, kariyerler dünyasında neler olduğunu ve bu alandaki çağdaş fikirlere yöneltilen en son eleştirilerin neler olacağına ilişkin daha çok şey öğrenmeye teşvik etmelidir. Kariyer yazınında, özellikle kuramsal sınırlamaları gösteren ve iş dünyasındaki bireyler ve sosyal yapılar arasında kariyere ilişkin olarak süregelen sorunlara eğilen yeni çalışmalara gerek vardır.

## SONUÇ

Günümüzde kariyere ilişkin düşüncelerin ve gerek bireysel gerek örgütsel planların önemli ölçüde değişime uğradığı görülmektedir. İlgili yazında bu değişimin en belirgin görünümü ise, "sınırsız kariyer" ve "dinamik/değişken kariyer" kavramlarının ortaya çıkması ile açıklanabilir. 1990'lı yıllara kadar, bir örgütteki kıdem veya başarı ölçütlerine bağlı olarak izlenen ve çoğunlukla örgüt tarafından yönetilen bireysel kariyerler, bugün ağırlıklı olarak çalışanların inisiyatifine geçmiş olup; çok yönlü, sürekli değişebilen ve belirli sayıdaki ve mekândaki örgütlerle sınırlı olmayan bir nitelik kazanmıştır.

Metinde tanımlarına ve özelliklerine ayrıntılı şekilde yer verilen sınırsız ve dinamik kariyer kavramlarının ortaya çıkması ise, çok çeşitli etmenlere bağlanabilmektedir. İşletmelerin giderek daha fazla küçülme, süreçlerle yönetilme, yalınlaşma, öz-yetenekler dışındaki işleri dış

kaynaklara aktarma vb. stratejilere yönelmeleri; küresel ekonominin ağırlığının artması; istihdam ilişkilerinin geçici/sözleşme temeline dayalı ve esnek bir nitelik kazanması; bireysel değerlerin daha fazla özgürlük ve kendi adına marka olma vb. şeklinde değişmesi; kariyer düzleşmesinin önlenememesi ya da işlerin niteliksel olarak önemli değişikliklere uğraması vb. çok sayıda gelişme, geleneksel kariyer modellerini geçersiz kılmaya başlamıştır.

Kariyerin değişen özellikleri, çalışma yaşamındaki çift yönlü – olumlu ve olumsuz- etkileri ile değerlendirilmelidir. Bir grup yazara göre sınırsız ve dinamik kariyerler, içinde yaşadığımız çağın sosyo-ekonomik gerçeklerine uygun olup; bireylere öz-güven kazandıran, onlara çok yönlü becerilere sahip olma ve her zaman ve her yerde istihdam edilebilir olma olanağı sağlayan ve örgütler ile bireyler açısından çift yönlü öğrenme, yetkinlik gelişimi ve esneklik getiren nitelikleriyle son derece olumlu etkiler yaratmaktadır. Öte yandan; çalışanlar için statü ve iş güvencesi kaybı, belirsizlik içinde olmalarından kaynaklanan çeşitli sorunlar (stres, açıkta kalma endişesi, endüstriyel ve mesleki bilginin bireysel çabalarla sürekli yenilenmesi gereği, güçlü kişisel ilişkilere ağırlık verme zorunluluğu gibi) vb. güçlüklerin de göz ardı edilmemesi gereklidir.

İlgili yazında, sözü edilen kariyer modellerinin geleceğine dönük değerlendirmeler ise iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunların bir kısmı kariyerin gelecekte izleyeceği yola ilişkin öngörülerdir. Yazarların bir kısmı, sınırsız ve dinamik kariyerin öneminin gelecek yıllarda da artarak süreceğini, bireylerin kendi kariyerlerini belirleme ve yönetme sorumluluğunu giderek daha fazla üstleneceklerini ve örgütsel evrimin de yönlendirdiği çok zengin bir beceriler birikimine sahip olacaklarını öne sürmektedirler. Öte yandan bazı yazarlar, bu kariyer modellerinin olumlu ve geleceğe dönük nitelikleri yanında taşıdıkları güçlüklerle de dikkat çekerek, gelecekte de bu sorunların çözüm beklediğini vurgulamaktadırlar. Kaldı ki yazındaki değerlendirmelere bakıldığında; yeni modellerin herkes tarafından kabul edildiğini ve geleneksel modellerin tamamen ortadan kalktığını/kalkacağını söylemek de tam anlamıyla gerçeği yansıtmamaktadır. Yeni modellere yönelik kuramsal ve uygulamalı çalışmaların yetersiz olduğu, tam anlamıyla sağlam temellere oturtulmadığı, sınırlı bir mesleki çevreyi ve insan kütesini kapsıyor olduğu, somut bir gerçeklikten çok bir vizyonu ifade ettiği ve daha geniş kapsamlı ve disiplinler arası çalışmaları gerekli kıldığı vb. yönündeki çok sayıda eleştiri ile karşılaşmaktadır. Kariyerin 21.yüzyılda alacağı yeni şekli görebilmek için bu alandaki araştırmaların artırılmasının, yeni bakış açıları geliştirilmesinin ve disiplinler arası çalışmalara hız kazandırılmasının gerekli olduğu açıktır.

**KAYNAKÇA**

- Allred, B.B., C.C.Snow ve R.E. Miles (1996). "Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century", *The Academy of Management Executive*, Vol.10, No.4, 17-27.
- Arthur Andersen (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Arthur, M.B. ve D.M. Rousseau (1996). "A Career Lexicon for the 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol.10, No.4, 28-39.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Aytaç, S. (2003). "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", *Verimlilik Dergisi*, 2003/3, 49-78.
- Bagdadli, S., L. Solari, A. Usai ve A. Grandori (2003). "The Emergence of Career Boundaries in Unbounded Industries: Career Odysseys in the Italian New Economy", *Int.J. of Human Resource Management* 14, August 2003, 788-808.
- Banai, M. ve W. Harry (2004). "Boundaryless Global Careers- The International Itinerants", *International Studies of Management & Organization*, Vol.34, No.3, Fall 2004, 96-120.
- Baruch, Y. ve D. T. Hall (2004). "The Academic Career: A Model for Future Careers in Other Sectors?", *Journal of Vocational Behavior*, 64, 241-262.
- Becker, K. H. ve A. Haunschild (2003). "The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis from the Perspective of Luhmann's Theory of Social Systems", *Int.J.of Human Resource Management* 14, August 2003, 713-727.
- Blau, G., K. Merriman, D. S. Tatum ve S. V. Rudmann (2001). "Antecedents and Consequences of Basic versus Career Enrichment Benefit Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior* 22, 669-688.
- Brooks, G. S. ve J. C. Daniluk (1998). "Creative Labors: The Lives and Careers of Women Artists", *The Career Development Quarterly*, March 1998, Vol.46, 246-261.
- Brown, P., A. Hesketh ve S. Williams (2003). "Employability in a Knowledge-driven Economy [1]", *Journal of Education and Work*, Vol.16, No.2, June 2003, 107-126.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.



- Carson, K. D., P. P. Carson ve A. G. Bedeian (1995). "Development and Construct Validation of a Career Entrenchment Measure", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68, 301-320.
- Chew, I. K.H. ve W. Zhu (2002). "Factors Influencing Singapore Managers' Career Aspiration in International Assignments", *Career Development International*, 7/2, 96-108.
- Dany, F., M.Mallon ve M.B. Arthur (2003). "The Odyssey of Career and the Opportunity for International Comparison", *International Journal of Human Resource Management* 14:5 August 2003, 705-712. Database: Expanded Academic ASAP, 23.06.2003.
- Deniz, Sabahattin (2001). "Bireyin Meslek Seçimini Etkileyen Kaynaklar: Yeni Teknolojilerden İnternet", *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Güz 2001, Sayı:6, 143-150.
- Doğan, S.(1996). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli", *M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XII, Sayı:1-2, 243-270.
- Eby, L.T. (2001). "The Boundaryless Career Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages", *Group&Organization Management*, Vol.26, No.3, 343-368.
- El-Sawad, A. (2005). "Becoming a 'Lifer'? Unlocking Career through Metaphor", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 23-41.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Fish, A. ve J. Wood (1997). "Realigning International Careers-A More Strategic Focus", *Career Development International*, 2/2, 99-110.
- Guest, D. (2004). "Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: An Analysis and Review of the Evidence", *International Journal of Management Reviews*, Vol.5/6, Issue:., 1-9.
- Gunz, H. P., R. M. Jalland ve M. G. Evans (1998). "New Strategy, Wrong Managers? What You Need to Know about Career Streams", *The Academy of Management Executive*, 12, 2, 21-37.
- Hall, D. T. (1996). "Protean Careers of the 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol.10, No.4, 8-16.
- Hall, D. T. (1997). "Special Challenges of Careers in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, 11, 1, 60-61.
- Hall, D. T. ve J. E. Moss (1998). "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", *Organizational Dynamics*, Winter 1998, 22-37.

- Harley, S., M. Muller-Camen ve A. Collin (2004). "From Academic Communities to Managed Organisations: The Implications for Academic Careers in UK and German Universities", *Journal of Vocational Behavior*, 64, 329-345.
- Higgins, M.C. (2001). "Changing Careers: The Effects of Social Context", *Journal of Organizational Behavior* 22, 595-618.
- Inkson, K. (2003). "Images of Career: Nine Key Metaphors", *Journal of Vocational Behavior*, (in press).
- Jackson, C. (1996). "Managing and Developing a Boundaryless Career: Lessons from Dance and Drama", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 617-628.
- Jones, C. ve R. J. DeFillippi (1996). "Back to the Future in Film. Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century", *The Academy of Management Executive*, 10/4, 89-103.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Göz.Geç. ve Yen. 2.Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Kitapçı, H. ve B. Sezen (2002). "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma. Kariyer Süreci Örneği" *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.12, Sayı.1, 219-230.
- Ladkin, A. ve M. Riley (1996). "Mobility and Structure in the Career Paths of UK Hotel Managers: A Labour Market Hybrid of the Bureaucratic Model?" *Tourism Management*, Vol.17, No.6, 443-452.
- Ladkin, A. ve T. D. Juwaheer (2000). "The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritius", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/2, 119-125.
- Lichtenstein, B., J. Hartwell ve N. Olson (1998). "The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era", *Administrative Science Quarterly*, 43,3, 732-736.
- Mao, H. (2004). "Voluntary Employer Changes and Salary Attainment of Managers", *International Journal of Human Resource Management* 15: 1 February 2004, 180-195.
- Mayrhofer, W., M. Meyer, A. Iellatchitch ve M. Schiffinger (2004). "Careers and Human Resource Management- A European Perspective", *Human Resource Management Review* 14, 473-498.
- Nicholson, N. (1996). "Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age", *Academy of Management Executive*, Vol.10, No.4, 40-51.

- Ölçer, F. (1997). "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.30, Sayı.4, Aralık 1997, 87-103.
- Özden, M.C. (2005). "Kariyerim'i Baştan Yarat'...", (içinde, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, (Ed. Deniz Yalım), Hayat Yayıncılık, İstanbul, 159-175.
- Pang, M. (2003). "Boundaryless Careers? The (In-) Voluntary (Re-)Actions of Some Chinese in Hong Kong and Britain", *Int.J.of Human Resource Management* 14, August 2003, 809-820.
- Parker, P. ve M. B. Arthur (2004). "Giving Voice to the Dual-Career Couple", *British Journal of Guidance&Counselling*, Vol.32, No.1, February 2004, 3-23.
- Pringle, J. K., M. Mallon (2003). "Challenges for the Boundaryless Career Odyssey", *International Journal of Human Resource Management* 14, 5 August 2003, 839-853.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Seibert, S. E., M. L. Kraimer ve J.L. Grant (2001). "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success", *Personell Psychology*, Vol.54, Issue 4, 845-875,
- Seymen, O. A. (2003). "2000'li Yıllarda Yöneticiler Açısından "Küresel Kariyer" Olgusu ve Koşulları Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. XXII, Sayı.1, Haziran 2003, 83-105.
- Seymen, O. A.(2005). "Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik Çerçevesinde Kariyerin Değişen Yüzü ve Getirdiği Sorunlar", (içinde) *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, (Editörler O. A. Seymen ve T. Bolat), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 183-209.
- Seymen, O.A. ve G. Özdemir (2002). "Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.16, Sayı.5-6, 247-271.
- Stahl, G. K., E. L. Miller ve R. L. Tung (2002), "Toward the Boundaryless Career: A Close Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment: Implications of an International Assignment", *Journal of World Business* 37, 216-227.
- Stanek, M. B. (2000). "The Need for Global Managers: A Business Necessity", *Management Decision*, 38/4, 232-242.

- Sullivan, S.E. (1999). "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol.25, No.3, 457-484.
- Suutari, V. (2003). "Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-Style Implications and Career Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.3, 185-207.
- Şimşek, M. Ş., A. Çelik, T. Akgemci ve A. Soysal (2004). *Kariyer Yönetimi*, (Editörler: M. Ş. Şimşek, A. Çelik), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Van Buren III, H. J. (2003). "Boundaryless Careers and Employability Obligations", *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, Issue 2, 131-149.
- Wilson, T. ve G. Davies (1999). "The Changing Career Strategies of Managers", *Career Development International*, 4/2, 101-107.
- Zeffane, R. M. ve G. Mayo (1994). "Career Trends and Staffing Strategies in the 1990's", *The International Journal of Career Management*, Vol.6, No.5, 30-35.