

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**TİPİK VE ESNEK ÇALIŞANLARIN YENİ KARIYER YAKLAŞIM
TUTUMU VE SUBJEKTİF KARIYER BAŞARI ALGISI İLİŞKİSİ**

Uygar ÖZTÜRK

DOKTORA TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Elvan YILDIRIM

HAZİRAN – 2022

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TİPİK VE ESNEK ÇALIŞANLARIN YENİ KARIYER
YAKLAŞIMI TUTUMU VE SUBJEKTİF KARIYER
BAŞARISI ALGISI İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ
Uygar ÖZTÜRK

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

**“Bu tez 23/06/2022 tarihinde yüzyüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri
üyeleri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ
Prof. Dr. Tuncay YILMAZ	Başarılı
Doç. Dr. Elvan YILDIRIM	Başarılı
Doç. Dr. Gökçe CEREV	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Onur METİN	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Beril BAYKAL	Başarılı

ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☒

Hayır ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Uygar ÖZTÜRK

23/06/2022

ÖNSÖZ

Uzun, zorlu ve yorucu bir sürecin ürünü olan bu çalışmanın başarıya ulaşmasında bilgisini, tecrübesini, yardımlarını ve zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, akademik hayatım boyunca daima örnek alacağım danışman hocam Doç. Dr. Elvan YILDIRIM'a çok teşekkür ederim.

Değerli önerileriyle bana yol gösteren tez izleme jüri üyeleri Prof. Dr. Tuncay YILMAZ ve Dr. Öğr. Üyesi Onur METİN hocalarıma, hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Cihan SELEK ÖZ hocama, derslerini aldığım kendilerinden birçok şey öğrendiğim diğer bölüm hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Tez aşamasının başından beri zamanlarını, tecrübe ve ilgilerini aynı samimiyetle hiç eksik etmeyen değerli arkadaşlarım Doç. Dr. Salih TELLİOĞLU, Doç Dr. Müjdat ERTÜRK ve Dr. Öğr. Üyesi İzzet ESER'e teşekkür ederim. Doktora sürecinde desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Ahmet Sait HASKARACA'ya, Ertuğrul KUNDURACI'ya, Necati ŞİMŞEK'e, Onur EREN'e ve Batuhan İLGEN'e, teşekkürü borç bilirim.

Bugünlere ulaşmamda en büyük pay sahibi olan haklarımı hiçbir zaman ödeyemeyeceğim Annem Emriye ÖZTÜRK, Babam Ahmet ÖZTÜRK ve Kardeşim Mürsel Çağlar ÖZTÜRK'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Büyük bir sabırla doktora sürecimin bitmesini bekleyen, bu süreçte bana verdikleri güç ve anlayışları için sevgili eşim Aydan YAVUZ ÖZTÜRK'e bu tezle birlikte büyüyen canım kızım Arya ÖZTÜRK'e yürekten ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Uygar ÖZTÜRK

23/06/2022

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ESNEK ÇALIŞMA	12
1.1. Esnek Çalışma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	12
1.1.1. Esnek Çalışmanın Kavram ve İçeriği	13
1.1.2. Esnek Çalışmanın Doğuşu ve Gelişimi	15
1.2. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler	15
1.2.1. Hizmet Sektöründeki Gelişmeler	15
1.2.2. Teknolojik Gelişmeler ve İşgücü Talebinin Azalması	16
1.2.3. İşsizlik	21
1.2.4. Rekabet	23
1.3. Çalışma İlişkisinin Tarafları Açısından Esnek Çalışma	24
1.3.1. Çalışanlar Açısından Esnek Çalışma.....	24
1.3.2. İşverenler Açısından Esnek Çalışma	27
1.3.3. İşgücü Piyasası Açısından Esnek Çalışma	28
1.4. Esnek Çalışmanın Hukuki Boyutu.....	29
1.4.1. 4857 Sayılı İş Kanunu Öncesi Dönem	29
1.4.2. 4857 Sayılı İş Kanunu’ndaki Görünümü.....	30
1.5. Esnek Çalışmanın Sayısal Görünümü	31
1.5.1. Dünyada Esnek Çalışma	32
1.5.2. Türkiye’de Esnek Çalışma	34
1.6. Kriz Dönemlerinde Esnek Çalışma	34
1.7. Esnek İstihdam Modelleri.....	36
1.8. Tipik Çalışmadan Esnek Çalışmaya Dönüşüm	39
BÖLÜM 2: YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI VE SUBJEKTİF KARIYER BAŞARISI	42

2.1. Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	42
2.1.1. Kariyer Yönetiminin Değişen Doğası	42
2.1.2. Sınırsız Kariyer.....	47
2.1.2.1. Psikolojik Hareketlilik.....	53
2.1.2.2. Fiziksel Hareketlilik	54
2.1.3. Çok Yönlü Kariyer	56
2.1.3.1. Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer	61
2.1.3.2. Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer.....	63
2.1.4. Diğer Yeni Kariyer Yaklaşımları	65
2.1.4.1. Portföy Kariyer.....	65
2.1.4.2. Global Kariyer.....	66
2.1.4.3. Ağ Tipi Kariyer	67
2.1.4.4. İki Basamaklı Kariyer	67
2.1.5. Yeni Kariyer ve Esnek Çalışma İlişkisi.....	69
2.2. Subjektif Kariyer Başarısı.....	72
2.2.1. Subjektif Kariyer Başarısının Değişen Doğası.....	75
2.2.2. Subjektif Kariyer Başarısının Boyutları	78
2.2.2.1. Tanınma.....	78
2.2.2.2. İşin Anlamlılığı	79
2.2.2.3. Etki	80
2.2.2.4. İşin Niteliği.....	81
2.2.2.5. Otantiklik.....	81
2.2.2.6. İş-Yaşam Dengesi (Kişisel Yaşam).....	82
2.2.2.7. Büyüme ve Gelişme	83
2.2.2.8. Tatmin (Kariyer Memnuniyeti).....	84
2.2.3. Subjektif Kariyer Başarısı ve Esnek Çalışma İlişkisi.....	85
BÖLÜM 3: TİPİK VE ESNEK ÇALIŞANLARIN YENİ KARIYER YAKLAŞIMI	
TUTUMU VE SUBJEKTİF KARIYER BAŞARISI ALGISI İLİŞKİSİ ÜZERİNE	
BİR ARAŞTIRMA	88
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	88
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	89
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	90

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	98
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği	98
3.6. Araştırmanın Ölçüm Araçları	99
3.6.1. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği	100
3.6.2. Çok Yönlü Kariyer Tutumu Ölçeği	100
3.6.3. Subjektif Kariyer Başarısı Algısı Ölçeği	101
3.6.4. Demografik Veriler	101
3.7. Veri Analizleri	101
3.7.1. Güvenilirlik Analizi	102
3.7.2. Faktör Analizi Sonuçları	102
3.7.3. Katılımcıların Demografik Bilgileri	107
3.7.4. Korelasyon Analizleri	109
3.7.5. Regresyon Analizleri	110
3.7.5.1. Çalışma Biçiminin Sınırsız Kariyer Üzerindeki Etkisi	111
3.7.5.2. Çalışma Biçiminin Çok Yönlü Kariyer Üzerindeki Etkisi	112
3.7.5.3. Çalışma Biçiminin Subjektif Kariyer Başarısı Algısı Üzerine Etkisi ...	113
3.8. Hipotez Testleri ve Bulgular	115
3.8.1. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumlarının Karşılaştırılması	116
3.8.2. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Psikolojik Hareketlilik Tutumlarının Karşılaştırılması	116
3.8.3. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Fiziksel Hareketlilik Tutumlarının Karşılaştırılması	117
3.8.4. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Karşılaştırılması	117
3.8.5. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer Tutumlarının Karşılaştırılması	118
3.8.6. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer Tutumlarının Karşılaştırılması	118
3.8.7. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Subjektif Kariyer Başarısı Algılarının Karşılaştırılması	119

3.8.8. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Tanınma Algılarının Karşılaştırılması	119
3.8.9. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların İşin Anlamlılığı Algılarının Karşılaştırılması.....	120
3.8.10. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Etki Algılarının Karşılaştırılması	120
3.8.11. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların İşin Niteliği Algılarının Karşılaştırılması	121
3.8.12. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Otantiklik Algılarının Karşılaştırılması.	121
3.8.13. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Kişisel Yaşam Algılarının Karşılaştırılması.....	122
3.8.14. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Büyüme ve Gelişme Algılarının Karşılaştırılması.....	122
3.8.15. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Tatmin Algılarının Karşılaştırılması	123
3.9. Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi	124
SONUÇ	129
KAYNAKÇA.....	137
EKLER	159
ÖZGEÇMİŞ	162

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BİT	: Bilgi İletişim Teknolojileri
BK	: Birleşik Krallık
EUROFOUND	: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions (Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı)
EUROSTAT	: Avrupa İstatistik Ofisi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	: İnsan Kaynakları
İş K.	: İş Kanunu
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TUSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Fayda ve Sakıncaları.....	24
Tablo 2: Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Fayda ve Sakıncaları	27
Tablo 3: Kısmi Zamanlı İstihdamın Toplam İstihdam İçindeki Yüzdeleri (15-64 Yaş) 33	
Tablo 4: Türkiye’deki Kısmi Zamanlı İstihdamın Toplam İstihdam İçindeki Yüzdeleri	34
Tablo 5: Yönetim Kariyerlerinde Eski ve Yeni Paradigmalar.....	46
Tablo 6: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Arasındaki Farklar.....	49
Tablo 7: Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması.....	59
Tablo 8: Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması.....	59
Tablo 9: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	102
Tablo 10: KMO İstatistiğinin Yorumlanması	103
Tablo 11: Sınırsız Kariyer Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	104
Tablo 12: Çok Yönlü Kariyer Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	105
Tablo 13: Subjektif Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 14: Tam Zamanlı Çalışanların Demografik Bilgileri	107
Tablo 15: Esnek Zamanlı Çalışanların Demografik Bilgileri	108
Tablo 16: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	110
Tablo 17: Çalışma Biçiminin Sınırsız Kariyer Tutumu ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 18: Çalışma Biçiminin Çok Yönlü Kariyer Tutumu ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 19: Çalışma Biçiminin Subjektif Kariyer Başarısı Algısı ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 20: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	116
Tablo 21: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Psikolojik Hareketlilik Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	116
Tablo 22: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Fiziksel Hareketlilik Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	117
Tablo 23: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	117

Tablo 24: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	118
Tablo 25: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	118
Tablo 26: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Subjektif Kariyer Başarısı Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	119
Tablo 27: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Tanınma Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	119
Tablo 28: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların İşin Anlamlılığı Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	120
Tablo 29: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Etki Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	120
Tablo 30: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların İşin Niteliği Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	121
Tablo 31: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Otantiklik Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	121
Tablo 32: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Kişisel Yaşam Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	122
Tablo 33: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Büyüme ve Gelişme Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	122
Tablo 34: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Tatmin Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu	123
Tablo 35: Hipotez Testleri	124

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İşsizlik Oranları	22
Şekil 2: Sınırsız Kariyerin İki Boyutu.....	52
Şekil 3: Bir İşletmede Ağ Tipi Kariyer Yolu	67
Şekil 4: İki Basamaklı Kariyer Yolu	68



ÖZET	
Başlık: Tipik ve Esnek Çalışanların Yeni Kariyer Yaklaşım Tutumu ve Subjektif Kariyer Başarı Algısı İlişkisi	
Yazar: Uygur ÖZTÜRK	
Danışman: Doç. Dr. Elvan YILDIRIM	
Kabul Tarihi: 23/06/2022	Sayfa Sayısı: x (ön kısım)+162 (tez)
1980’li yıllardan sonra birçok alanda paradigmal kırılma başlamıştır. Bu yeni düzen içinde eskinin katılığına dair çok az kavrama yer vardır. Bu çalışma, geleneksel düşünceden yeni düşünce yapısına uyarlanmış üç farklı kavramı konu almaktadır. Bu üç kavramın dönüşümü; tipik istihdamdan esnek istihdama, geleneksel kariyerdan düşüncesinden yeni kariyer yaklaşımlarına, objektif kariyer başarısından subjektif kariyer başarısına şeklinde olmuştur. Bu çalışmada; modern zamanların kavramları olan esnek çalışma, yeni kariyer yaklaşımları ve subjektif kariyer başarısı üzerinde durulmuştur. Tezin amacı; tipik çalışanlar ile esnek çalışanların sınırsız kariyer tutumu, çok yönlü kariyer tutumu, subjektif kariyer başarısı algılarının alt boyutlarıyla beraber karşılaştırmasını, etkilerini ve ilişkilerini ortaya koymaktır. Veri toplama aracı olarak sınırsız kariyer ölçeği, çok yönlü kariyer ölçeği ve subjektif kariyer başarısı ölçeği kullanılmıştır. Sınırsız kariyer, psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik; çok yönlü kariyer, kendi kendine yönlendirilen kariyer ve değerlere göre yönlendirilen kariyer; subjektif kariyer başarısı ise tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, otantiklik, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme, tatmin alt boyutlarından oluşmaktadır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde değişkenler arası ilişkilerin testinde korelasyon, etkileri için regresyon analizleri, gruplar arası farklılıkların testinde ise t-testi analizleri kullanılmıştır. Araştırmada yapılan analizler sonucunda, esnek çalışanların tipik çalışanlara göre sınırsız kariyer, psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik, değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları daha yüksektir. Subjektif kariyer başarısı boyutlarında ise, tipik çalışanlar esnek zamanlı çalışanlara göre tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, otantiklik, büyüme ve gelişme, tatmin algıları daha yüksektir. Genel olarak esnek çalışanların sınırsız kariyer tutumlarının, tam zamanlı çalışanların da subjektif kariyer başarısı algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	
Anahtar Kelimeler: Esnek Çalışma, Sınırsız Kariyer, Çok Yönlü Kariyer, Subjektif Kariyer Başarısı	

ABSTRACT	
Title of Thesis: The Relationship between New Career Approach Attitudes and Subjective Career Success Perceptions of Typical and Flexible Employees	
Author of Thesis: Uygur ÖZTÜRK	
Supervisor: Assoc. Prof. Elvan YILDIRIM	
Accepted Date: 23/06/2022	Number of Pages: x (pre text)+162 (main body)
After the 1980s, paradigm shifts began in many areas. Within this new order there is little area for any conception of the rigidity of the old. This study deals with three different concepts adapted from traditional thinking to new thinking. The transformation of these three concepts; from typical employment to flexible employment, from traditional career approach to new career approaches, from objective career success to subjective career success. In this study; The concepts of flexible working, new career approaches and subjective career success, which are the concepts of modern times, are emphasized. The aim of this study is to compare the boundaryless career attitudes, protean career attitudes, and subjective career success perceptions with their sub-dimensions of typical employees and flexible employees. Boundaryless career scale, protean career scale and subjective career success scale were used as data collection tools. Boundaryless career consists of psychological and physical mobility, protean career as self-directed career and values-driven career, subjective career success consists of recognition, meaningful work, influence, quality work, authenticity, personal life, growth and development, satisfaction. In the evaluation of the data obtained, correlation analysis was used in the test of relations between variables, regression analysis was used for its effects, and t-test analysis was used in the test of differences between groups. As a result of the analysis in the research, flexible employees have higher boundaryless career, psychological mobility, physical mobility, values-driven career attitudes compared to typical employees. On the other hand, in the subjective career success dimensions, typical employees have higher perceptions of recognition, meaningful work, impact, quality work, authenticity, growth and development, and satisfaction compared to flexible-time employees. In general, it can be concluded that the boundaryless career attitudes of flexible employees are higher, and the subjective career success perceptions of typical employees are higher.	
Keywords: Flexible Working, Boundaryless Career, Protean Career, Subjective Career Success	

GİRİŞ

İngilizce, Almanca ve Fransızcadaki çalışma kavramlarının etimolojik kökenleri “eziyet, çaresizlik” olarak algılanmaktadır. İngilizcedeki “labour”, İtalyancadaki “lavorare” kelimeleri “acı çekmek” anlamındaki “laborare” kavramına, Almancada ise “Arbeit” kavramı, “terk edilmiş”, “eziyetli”, “yüklenmiş” anlamına karşılık gelen “erebeit” kavramına, Fransızcadaki “travailler” ve İspanyolcadaki “trabajo” kelimeleri de “işkence yapmak”, “eziyet etmek” anlamlarına gelen “tribuler” kavramına dayanmaktadır (Neuberger, 1985'ten akt.Tınar, 2019: 3-4). Türkçede ise emek kelimesi “uzun, yorucu ve özenli” çalışma anlamına gelmektedir (TDK, 2022).

Çalışmanın kelime olarak lisanlara yansımada muhakkak çekilen büyük çileler etkili olmuştur. Eski zamandan bugünlere insanlar birçok şey için mücadele etmişlerdir. İnsanlar, 17. yüzyılda temel haklar için, 18. yüzyılda kültürel haklar için, 19. yüzyılda siyasi haklar için, 20. yüzyılda ekonomik haklar için mücadele etmişlerdir ve kazanmışlardır (Marshall ve Bottomore, 1992). Bu kazanımların yanı sıra çalışma ve çalışma biçiminin yükseltilmesi 14. yüzyıla kadar inmektedir. Günümüzde de bu çalışma haklarının mücadelesi devam etmektedir (Lordoğlu, 2020: 888). Çalışma haklarının kazanılmasının kolay olmadığını görebilmek için 1 Mayıs Emek ve Dayanışma Günü ve 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’nün nasıl önemli tarihler olduklarına bakmamız yeterlidir.

Çalışma kavramı; tarihin her döneminde ve bütün toplumlarda ilgilenilen ve önem gösterilen bir olgudur. Protestanizm ve Calvinizm ile insanlar, çağdaş sanayide çalıştırılmak üzere ruhsal olarak hazırlanmışlardır. Püritan asketizmi, daha çok üretmek ve daha az tüketmek olarak ifade edilirken meslek kavramı Tanrı buyruğu olarak görülür ve çok çalışmak kutsallaştırılır. Din ile çalışma arasındaki ilişkiyi böyle kurmuşlardır (Bozkurt, 2012: 61).

Çalışma kavramı siyasi otoritelerin de ilgisini çekmiştir. Hatta çalışma kampını kurumsallaştırmak isteyen endüstri ilişkileri teorisyenleri bile olmuştur. Beatrice Webb, uzun süre işsiz olanları toplama kamplarına göndermeyi savunmuştur (Standing, 2017a: 262). 1940’larda Almanya’da Hitler “Nazi Toplama Kampları”, Sovyetler Birliği’nde Stalin “Gulag” isminde çalışma kampları kurmuşlardır. Kuzey Kore’de bu kampların devam ettiği bilinmektedir. Hatta günümüzde bile bazı sistem ve otoriteler çok kötü şartlarda çalıştırılan çalışan ihracatı da yapmaktadır. Kuzey Kore’nin çalışan ihraç ettiği

sistem Şu Şekildedir: İŞgücünün ücreti, direkt olarak devletin ilgili kurumlarına gönderilmektedir. Bu kurum ise ücretin ortalama %90'lık kısmını mevcut otoriteye gönderir, %10'luk kısmı ise emek sahibine ödenir (Gyupchanova, 2018: 190). Bu çalışma türleri kişiler açısından oldukça kötüdür. Bireylerin çalışma saatinin azaltılması veya sosyal güvenceleri dönemden döneme farklılık gösterebilmektedir.

1970'lerdeki Petrol Krizi'nden dolayı kârlılık azalmıŐ, işgücü piyasasının esnekleştirilmesi düşüncesi mantıklı hale gelmiştir. Bu düşünce yapısı Keynesyen politikaların sona ermesine sebep olmuştur. Ekonomiler talep yönlü politikalardan vazgeçip arz yönlü politikalar uygulanmaya başlamıştır. Gelişmiş ölkelerin başı çektiği iş gücü piyasasında kuralsızlaştırma süreci de bu yeni akıma ayak uydurmuŐtur (Aykaç ve Çiftçi, 2011: 113). Kısaca artık Keynes dönemi bitmiŐ Hayek çağı başlamıştır. GeçiŐten sonraki bu dönem ise Neo-liberal dönem olarak isimlendirilmiŐtir (Foster, 2011: 15). Neo-liberalizm ekonomide baskın rejim haline gelmiştir ve Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği gibi uluslararası organizasyonlar tarafından da politikalar somutlaŐtırılmıŐtır (Brenner ve Theodore, 2002: 143).

İfade edildiği üzere 1970'lerden yani "Altın Çağ'dan" sonra kapitalizm; güvencesiz ve kısa vadeli çalışmaya ve esnekliğe doğru giden bir sürece girmiştir. 1980'ler boyunca yeni piyasa düzenini ayarlayan iki ölkede (ABD ve Birleşik Krallık) uygulanan ekonomi politikaları (Reaganizm ve Thatcherizm) yeni kapitalizmi oluşturmuştur (Sennett, 2011). ABD ve Birleşik Krallık'ta uygulanan politikaların Türkiye'ye yansıması Özalizm (Sunar, 2019) kavramıyla literatürde yerini almaktadır. Türkiye'de neo-liberal politikalar ile birlikte ekonomik düzenlemelerin 1980 yılında baŐladığı söylenebilir (Man, 2013: 240). Bu yeni düzenlemelerden sonra Türkiye de hızlı bir liberalleŐme sürecine girmiştir. Diğer neo-liberal uygulamalar gibi istihdam biçimi de kuralsızlaştırma (deregölasyon) Şekline doğru kaymaya başlamıştır. Sonrasında 10/06/2003 tarihli 4857 sayılı İŞ Kanunu'nda esnek çalışma yasal bir nitelik kazanmıştır. Günümüzde esnek çalışma özellikle hizmet sektöründe oldukça yaygın bir Şekilde görölmektedir.

Azalan kariyer fırsatları ile esnek çalışma düzenlemeleri arasında yakın bir ilişki vardır. Yarı zamanlı istihdam, tam zamanlı çalışma saatleri ve bakım talepleri arasındaki çeliŐkiye bir çözüm olarak sunulurken, esnek çalışma ile kişisel becerilerin işgücü

piyasasıyla bir miktar teması sürdürülür. Bununla birlikte, Schwartz (1989), doğumdan sonra yarı zamanlı işlerine dönen kadınları “anne izinde” çalışanlar olarak tanımlayarak, yarı zamanlı istihdamın doğasında var olan kariyer dezavantajlarını ilk kez tanımlamıştır ve çok sayıda çalışma bu durumun olumsuz yansımalarını göstermiştir. Esnek istihdam tipik istihdam ile karşılaştırıldığında; istikrarsız çalışma saatleri, yetersiz maaş artışları, daha az olan yan haklar, iş güvencesizliği terfi ve eğitim fırsatlarının eksikliği gibi dezavantajlar ortaya çıkmaktadır (Tam 1997; Allen ve Russell 1999; Joshi vd.,1999; Ginn vd., 2001; Kirby ve Krone 2002; Markey vd., 2002 akt.McDonald vd., 2008: 2198).

Yakın zamana kadar, tam zamanlı, uzun vadeli örgütsel istihdamı ve kişinin örgütüne kapsamlı bir şekilde bağlılığını vurgulayan geleneksel kariyer geliştirme modeli, kariyer üzerine yapılan çoğu araştırmanın zeminini oluşturmaktaydı (Valcour ve Ladge, 2008). Bununla birlikte, bilgi odaklı ekonomi bağlamında üretilen kapsamlı değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, örgütsel küçülme, sürekli rekabet baskıları, çalışma hayatının demokratikleşmesi (Gratton ve Ghoshal, 2003), iş güvenliğinde azalma (Cappelli, 1999) artan işgücü çeşitliliği, dış kaynak kullanımı, yarı zamanlı ve geçici çalışanların kullanımının yaygınlaşması (Sullivan ve Baruch, 2009) rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için entelektüel yeteneklerin yayılmasına ve uygulanmasına artan güven; (Powell ve Snellman, 2004) kariyerlerin ortaya çıktığı dünyayı yavaş yavaş yeniden şekillendirmiştir (Enache vd., 2011: 234).

Kariyerleri inceleyen hemen hemen tüm çağdaş bilimsel makaleler, bu kavramın değişen doğasını vurgulamaktadır. Gerçekten de, kariyerler son yıllarda değişmekte, daha karmaşık ve öngörülemez hale gelmektedir (Akkermans ve Kubasch, 2017: 586).

Hızlı teknolojik gelişmeler, düzleştirilmiş hiyerarşiler ve finansal çöküşler nedeniyle azalan iş istikrarı gibi günümüzün çalışma ortamındaki önemli değişiklikler, bireylerin zaman içinde önceden planlanmış doğrusal yukarı doğru hareketlerle yaşamları boyunca tek bir kuruluştaki kariyer yapma fırsatlarını azaltmıştır. Örneğin, Hall (1976), Arthur ve Rousseau (1996) tarafından tanıtıldığı şekliyle bu gelişmeleri dikkate alan kariyerlere ilişkin bir bakış açısı, kariyer gelişimi için sorumlulukların organizasyonlardan çalışanlara kayması ile karakterize edilmektedir (Volmer ve Spurk, 2011: 208).

İşin doğasındaki değişiklikler çağdaş iş dünyasında bireysel kariyer kavramını da etkilemiştir (Greenhaus vd., 2000). Organizasyonlar daha düz hale geldikçe işler daha esnek hale gelmiştir. Ayrıca kariyer alanlarının sınırları da genişlemektedir (Arthur vd., 1999). Hızla dönüşen ekonomilerde kariyerin bu bağlamı değişikçe iş sözleşmeleri de değişmiştir. Bireyler kendi kariyerlerini yönetmiş ve sorumluluğunu üstlenmişlerdir. (Rousseau 1995; Arthur vd., 1999).

Bilgi odaklı ekonomi bağlamında birçok değişiklik olmuştur. Bu değişiklikler; örneğin küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, örgütsel küçülme, sürekli rekabet baskıları, çalışma hayatının demokratikleşmesi (Gratton ve Ghoshal, 2003), istihdam güvencesinde azalma (Cappelli, 1999), esnek çalışmanın, geçici çalışanların, dış kaynak kullanımının yaygınlaşması (Sullivan ve Baruch, 2009), rekabet avantajının sağlanmasında entelektüel yeteneklerin ön plana çıkması (Powell ve Snellman, 2004) yeni kariyer düşüncesinin ortaya çıktığı dünyayı yavaş yavaş şekillendirmiştir (Enache vd., 2011: 234).

Çağdaş çalışma ortamlarındaki çalışanların, kariyerlerini kendilerinin yönetmeleri ve kendilerini yönlendirmeleri giderek daha fazla talep edilmektedir (Volmer ve Spurk, 2011: 210). Yeni kariyer düşüncesinin dinamiklerinden birisi de entelektüel sermaye yönetimidir. Bu kavram, kendi kariyerini yönlendirme ve sınırsızlık kavramları ile yakından ilişkili olması sebebiyle bir bütünlük ve mantıklılık çerçevesi kurmaktadır.

İş istikrarının azaldığı, sık sık değişen çalışma ortamlarında, bir çalışanın yaşamı boyunca tek bir kuruluştaki, zaman içinde önceden planlanmış doğrusal olarak yukarı doğru hareketlerle kariyer yapması artık oldukça zordur. Giderek, çalışanlar kendi kariyerleri için sorumluluk almak zorunlulukları artmıştır (Volmer ve Spurk, 2011: 215). Kişilerin kariyere dair düşünceleri de kariyer paradigmasının değişimine ayak uydurmak zorunda kalmaktadır.

Bu değişen kariyer ortamında sınırsız ve çok yönlü kariyer, yeni kariyer yaklaşımının sembolleri olarak ortaya çıkmıştır (Briscoe ve Hall, 2006: 5). Bu ikon nitelikteki kavramların da ikişer bileşeni vardır. Çok yönlü kariyerin bileşenleri; kendi kendine yönlendirilen kariyer ve değerlere göre yönlendirilen kariyerdir. Sınırsız kariyerin bileşenleri ise fiziksel hareketlilik ve psikolojik hareketliliklerdir.

Sınırsız kariyer tutumları yüksek olan bireyler; belirli bir işe yönelik odaklanmadan ziyade, farklı iş çevrelerinde işleri araştırmakta ve birçok beceri de

geliştirebilmektedirler. Bu sebeplerden dolayı çalışanların çalışma hayatlarındaki odaklandıkları nokta, örgütler değil de kendi kariyerleri olmaktadır (Carson vd., 1995: 302).

Sınırsız kariyer konsepti, günümüzün karmaşık çalışma ortamında kariyerlerin nasıl geliştiğini keşfetmek için bir temel kavram olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin artan küreselleşme; yalnızca ulusal sınırların ötesine insan, bilgi, fikir ve ürün akışı getirmekle kalmamış aynı zamanda bireylerin kariyerlere olan algılarını da etkilemiştir (Tams ve Arthur, 2007). Birçok kişi için, küresel, sınırsız bir kariyere sahip olmak aynı anda kültürel ve psikolojik sınırları geçerken ulusal sınırları da fiziksel olarak geçmeyi yansıtmaktadır (Sullivan ve Baruch, 2009: 1554). Sınırsız kariyer birçok hareketlilik türünü içinde barındırmaktadır.

Kariyer çalışan birçok araştırmacı, sınırsız kariyerin kaçınılmaz olduğunu ve kabul edilmesi gerektiğini söylemektedirler. Bu doğrultuda 1980'lerden beri proje temelli işler tasarlanmıştır. Örgütsel bağlılık yerini ticari işlemlere bırakmış ve sınırsız kariyerler baskın hale gelmiştir (Banai ve Harry, 2004: 98). Pek çok tanım, “geleneksel kariyerler” ile benzer şekilde sorgulanmayan bir karşılaştırmayı da içerir. Örneğin; günümüzün daha değişken ve istikrarsız kurumsal ortamları göz önüne alındığında, bireyler artık tek bir kuruluştaki ömür boyu istihdamı veya kurumsal merdivende istikrarlı bir şekilde tırmanmayı beklemezler (Eby vd., 2003: 689).

Sınırsızlığın motive edicilerini inceleyen araştırmalar, sınırları aşan hareketlilikte bulunduğu anda, bunların kariyer yöneliminden ziyade genellikle örgütsel veya işgücü piyasası tarafından belirlendiği tespit etmiştir (Forrier vd., 2009: 748). Bu eleştiriler sistemsel ve yeni kariyerin doğası ile ilgili iken farklı tür tartışmalar da olmaktadır. 1990'ların başında, kariyerin doğası hakkında düşünceler hâkim olmuştur. Uygulayıcıların örgütleri yeniden tasarlama ve bilim insanlarının yeniden düşünme biçimindeki köklü değişiklikler, değişen bir ekonomide işin değişen doğası hakkındaki tartışmaları da başlatmıştır (Tams ve Arthur, 2010: 629).

Sullivan'ın belirttiği gibi, sistemlerin kendilerini tanımlamak için sınırlara ihtiyacı olduğundan, sınırsız kariyer terimi gerçekten yanlış bir adlandırmadır (Sullivan, 1999: 477). Uygulamada; sınırsız kariyer, sınırsız bir kariyer değil, sınırları aşan bir kariyer anlamına gelmektedir (Inkson, 2006; Zeitz vd., 2009). Literatürün ayrı bir eleştirel

analizinde, sınırsız kariyer söyleminin ekonomik ve kariyer sonuçları için toplumsal veya örgütsel sorumluluktan ziyade bireysel sorumluluğu vurgulayan daha geniş neoliberal söylemin yansıması olduğu belirtilmektedir (Roper vd., 2010: 673). Önümüzdeki yıllarda da kariyerlerin nasıl değişeceğini tahmin etmek imkânsızdır. Küresel finans piyasalarındaki risk, sosyal hizmetlerin sunumundaki değişiklikler ve doğal kaynakların tükenmesi gibi sorunlar, yerleşik ekonomik üretim biçimlerine gömülü olan kariyerlerin kırılganlığını arttırmaktadır (Tams ve Arthur, 2010: 642) .

Ekonomilerin küreselleşmesi, hızlı teknolojik gelişmeler ve rekabetteki artış, yalnızca örgütsel çalışma ortamlarına değişiklikler getirmekle kalmamış, aynı zamanda kariyerleri daha az öngörülebilir hale getirerek çalışanları kariyer gelişimleri için daha fazla sorumlu olmaya yönlendirmiştir (Guan vd., 2019; Haenggli ve Hirschi, 2020). Organizasyonlar gitgide daha düz hale gelmekte ve yukarı doğru ilerleme fırsatları da azalmaktadır (Shockley vd., 2016). Durum böyle olunca kendi kendine yönlendirilen ve bireysel olarak özelleştirilmiş kariyer yolları önem kazanmış ve başarılı bir kariyer gelişimi için daha uygun hale getirilmiştir (Wiernik ve Wille, 2018).

Sınırsız kariyerin yanında çok yönlü kariyer kavramı da yeni kariyerin sembollerindendir (Briscoe ve Hall, 2006: 5). Bu iki kavram bazı yazarlarca birbirine benzetilmekte ve bazen de eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (O’Sullivan, 2002; Reitman ve Schneer, 2003). Hall, çok yönlü kariyeri kavramlaştırmasıyla yeni kariyer yaklaşımlarına büyük katkı sağlamıştır (Arthur, 2008; Sullivan ve Baruch, 2009). Bu tartışmalar ve katkılar çerçevesinde çok yönlü kariyer, yeni kariyerin temel yapıtaşlarından biri olmuştur. Bu yeni kariyer yaklaşımlarından olan çok yönlü kariyer tutumu ile geleneksel kariyer tutumu birbirine karşıt kavramlar değildirler (Hall, 2002; Lips-Wiersma ve Hall, 2007). Çok yönlü kariyerde kişinin kendi değerleri ve yönlendirmesi ön plandayken geleneksel kariyerde örgütün yönlendirmesi ve değerleri ön plandadır. Birey aynı örgütte kendi kariyerini yönlendirebilir. Bu örgüte de yeni bakış açıları yeni yetkinlikler kazandırabilir. Böylece, Örgütler artık çok yönlü yetenekleri çekmek ve örgütün rekabet avantajına katkıda bulunabilecek değerli kişileri elde tutmak için yetenek yönetiminin bir araç olarak kullanılmasını sağlayacak yeni yönetsel kavram ve fikirleri aramaktadır (Silzer ve Dowell, 2010; Lepak ve Snell, 1999'dan akt. Lin, 2015: 753)

Literatürdeki kariyer başarısı kavramı, ilk teorik ayrımları Hughes (1937, 1958)'e dayandırılabilir. Objektif ve subjektif kariyer başarısı için uzun senelerdir bir ayrım yapılma çabaları vardır. Hughes'in kurduğu bu çerçevenin temelinde, objektif kariyer başarısı olarak terfi, statü ve ücret gibi herkes tarafında kabul edilebilen ve ölçülebilir değerler vardır. Subjektif kariyer başarısında ise bu ölçüm ve değerlendirme, bireyin kendi kendine artan kariyer tecrübelerine verdiği tepki olarak şekillenmiştir. (Lirio vd., 2006: 286).

Kariyer başarısı da bu değişime uğrayan kavramlardan birisidir. Daha spesifik olarak, kariyer başarısına ilişkin bireysel değerlendirmelerin zaman içinde nasıl değiştiği, öznel değerlendirmelerin neden zaman içinde geliştiği ve hangi yönlerde olduğu belirsizdir (Shockley vd., 2016). Subjektif kariyer başarısı algılarının zaman içinde nasıl değiştiğini incelemek önemlidir (Hupkens vd., 2021: 1-2).

Son zamanlarda bilim insanları, sınırsız kariyerlerin hâkim bir fenomen haline geldiği mevcut toplumda kariyer başarısının öznel göstergelerinin daha önemli hale geldiğini iddia etmektedirler (Arthur vd., 2005; Heslin, 2005; Ng ve Feldman, 2014).

Şu anda, bu organizasyonlar daha düz ve daha az hiyerarşik olduğundan ve kariyer daha az tahmin edilebilir hale geldiğinden objektif kariyer başarısı (örneğin terfi ve maaş artışı), genel olarak organizasyonlardaki herkese hitap etmeyebilir (Smale vd., 2019). Buna ek olarak, birçok çalışan sınırsız veya kendi kendini yöneten çok yönlü düşünceyi benimsemektedir ve artık geleneksel yaşam boyu istihdamı ve tek bir organizasyon içinde yükselmeyi beklememektedir (Hall, 2002). Bu nedenle, organizasyon yapısındaki ve çalışan tutumlarındaki değişimler, subjektif kariyer başarısının önemli rolünü vurgulamaktadır (Shockley vd., 2016). Diğer bir ifade ile subjektif kariyer başarısı kriterleri, kişisel olarak anlamlı kariyerlerin ne olduğu ve kişinin kendi kariyer başarısını nasıl deneyimlediğine dönüşmüştür (Ng ve Feldman, 2014).

Kariyer başarısı, insan kaynakları yönetimi çalışmasında önemli bir alandır. Ayrıca kariyer başarısı, özellikle günümüzde birçok kariyer sağlayan sınırları olmayan kuruluşlarda daha etkili hale gelmektedir. Çalışanlar artık kariyer başarısını ölçmek amacıyla düzenlenen endeksler için ücretler, iş unvanları, yetki ve benzeri gibi nesnel ölçülere güvenemez. Öznel kariyer başarısı, çalışanlar için giderek daha önemli hale gelmektedir (Dai ve Song, 2016: 238). 2012 ve 2016 yılları arasında dört temel kariyer

dergisinde (Career Development International, Career Development Quarterly, Journal of Career Assessment ve Journal of Career Development) yayınlanan tüm makaleler analiz edildiğinde yazarların en çok eğilim gösteren 16 konuyu formüle ettikleri görülmektedir. Bu konular arasında 1 numaralı eğilim gösterilen konu kariyer başarısıdır (Akkermans ve Kubasch, 2017).

Çalışmanın Konusu

Çalışmanın konusuna değinmeden önce tipik ve atipik iş ilişkisini açıklamakta fayda görülmektedir. Tipik iş ilişkisi, çalışanın belirli bir işverene bağlı olarak ve ona ait bir işyerinde işini yapmayı kabul eden, tam gün süreli çalışmayı esas alan belirsiz süreli iş sözleşmesi ile hukuken korunan, ücret ve diğer çalışma koşullarının toplu iş sözleşmesi ile kolektif şekilde düzenlenebildiği (tipik çalışanlar sendikalı ise), çalışmanın karşılığında aydan aya yapılan ödemeler ile ifa edildiği bir iş ilişkisi (iş sözleşmesi) olduğu anlaşılmaktadır. Bundan farklı yönleriyle ayrılan iş ilişkilerine de “atipik iş ilişkileri” denilmektedir (Akyiğit, 2021: 154). Bu kavramlar kapsamında tezde standart iş ilişkisi olarak tipik çalışanlar / istihdam ifadesi tam zamanlı çalışanlar / istihdam ifadesi ile aynı anlamda kullanılacaktır. Standart dışı / atipik iş ilişkileri kavramı ise tez içeriğinde esnek çalışma olarak kullanılacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın konusu, geleneksel ve modern çalışma biçiminin yeni kariyer yaklaşımları ve subjektif kariyer başarısı açısından karşılaştırılması, etkileri ve aralarındaki ilişkilerdir. Bu analizleri yaparken sınırsız kariyer ve çok yönlü kariyer tutumlarının alt boyutları olan psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik, kendi kendine yönlendirilen kariyer ve değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları tam zamanlı ve esnek çalışan bireyler açısından karşılaştırılacaktır. Diğer yandan yine tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların subjektif kariyer başarısı algılarının alt boyutları karşılaştırılacaktır. Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların subjektif kariyer başarısı algıları çerçevesinde tanınma, işin kalitesi, etki, işin niteliği, otantiklik, iş-yaşam dengesi, kişisel gelişim, kariyer tatmini alt boyutları da karşılaştırılacaktır. Diğer bir ifadeyle birbiriyle çok yakından alakalı olan yeni istihdam ve yeni kariyer kavramlarının aralarındaki ilişki incelenmiştir.

Birinci bölümde, esnek çalışma kavramı genel olarak ele alınmış olup tarihsel gelişimi, esnek çalışmayı ortaya çıkaran nedenler, fayda ve sakıncaları, hukuki boyutu, sayısal

görünümü, kriz zamanlarında esnek çalışma, esnek istihdam modelleri ve tipik istihdamdan esnek istihdama dönüşüm için ayrı ayrı bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde ise yeni kariyer yaklaşımı olarak sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının yanı sıra alt boyutları olan psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik, kendi kendine yönlendirilen kariyer, değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları, yeni kariyerin değişen doğası, esnek çalışma ve yeni kariyer açıklanmıştır. Subjektif kariyer konusunda ise alt boyutlar, esnek çalışma ve subjektif kariyer başarısı ve subjektif kariyer başarısının değişen doğası açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise genel olarak saha çalışması aktarılmıştır. Bu bağlamda kullanılan araştırma teknikleri, araştırmanın örnekleme, hipotezler, sınırlılıklar, veri toplama, ölçekler ve bulgulara dair çözümlemelere yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, genel olarak esnek çalışanların sınırsız kariyer tutumu, alt boyutları ve değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumu tipik zamanlı çalışanlara göre daha yüksektir. Tipik zamanlı çalışanlarında subjektif kariyer başarısı algısı esnek çalışanlara göre daha yüksektir.

Çalışmanın Önemi

Literatür detaylı bir şekilde araştırıldığında yeni kariyer yaklaşımları için gerek uygulayanlar gerekse de araştırmacılar tarafından en çok sınırsız ve çok yönlü kariyer kavramlarının kabul gördüğü tespit edilmiştir (Çakmak, 2011: 149). Bunun yanı sıra birçok araştırmacı da yeni kariyer yaklaşımları olarak sınırsız ve çok yönlü kariyeri çalışmalarında işlemişler veya yeni kariyer yaklaşımlarının sembolleri olarak sınırsız ve çok yönlü kariyeri göstermişlerdir (Aydın Göktepe, 2016; Briscoe ve Finkelstein, 2009; Briscoe ve Hall, 2006; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Çakmak, 2011; Gubler vd., 2014; Park, 2010; Redondo vd., 2021; Seçer ve Çınar, 2011; Segers vd., 2008; Verbruggen, 2012). Bu sebeplerden dolayı sınırsız ve çok yönlü kariyer kavramlarının yeni kariyer yaklaşımları olarak işlenmesi uygun görülmüştür.

Neo-liberal ekonomik düzen birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Çalışmada geleneksel köklerinden ayrılmış ve yeniçağa ayak uydurmak isteyen 4 kavram vardır. Geleneksel tipik istihdam esnek istihdama, ömür boyu istihdam sınırsız kariyere, örgüt tarafından yönlendirilen kariyer çok yönlü kariyere, objektif kariyer başarısı da subjektif kariyer başarısına dönüşmüş veya dönüşme hazırlığındadır. Çalışma, bu 4 kavramın

temelde istihdam biçimine göre farklılıklarını araştırmakla beraber birbirleriyle ilişkilerini ve etkileşimini de içermektedir.

Türkiye’de esnek çalışma, özellikle son senelerde daha yaygın bir hale gelmiştir. 2003 yılında yürürlüğe giren yeni iş kanunu ile birlikte yarı zamanlı çalışma Türkiye’de meşru bir istihdam şekli statüsünü kazanmıştır (Karatuna ve Basol, 2017: 59). Türkiye’de esnek çalışma için yasal zeminin oluşturulması, istihdam biçimindeki bu dönüşüme hazırlık olduğunun göstergesi de sayılabilmektedir.

Literatürün de oldukça yoğun bir kısmı geleneksel istihdam modeli olan tam zamanlı çalışanlar üzerinedir. Kariyer ile ilgili çalışmalar da genellikle tam zamanlı çalışanlar üzerine araştırmaları içermektedir. Esnek çalışma ile ilgili araştırmalar genellikle hukuk üzerine yapılmıştır. Esnek çalışanların psikolojik algıları ve tutumları üzerine araştırmalar oldukça azdır. Bazı araştırmacılar, tam zamanlı çalışanlar ve esnek zamanlı çalışanlar arasındaki iş tutumlarının farklılığını çalışmaların azlığına ve bulguların yetersizliğine vurgu yapmaktadır (Briscoe ve Hall, 2006; Gubler vd., 2014; Inkson, Gunz, Ganesh, Roper, 2012; Pringle ve Mallon, 2003'den akt.Tarhan, 2019: 25).

Birçok çalışan artık tek bir organizasyon içinde yaşam boyu, yukarı doğru hareketli kariyer yörüngeleri öngörmeyen, kendi kendini yöneten çok yönlü veya sınırsız düşünceyi benimsemiştir. Bu yapısal ve tutumsal değişimler birlikte, subjektif kariyer başarısı kavramı, kariyer başarısında nesnel olmayan faktörlerin giderek daha önemli hale gelen rolünü vurgulamaktadır (Arthur vd., 2005; Sullivan, 1999; Wang vd., 2012).

Subjektif kariyer başarısı ile ilgili çalışmaların %46’sı kariyer tatminini, % 24’ü genel başarı algılarını ve %4’ü de her ikisini birden ölçmüştür. Diğer bir bakış açısıyla subjektif kariyer algısı çok yüksek bir oran ile tek boyutlu olarak araştırılmıştır. Kariyer memnuniyeti/tatmini subjektif kariyer başarısının önemli bir boyutudur fakat tek başına kavramı eksik bırakmaktadır (Heslin, 2003). Subjektif kariyer başarısında yeni yeni çok boyutlu ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden birisi üç boyutta (Pan ve Zhou, 2015) diğeri ise sekiz boyutta (Shockley vd., 2016) subjektif kariyer başarısını ölçmektedir. Yeni tarihli bir ölçekte hem çok boyutlu hem de çok kültürlü bir yapıyla (Briscoe vd., 2021) ölçek geliştirilmiştir. Araştırmada da subjektif kariyer başarısı çok boyutlu olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı, esnek çalışanlar ile tam zamanlı çalışanların modern kariyer yaklaşımlarına göre karşılaştırmasını, etkilerini ve ilişkilerini analiz etmektir. Bu karşılaştırma yeni kariyer yaklaşımları olarak sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları ile subjektif kariyer başarısı algılarının karşılaştırması şeklinde olacaktır. Genel olarak 3 ana kavram bu şekildedir. Ana kavramların alt boyutlarında da tutum ve algı karşılaştırmaları olacaktır. Sınırsız kariyer tutumu için fiziksel hareketlilik ve psikolojik hareketlilik, çok yönlü kariyer tutumu için kendi kendine yönlendirilen kariyer ve değerlere göre yönlendirilen kariyer, subjektif kariyer başarısı algısı için ise tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, otantiklik, iş-yaşam dengesi, büyüme ve gelişme ve kariyer tatmini karşılaştırılacaktır. Diğer bir ifade ile tam zamanlı çalışanlar ve esnek çalışanlar dönüşmekte olan 3 yeni kariyer kavramı ve bu kavramlara bağlı olarak 12 alt boyutta algı ve tutumları açısından karşılaştırılacaktır.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmanın başlangıcında uluslararası ve ulusal literatür incelenmiş, nicel yöntemlere uygun şekilde hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezleri test etmek için 5’li likert tipi ölçekler oluşturulmuştur. Anket formlarının toplanmasıyla veriler elde edilmiştir. Bu verilerin analizi için SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. Demografik bilgiler için betimleyici analiz, boyutlar arası ilişkiler için korelasyon analizi, çalışma biçiminin sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer ve subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkileri için regresyon analizi, hipotezleri test etmek ve farklılıkları bulmak için t-testi analizi kullanılmıştır.

BÖLÜM 1: ESNEK ÇALIŞMA

Eurofound (2015) “Yeni İstihdam Biçimleri” “New Forms of Employment” isimli raporunda birlikte esnek çalışmanın dönüşümüne ve neo-liberalizmin çalışma hayatındaki yansımalarına dikkat çekmiştir. Bu bölümde esnek çalışma kavramı, tarihsel gelişimi, ortaya çıkaran nedenler, faydaları ve sakıncaları, hukuki boyutu, sayısal görünümü ve esnek çalışma modellerine yer verilecektir.

1.1. Esnek Çalışma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Esnek istihdam biçimlerinin yaygınlaşmaya başlaması hükümetlerin, işletmelerin ve işçi örgütlerinin konuya ilgisini arttırmıştır. İşgücü piyasasının esnekleşmesinde küresel organizasyonlar, ticaretin serbestleşmesi, ekonomik yeniden yapılanma süreçleri ve ulusal mevzuatların değişmesi etkili olmuştur.

Hükümetler açısından esnek çalışma, genellikle koruyucu iş mevzuatlarına, toplu iş sözleşmelerine ve düzenli şekilde kodlanmış istihdam katılıklarına aykırı olan bir kavramdır. Birçok politika yapıcı; esnek işgücü piyasalarının oluşumunu yüksek düzeyde işsizliği çözmenin anahtarı olarak görmektedir. Bazı durumlarda, esneklik sendikacılar ve işletmeler tarafından istihdamı koruma ve çalışanlar için istihdam seçeneklerini artırma stratejisi olarak görülmektedir. Diğer durumlarda, ekonomik ve sosyal güvensizlik ile ilişkisine dikkat çekenler esnekliğe karşıdır. Esnekleştirme stratejileri politika yapıcılar, tarafından coşkuyla benimsenmesine rağmen, hem olumlu hem de olumsuz potansiyel sonuçlarıyla işgücü piyasası esnekleşmesine çok daha temkinli ve uzun vadeli bir yaklaşım önermektedirler (Eyck, 2003: vii).

Politik ve ekonomik sistemlerin işgücü esnekliğini artırma arayışı, dünya çapında hızla büyüyen bir iş bölümü için çalışma şart ve koşullarında büyük değişikliklere yol açmıştır. Ulusal çalışma mevzuatının serbestleştirilmesi veya esnekleştirilmesi; üretim yerindeki esnekliğin, çalışma süresinin, çalışma saatlerinin, ücretlerin, ödeneklerin ve verilen görevlerin arttırılmasına olanak tanıyan çok sayıda yeni sözleşme biçimine yol açmıştır (Eyck, 2003: 2).

1.1.1. Esnek Çalışmanın Kavram ve İçeriği

1980’li yıllardan sonra daha çok bahsedilmeye başlanan çalışma hayatında esneklik üzerine çok fazla tanım bulunmaktadır. Bu kavramı açıklarken kavramı iyi ifade edebilen, zihinlerde bütünlük oluşturan ve genel kabul görmüş tanımlar seçilecektir.

ILO raporuna göre esnek istihdam günümüzde önemli bir tartışma konusudur. İşletmeler hızla değişen pazar ve teknoloji şartlarında maliyetleri düşürüp rekabet güçlerini arttırmaya çalışmaktadır. Esnek piyasa, işletmelere daha da büyüme imkânı sunarken diğer yandan çalışanların ekonomik ve sosyal güvenliklerini azaltmıştır. Özellikle işgücü piyasası düzenlemesinin az olduğu veya hiç olmadığı durumlarda çalışanların sömürüye karşı savunmasızlıklarını da arttırmıştır. Olumlu taraftan bakılacak olursa, esnek istihdam biçimleri işsizler için işgücü piyasasına giriş konusunda deneyim ve temaslara sağlayarak uzun vadeli istihdama olanak tanıyabilmektedir (Eyck, 2003: iii).

Esnek çalışma; standart çalışma sisteminden farklı olarak çalışanların haftanın hangi günlerinde çalışacaklarını, işe başlama ve işi bırakma zamanlarını seçtikleri alternatif bir çalışma sistemidir (Franklin vd., 1993: 4).

Esnek çalışma, hem çalışan hem de işveren tarafından benimsenen popüler bir çalışma seçeneğidir. Çalışanların ve işverenlerin işe başlama ve bitiş zamanlarını müzakere etmelerini sağlayan bir çalışma biçimidir. Bunun yanında trafik sıkışıklığı gibi sorunların da üstesinden gelen bir sistemdir (Brown, 1998: 3-4).

Esnek çalışma, işverenin tesisindeki standart istihdamdan sapan her türlü iş düzenlemesini içeren geniş bir kavramdır (Gardiner ve Tomlinson, 2009: 671).

Esnek çalışma, çalışanlara bir takım seçenekler sunarak hangi zaman diliminde çalışmak istediklerinin, işe ne zaman geleceklerinin, çalışmak istedikleri zaman dilimlerinin haftanın kaç gününe nasıl bölceklerinin, işçi ve işveren tarafından karşılıklı olarak belirlenmesidir (Kerka, 1990: 3).

Esnek çalışma, standart istihdam biçiminden farklıdır; işveren tarafından kontrolü yapılan zaman ve yer faydasının sağlandığı çalışma biçimidir (Hill vd., 2001).

Genel olarak çalışma hayatında esneklik, kısa bir süre içinde çok az bir maliyet ve çabayla yahut da performansla değişebilme veya değişime uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenek, işletmeler için rekabet koşullarında hayati öneme sahiptir.

Hızlı bir şekilde değişen küresel rekabet ortamında üretime ve istihdama yönelik esneklik her türlü sınırlayıcı engel ile yasal düzenlemelerin gevşetilmesini ifade eder. Bir başka ifade ile esneklik; daha az düzenleme, kuralsızlaştırma, kolayca işe alıp işten çıkarabilme anlamına gelmektedir. Yani iş piyasasının katılıklarını azaltan bir etkiye de sahiptir (Pollert, 1988).

Çalışma ilişkilerinde esneklik dar ve geniş anlam olmak üzere ikiye ayrılır. Dar anlamda esneklik, üretim faktörlerinden sadece birisinin değişken yapıya sahip olabileceğini söyler. Geniş anlamda ise bütün üretim faktörlerinin değişken bir yapıya sahip olabileceğidir (Zaim, 1997: 72-75).

Esnekliğin bütünüyle kuralsızlaştırma olmadığı; işçiyi koruma amacı güden, diğer yandan da işverene rekabet gücü sağlayan ve iş piyasasına kolay uyum sağlamasına olanak tanıyan, ceza yaptırımlarıyla iş hukukunun katı kurallarını esnekleştiren bir yaklaşımdır (Günay, 2004: 4).

TİSK, TOBB ve TÜSİAD esneklik konusunda ortak görüş belirtmişlerdir. Bu görüşe göre esneklik; modern çalışma şekilleri ve esnek çalışma modelleri, işgücünün arzı ile talebini dengeye ulaştırmada ve işsizlik ile etkin mücadelede en önemli araçlardan biridir. Ekonomik krizler ve durgunluk dönemlerindeki işsizlik riskine karşı konulmasında, güvenceli esneklik uygulamalarının önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedirler (TUSİAD, 2009: 2).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak esnekliğin, taraflar açısından çok yönlü sonuçları olan bir çalışma modeli olduğu söylenebilir. Makroekonomik olarak yüksek işsizliği çözmenin etkili yollarından birisi olabilmektedir. Ekonomik sisteme etki eden kanunlardaki katılığa aykırı bir sistemdir. Esneklik, işverenler açısından rekabet koşullarında rakiplerden geri kalmamaya ve maliyetleri kontrol altında tutmaya yardımcı olurken çalışanlar açısından da çalışmak istedikleri gün ve saatleri belirlemek için avantaj yaratır. Bunların yanı sıra ekonomik ve sosyal güvencesizliği arttıran da bir riski bulunmaktadır.

Literatüre göre, hemen hemen bütün ekonomilerde, sektörlerde, iş kanunlarında esnek çalışmanın ağırlığının arttığı görülmektedir. Bu çıkarımlar, uzun dönemli istihdamın tarihte yerini aldığını ima etmektedir (Fudge ve Owens, 2006: 10).

1.1.2. Esnek Çalışmanın Doğuşu ve Gelişimi

1973'te meydana gelen petrol krizi, sosyal liberalizm dönemini (Altın Çağ) sona erdirmiş ve neo-liberalizm döneminin başlangıcının tetikleyicisi olarak simgeleşmiştir. Bu dönüşümden itibaren gerek iktisatçılar gerek kanun yapıcılar gerekse de işverenler ve işveren örgütleri kanunların esnetilmesini istemişlerdir. Temel olarak dayandıkları argüman ise ekonomik krizden çıkmak ve işsizliği azaltmak için esnekleşmenin şart olduğudur.

1970'lerden sonra yeni bilgi teknolojileri yaygınlaşmış ve bürokrasinin düzenleme gücü zayıflamaya başlamıştır. 1980'lerden sonra da kitle üretimi yerine uzmanlık üretimi gerektiren esnek kurallar konmuştur. Böylece esnek uzmanlaşma kavramı ortaya konmuştur. Bu dönem ile bacalı endüstri yerine bilgisayara dayalı üretim ön plana çıkmıştır. Çalışma ilişkilerinde ise beyaz yakalı çalışanların sayısı artmış ve üretim sürecinde de esneklik görülmeye başlanmıştır (Tozlu, 2011: 111).

Ülkemizde de 15 Haziran 1936 tarihli İş Kanunu'ndan 22 Mayıs 2003 yılında kabul edilen İş Kanunu'na kadar istihdam biçimleri oldukça katı bir düzenlemeye sahiptir. 2003 yılındaki kanun ile bir takım esnek düzenlemelere gidilmiştir. İş süreleri açısından; haftalık çalışma süreleri, telafi çalışması, kısa çalışma ve fazla çalışmada düzenlemeye gidilmiştir. Esnek istihdam biçimleri olarak ise; çağrı üzerine çalışma, kısmi süreli çalışma ve geçici (ödünç) iş ilişkisi kanunlaşmıştır (Zeytinoğlu, 2006: 196-199).

1.2. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler

Esnek çalışma bir anda uygulamada görülen, standart istihdamın yerine ikame edilen, taraflar açısından kabul gören, kanunlarda birdenbire var olmuş bir çalışma biçimi değildir. Esnek çalışmanın ortaya çıkışında birçok sebep vardır. Bu sebepler; hizmet sektöründeki gelişmeler, teknolojik gelişim ve işgücü talebinin azalması, işsizlik ve rekabettir.

1.2.1. Hizmet Sektöründeki Gelişmeler

Hizmet sektöründe istihdam oranının yüksek olması ülkelerin kalkındığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Verilerle değerlendirme yapacak olursak öncelikle istihdam sayılarını yazmamız gerekecektir. 2022'nin I. çeyreğindeki verilere göre istihdam

edilenlerin %16,1'i tarım sektöründe, %21,8'i sanayi sektöründe, %5,8'i inşaat sektöründe, %56,3'ü de hizmet sektöründe yer almaktadır. 2022'nin I. çeyreğinde bir önceki çeyreğe göre, tarım sektöründe 139 bin, inşaat sektöründe 36 bin kişi azalırken, sanayi sektöründe 70 bin, hizmetler sektöründe 292 bin kişi artış olmuştur (TÜİK, 2022b). Bütün sektörler içindeki en çok artış hizmet sektöründe görülmektedir.

Hizmet sektörünün özellikleri arasında üretim ile tüketimin aynı anda gerçekleşmesi ve emek sürecinde depolamanın mümkün olmamasıdır. Bu sebepten müşteri ile etkileşim en üst seviyededir. Bu nedenle hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti ön planda olduğundan 7/24 sunulan hizmet ürünlerinin ulaşılabilir olması, tam zamanında, tam yerinde ve en iyi şekilde sunulması gerekmektedir. Bunun için de vardiyalı çalışan, işini en iyi yapabilen, hizmet sunumuna konumu en uygun olan kişiler çalıştırılmaktadır. Hizmet sektörünün insan kaynakları talebi genelde türetilmiş taleptir. Yani müşteriden kaynaklanmaktadır. Hizmet sektöründe de günlük insan kaynakları talebi dalgalı olabilmektedir. Bu talebi karşılamanın en mantıklı yolu esnek istihdam politikalarından faydalanmaktır.

İşgücü piyasasında esnekliğin artmasının sebeplerinden birisi, hizmet sektörünün gelişmesi ve hizmet sektöründeki istihdam oranının artış eğiliminde olmasıdır. Böylece hem daha çok kişi istihdam edilecek hem de esnek çalışmadan dolayı istihdam edilenlerin sayısı mevcut işlere göre daha fazla olacaktır. Somut bir örnek vermek gerekirse hizmet sektöründe işletmeler müşteri memnuniyetini arttırmak için çağrı merkezlerinin vardiyasını üçe çıkarmaktadırlar. Hizmet sektörü geliştikçe doğru orantılı olarak istihdama da katkı sağlamaktadır.

1.2.2. Teknolojik Gelişmeler ve İşgücü Talebinin Azalması

Makinelerin insan emeğini yerinden edeceği düşüncesi kapitalizm kadar eskidir. Buharlı makinelerin icadından sonraki dokuma tezgâhlarının ortaya çıkışını Fransız ve Britanyalı dokumacılar ayaklanarak protesto etmişlerdir (Sennett, 2011: 60). Eskilerde olan işini kaybetme korkusu, günümüzde esnek çalışma olarak yumuşatılmıştır. Otomasyon ve teknoloji kaynaklı üretim sistemlerinde artık herkese tam zamanlı istihdam sağlayacak talep yoktur. Gelişen teknoloji, işsizliğe yol açacak ve aynı işi daha az sayıda çalışan yapar hale gelecektir (Buyruk, 2018: 623-624). Esnek çalışma türlerinden biri olan iş paylaşımı da tam zamanlı yapılacak bir işi iki kişi veya daha fazla kişinin yapması

durumudur. Yani esnek çalışma ile az olan işler bölüştürülerek daha fazla kişinin işi olması sağlanır.

Teknoloji ve esnek çalışma günümüzde birbiriyle ilişkili ve birbirini etkileyen iki kavramdır. Teknoloji ve esnekleşme ilişkisinde “işe yaramazlık kâbusu” konusuna değinmek yerinde olacaktır. Modern çağın ilk işe yaramazlık teorisyenleri Thomas Maltus ve David Ricardo’dur. İşe yaramazlık kâbusu, ilk modern kavisini kentlerin gelişimi ile almıştır. İnsanlar kırsal kesimden kentlere mülkü olmayan tarım çalışanları olarak gelmişlerdir. Makineleşmiş fabrikaların onları geçindireceği umuduyla kente göç etmişlerdir. Fakat Londra’da 1840 senesinde açık durumdaki her vasıfsız fabrika işine altı erkek çalışan düşmektedir. Kentler şişmekte ve işe yaramazlık büyümenin trajik ama mecburi bir sonucu olarak görülmektedir. Modern çalışanlar otomasyon sebebiyle artık işe yaramazlık kâbusu ile yüz yüze kalmaktadırlar. Otomasyon, ikinci işe yaramazlık kâbusunun yeni uğraklarından biridir. Artık günümüzde modern çalışanlar otomasyondan kaynaklanan işe yaramazlık kâbusu ile yüz yüzedir (Sennett, 2011: 57-62). Teknoloji kaynaklı işsizlik ve insan emeğine olan talebin azalması ile tipik istihdamda azalmalar görülmektedir.

Teknolojik değişim, ekonomik ve sosyal gelişimden bağımsız değildir. Bu sebepten yeni teknolojiler endüstri ilişkilerini etkilemektedir (Erdut, 1997: 148). Yani bilgi teknolojilerinin esnek üretim biçimlerini değiştirmesi, istihdamdaki standartlaşmayı da değiştirmiştir. Bu standartlaşmanın bozulması esnek istihdam modellerini ortaya çıkarmıştır. Aynı şekilde bu istihdam modelleri hızlı bir artış göstermiştir (Bozkurt, 1997: 108-109). Diğer bir ifade ile teknolojik ilerleme sonunda şiddetlenen rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için geçilen esnek üretim modelleri beraberinde esnek istihdam modellerini de getirmiştir. Teknolojik gelişme işgücü piyasasının talep profilini de değiştirmektedir. Yeni teknolojilerin gerektirdiği işgücü yetkinliklerine uymayan çalışanların önlerinde iki seçenek olacaktır: Ya iş piyasası dışında kalacaklardır ya da istihdam güvencesi olmayan, geçici ve niteliksiz işlerde çalışacaklardır (Erdut, 1997: 27). İlk seçenekte çözümü en zor olan işsizlik türü “yapısal işsizlik” oluşacaktır. İkincisinde ise işgücünün verimli kullanılmamasından dolayı “eksik istihdam” oluşacaktır. Bu iki seçeneğin hangisi belirginleşirse belirginleşsin, her halükarda makroekonomik olarak işgücü piyasasını olumsuz etkileyecektir.

Günümüzde teknolojik ilerlemeler katlanan bir şekilde hızlanmaktadır. Bu yeni teknolojilerin üretim süreçlerinde uygulanması üretim sürecini esnekleştirmektedir. Bu durumda da işgücü talebi de esnekleşmektedir. İşgücü talebindeki bu değişim, istihdam biçimlerini ve iş ilişkilerini de etkilemektedir (Erdut, 1997: 13).

Yeni gelişen teknolojilerin işgücü istihdamı üzerine etkileri konusunda üç farklı görüş vardır. Bunlardan ilki, teknolojik gelişimin istihdam üzerinde olumlu etki göstereceğini söyleyen düşünürler teknolojik gelişimin istihdamı arttıracaklarını, çalışma hayatının kalitesinin artacağını söylemişlerdir. Bunlar iyimserlerdir. İyimserlere göre teknolojinin kullanılması değil asıl kullanılmaması işsizliğe sebep olacaktır. Bu görüşe göre teknoloji işsizliğe yol açsa bile verimliliğin yanı sıra refah artışı sebebiyle fiyat ve talep üzerinde gerçekleşecek olumlu etki; yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni sektörler ve yeni iş alanları oluşturacaktır. İkinci görüş ise, yeni gelişen teknolojilerin işsizliğe yol açacağını savunur. Bu düşüncenin temelinde, emeğin yerine makinelerin ikame edileceği ve işsizliğin artacağı yatmaktadır. Ayrıca bilgisayar teknolojisindeki maliyetler azalırken emeğin maliyetinin artması bu düşüncüyü destekler nitelikte bir argümandır. Üçüncü görüş ise iki görüşü dengelemeye çalışır (Tokol, 2019: 148).

Fordist sistemdeki standartlaşmaya dayanan endüstri ilişkilerinin yerine farklı teknolojilere ve standartlıktan uzak esnek üretim şekillerine dayanan bilgi toplumuna geçiş olması istihdamdaki standartlaşmayı da bozmuştur. Çalışma ilişkilerindeki bu standartlaşmanın bozulmasıyla atipik olarak bilinen çok sayıda esnek çalışma biçimleri hızlı bir şekilde artış göstermiştir (Bozkurt, 1997: 108-109). Post Fordizm'in gelişmesiyle birlikte emek piyasasında yeni istihdam biçimleri ortaya çıkmıştır. İşgücü niteliğinde de değişimler meydana gelmiştir (Buyruk, 2018: 613).

Yeni teknolojilerin sonuçlarından biri verimliliğin artmasından dolayı çalışma sürelerinin azalmasıdır. Yoğun sermaye yatırımları atipik çalışmayı da teşvik etmektedir. Bu teknolojilerin sebep olduğu işsizlik bazı dönemlerde kısa süreli çalışmayı gündeme getirmektedir. Özellikle de kriz dönemlerinde çalışanların ücretlerinde azalma durumu istihdam güvencesine karşı kabul edilebilmektedir (Kutal, 1994: 364-367). Bu strateji günümüzdeki sendika ve konfederasyonların da taktiği haline gelmiştir. Eskiden ücret ve sosyal hakların gelişmesi için mücadele eden sendikalar, teknolojik ilerlemeden sonra istihdam güvencesini ön plana almışlardır.

Teknolojik gelişimlerin yarattığı işsizlik türlerinden birisi de yapısal işsizliktir. Yapısal işsizlik, işgücü piyasalarındaki açık işler ile iş arayanların bir araya gelememeleridir. Bu açık işler ile iş arayanların beceri yönünden farklı olması da yapısal işsizliğin sebeplerinden biridir (Biçerli, 2018: 448). Diğer bir ifadeyle teknolojinin kullanımına hâkim olamayan, teknolojinin gerektirdiği işleri yapamayacak olan işgücünün işsiz durumunda olması yapısal işsizliğe örnektir.

Teknolojinin geldiği son noktalardan birisi de Endüstri 4.0'dır. 21. yüzyıla gelindiğinde bilgisayar teknolojilerinin, iletişimin birleşmesiyle beraber Endüstri 4.0 diye tanımlanan bir teknolojik süreç kendini belli etmiştir. Bu yeni dönemde klasik kas gücüne ihtiyaç neredeyse tamamen ortadan kalkmış ve makineler hem kendilerini hem de üretim süreçlerini yönetmeye başlamışlardır (Taş, 2018: 1822). Bir diğer ifadeyle, Endüstri 4.0 insanı sistemin tasarlayıcısı ve geliştirici olarak sistemin odağına koyarken diğer yandan da tam otomasyona dayanan üretim sisteminde insanı sistemin dışında tutmaktadır (Aydın, 2018: 463). Buradan da aranan işgücünün kas gücüne dayalı olmadığı, teknolojiyi üreten ve yöneten işgücüne ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Endüstrilerde teknolojinin yenilenmesi esnek çalışmanın yaygınlaşması ile doğru orantılı olabilmektedir.

Yenilenen teknoloji sayesinde iş organizasyonları zaman ve mekân açısından daha da esnekleşmektedir. Süreçler ise daha şeffaf, daha az hiyerarşik ve daha dijital hale gelmektedir (Buhr, 2015: 8). Bu organizasyonel esnekleşme, işgücünde esneklik olacağı anlamına gelmektedir. Özellikle zaman ve mekân kavramlarının esnekleşmesi, yenilenen teknoloji ile istihdamda da esnekleşmenin var olacağını ve giderek yaygınlaşacağını göstermektedir. Bilişim teknolojileri ve yazılım işleri sabah 8 akşam 5 mesaisinden ziyade proje bazlı çalışmalara dönecektir. Örneğin bir yazılım için Kuzey Amerika'daki bir şirket Hindistan'daki bir kişiden bu işi yapmasını isteyebilir. Bu işin kusursuz olması için kişinin yetkinliğinin yanı sıra teknolojik ağa bağlı bir bilgisayar yeterli olacaktır.

Yenilenen teknoloji ve işgücü piyasasındaki literatür incelendiğinde, teknolojiyi kullanabilme açısından vasıflı çalışanlara talebin artacağı, vasıfsız çalışanların işsizlik riski ile karşı karşıya kalmasının gittikçe kaçınılmaz olacağı görülmektedir. Bu süreçte orta düzey vasıf kaybı da kaçınılmaz olacaktır. Robotların çalıştığı karanlık fabrikaların (*lights out*) sayısal olarak artış ile insanın emeğine olan ihtiyaç azalacaktır (Çakır, 2018: 97).

Teknolojik gelişmelerle işgücü talebinde azalma olup olmayacağı konusu oldukça tartışmalı olmakla beraber, bu konu hakkında planlamalar ve öngörüler vardır. Örneğin Almanya’da 2015-2025 yılı arasında sanayi istihdamı 1.8 milyon azalacakken toplamda 6 milyon istihdam artışı beklenmektedir (Rajnai ve Kocsis, 2017: 344). Tatbiki her ülkenin ekonomik durumu, teknolojik altyapısı, eğitim sistemi, geleceğe bakış açısı birbirinden farklıdır. Birçok alanda Almanya kendini kanıtlamış bir ülkedir. Almanya gibi olmayan birçok ülke de vardır. Bu sebepten de çoğu ülke için yeni iş olanaklarının oluşmayacağına dair karamsar bir tablo mevcuttur (Buyruk, 2018: 624).

Endüstri 4.0’ın temel unsurlarından birisi yapay zekâdır. Yapay zekâ için uç bir örnek vermek gerekirse; ABD’de İngilizce konuşmak için programlanan iki tane yapay zekâlı robotun daha önce kullanılmayan ve bilinmeyen bir dil ile birbirleriyle konuşmaya başlamalarından sonra fişleri bilim insanları tarafından çekmiştir (Beal ve Jehring, 2017: E.T. 06/05/2022). Yapay zekâ esasında üretim için tasarlanmakta ancak bazen de bu şekilde kontrolden çıkması olasıdır.

Endüstri 4.0 için kullanılan yapay zekâ teknolojisinde makineler, ürünler, sistemler, çalışanlar ve süreçler, uyarıcı ve sensörler ile birbirleriyle bağlantıdadır. Bütün süreç boyunca birbirleri ile iletişim kurmaktadır. Ürünler ve ara mamuller geçmişlerini bilmektedirler, makineye hangi ve nasıl bir süreçten geçmeleri gerektiğini anlatabilmektedirler. İşçiler ise gerektiğinde uzaktan müdahale edebilmektedirler (Tokol, 2019: 155). Bu durum “nesnelerin interneti” kavramı ile örneklendirilir; Bosch Rexroth, kontrol sistemleri üreticisidir. Bir valf üretim tesisinde yarı otomatik ve merkezi olmayan üretim sistemi kurulmuştur. Ürünlerin radyo frekansı sistemiyle kodlarla işaretlendiği bu süreçte her bir ürün hangi üretim aşamasından geçmesi gerektiğini bilmekte ve yapılması gerekene göre hareket etmektedir (TÜSİAD, 2016: 28). Endüstri 4.0 ile vasıflı-vasıfsız, standart tam süreli-esnek çalışan, geçici-sürekli çalışan gibi statülerin aralarındaki farkların gelecekte daha çok açılmasından endişe edilmektedir (Tokol, 2019: 162). Teknolojinin neden bu kadar iş gücü piyasasının standardını bozduğunu Sennett, işveren açısından bir cümle ile açıklamıştır: “Otomasyona yatırım yapmak işgücüne maaş ödemekten daha ucuza gelecektir” (Sennett, 2011: 12).

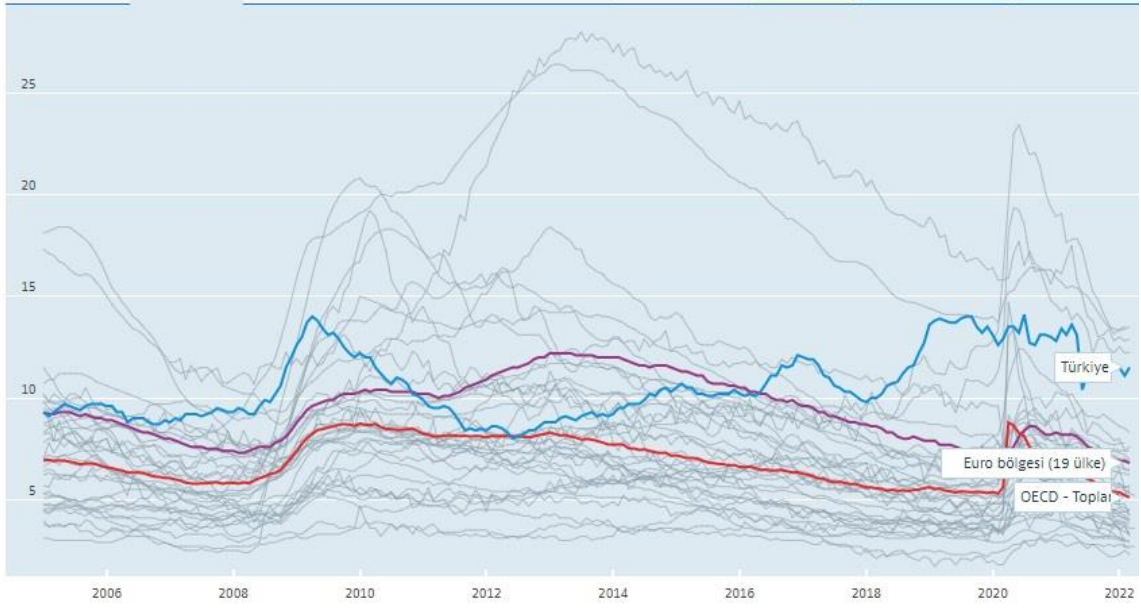
1.2.3. İşsizlik

ILO'nun yaygın olarak kullanılan işsiz tanımı şu şekildedir: İşsizler, kısa referans dönemi içinde üç saatten fazla çalışmayan, aktif bir şekilde iş arayan ve çalışmak için müsait olan kişilerdir. Tanım açık olmasına rağmen ülkeler arasında bazı farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılıklara örnek olarak işsizliğin tanımlanmasında öğrencilerin durumuna nasıl bakıldığı da önem arz etmektedir. Çoğu ülkede öğrenciler işgücünün dışında tutulurken Norveç'te aktif olarak iş arıyorlarsa iş gücüne dâhil edilirler. Diğer bir önemli konu ise cesareti kırılmış kişilerin işsizlik rakamlarına dâhil olup olmayacakları konusudur (O'higgins, 1997: 1).

Türkiye'deki işsizlik hesaplamasında kullanılan tanım:

“Referans dönemi içinde istihdam halinde olmayan (kâr karşılığı, yevmiyeli, ücretli ya da ücretsiz olarak hiçbir işte çalışmamış ve böyle bir iş ile bağlantısı da olmayan) kişilerden iş aramak için son 4 hafta içinde iş arama kanallarından en az birini kullanmış ve 15 gün içinde işbaşı yapabilecek durumda olan kurumsal olmayan çalışma çağındaki tüm kişiler işsiz nüfusa dâhildirler. Ayrıca, üç ay içinde başlayabileceği bir iş bulmuş ya da kendi işini kurmuş ancak işe başlamak ya da işbaşı yapmak için çeşitli eksikliklerini tamamlamak amacıyla bekleyenler de işsiz nüfus kapsamına dâhildirler.” (TÜİK, 2021: 10-11).

Çalışma halinde olma olgusunun kaybedilmesi, ekonomik sosyal konularda birçok sorunun kaynağı olmaktadır. İşsizlik ile birlikte gelirin, statünün işe bağlı sosyal çevrenin, bireysel tatminin yitirilmesi insanlar açısından baş edilmesi zor bir durum olarak algılanmaktadır (Yılmaz vd., 2004: 166). Bu olumsuz sonuçları sona erdirmek veya azaltmak için bireyler esnek zamanlı çalışmayı tercih edebilmektedir.



Şekil 1: İşsizlik Oranları

Kaynak: OECD (2022), Unemployment rate (indicator). doi: 10.1787/52570002-en (Erişim Tarihi: 29.05.2022)

Şekil 1'e göre Mart ayı 2022'de, OECD ülkelerinin işsizlik ortalaması 5,1; Avrupa bölgesi (19 Ülke) 6,8'dir. Son yirmi senelik işsizlik oranlarına bakıldığında OECD ortalaması ve Avrupa Bölgesi'nde 2013 yılından itibaren düzenli bir azalış görülmektedir. İşsizlik sorununa çözüm bulan ve işsizlik oranları 2013 yılından itibaren düzenli bir azalış içine giren Yunanistan ve İspanya'da işsizlik oranı Türkiye'ye nazaran yüksektir. Diğer OECD ülkelerinin işsizlik oranlarının Türkiye'den düşük olduğu Şekil 1'de görülmektedir. Ülkemizde, Türkiye İstatistik Kurumu'nun verilerine göre 2022 Mart ayı işsizlik oranı 11,5'tir. Erkeklerde bu oran 10,3 iken kadınlarda 13,9'dur (TÜİK, 2022a).

Kapsayıcı ve dinamik işgücü piyasasının temel unsurlarından birisi olan esnek çalışma modelleri, günümüz toplumu ve ekonomilerinin çözüm bekleyen sorunlarından birisi olan işsizliği önlemede aktif istihdam politikası olarak kullanılmaktadır (Önen, 2018). Genellikle işveren ve işveren örgütleri, işsizlik ve esnek çalışma için esnekliğin işsizliği düşüreceği argümanını kullanmaktadırlar.

İşgücü piyasasında esnekliğe yer verilmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda AB'nin 1997 yılında Lüksemburg Avrupa Konseyi toplantısında ve Amsterdam Antlaşması'nda üye ülkelerde istihdamın artırılması ve işsizliğin azaltılmasına yönelik politikalar geliştirilmesi net bir şekilde ifade edilmiştir (Selamoğlu, 2002: 41). Avrupa, bu

antlaşmalardan da anlaşılacağı üzere işsizlik için sağlam bir tedbir olarak esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasına ve iş kanunlarına girmesine vurgu yapmaktadır.

Esnek çalışma modellerinden birisi olan iş paylaşımı, esnek çalışmanın işsizliği düşüreceği ve daha fazla kişinin istihdamını sağlayacağını argümanını ortaya koymaktadır. İş paylaşımı, tam zamanlı bir işi birden fazla kişinin yapmasıdır. Yani bir kişi istihdamda olacakken aynı iş, aynı görev için iki veya daha fazla kişinin istihdamda olmasıdır.

1.2.4. Rekabet

Sosyal liberalizmden neo-klasik liberalizme geçerken 1970’li yıllarda ideolojik olarak şartlanmış bir grup iktisatçı, siyasetçileri yoğun bir şekilde etkilemiştir. Bu iktisatçılar güçlü bir şekilde neo-liberalizme inanmışlardır. Büyüme ve kalkınmanın temelinde rekabet gücünün yattığı, piyasa kurallarının hayatın her alanına girmesi gerektiği düşüncesindedirler. Bu düşünceye göre ülkelerin işgücü piyasasındaki esnekliğin artması, bir zorunluluktur (Standing, 2017b: 11).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok işletmenin en büyük gideri işgücü maliyetleridir. İşletmeler, birbirleri ile rekabet edebilmek için ve en yüksek maliyet kalemlerinden birisi de işgücü olduğu için insan kaynakları departmanlarının üzerinde durmaya başlamışlardır. İşe alımda esnek kadro insan kaynakları departmanlarının gündemine girmiştir. İşletmeler için esnek kadrolamanın bazı avantajları vardır. Tam zamanlı işçi çalıştırmanın yasal giderlerinin (sigorta ve tazminat gibi) artmasından dolayı geleneksel tam zamanlı istihdamın maliyeti yükselmiştir. Rekabette ön plana geçmek sadece işgücü maliyeti ile alakalı bir durum değildir. Çoğu zaman da işletmeler, alanında iyi personeller çalıştıran taşeron şirketlerden esnek zamanlı (part-time veya çağrı üzerine çalışma) personel temin etmektedir. Bu durum, işletmenin yapılacak işler konusunda daha kaliteli bir çıktıya ulaşmasını sağlamak içindir. İstihdam ilişkisini tanımlayan yasal düzenlemelerden dolayı işletmeler, çalışanları tam zamanlı olarak kendi bünyesine katmada isteksizdir (Tonus, 2013: 65). Bu gibi sebeplerden dolayı (işgücü maliyeti ve hukuki esneklik) işletmeler rekabet güçlerini arttırmak için esnek kadrolamaya gitmektedir. İşgücüne ihtiyaç olduğu zaman aracı ofislerden eleman çağırmak, hizmet sektöründe oldukça yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Bu işletmelerin maddi kaynaklarını daha tasarruflu kullanmasını sağlamaktadır. Yani işletmede hiç atıl işgücü

olmamasını ima eder. Daha da açık ifade etmek gerekirse bir çalışanın haftada kırk beş saat çalıştığı düşünülüğünde ayda ($45 \times 4 = 180$) yüz seksen saat çalışacaktır. İşletme de çalışan için bir aylık ücret değil de yüz seksen saat ücret ödeyecektir. Kısaca kırk beş saatin harici hafta sonu dinlenmesi olan çalışanın çalışmadığı ve dinlendiği saatlerin ücretini ödemeyecektir. Bu da ulusal hatta küresel rekabette önemli bir avantaja sahip olmasını sağlayacaktır.

1.3. Çalışma İlişkisinin Tarafları Açısından Esnek Çalışma

Esnek çalışmayı daha iyi değerlendirebilmemiz için taraflar açısından fayda ve sakıncalarını değinmemiz gerekmektedir. Birbirinden farklı amaçlara sahip iki taraf vardır. Bir taraf azami kâr ve verimlilik için çabalarırken diğer taraf ise yüksek ücret ve daha hakkaniyetli çalışma koşulları için çabalamaktadır. Bunun yanı sıra işgücü piyasası açısından da fayda ve sakıncalarına aşağıda detaylı bir şekilde değinilecektir.

1.3.1. Çalışanlar Açısından Esnek Çalışma

Esnek çalışmanın çalışanlar açısından tercih edilme sebebi, çalışanlara sağladığı faydalar ve sakıncaları bir tablo ile gösterilebilir.

Tablo 1: Esnek Çalışmanın Çalışanlar Açısından Fayda ve Sakıncaları

İşgörenler Tarafından Tercih Sebepleri	İşgörenler İçin Sakıncaları
İşsiz kalmama	Düşük gelir
Aileye ve kendine zaman ayırma isteği/serbest zaman/sosyalleşme	Teşvik olmaması
Eşzamanlı olarak eğitime devam etme	Kötü vardiya düzenlemeleri
Sağlık problemleri	İletişim eksikliği
Çocuk ve yaşlı bakımı	Düşük saygınlık
Geçici olarak düşünme	İş yoğunluğu
Finansal gereklilikler	Emeklilik haklarının etkilenmesi
İş tatmini	Sıkı denetimler
Daha az stres	
Yeni iş olanakları	
Aile dostu çalışma olması	
İş değişiklikleriyle işi ilgi çekici hale getirmesi	

Kaynak: (Yücel, 2017) Geçmişten Bugüne Esnek Çalışma. Journal of Human Sciences, 14(3), 2818-2826.

Çalışanlar açısından esnek çalışmanın avantajları incelendiğinde ilk olarak iş piyasasının krizde ve işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde bireylerin işsiz kalmamak için esnek çalışma türlerinden birinde istihdam edildikleri görülmektedir. Kısaca, tam zamanlı olmasa bile yarı zamanlı istihdam edilmek istenmektedirler. Buradaki asıl amaç az da olsa bir gelir sahibi olunmak istenmesidir. ABD çalışma İstatistikleri Bürosu'nun verilerine göre 2009'da otuz milyondan fazla insan zorunluluktan dolayı kısmi zamanlı çalışmaktadır. Bu oran işsizlerin iki katıdır (Standing, 2017b: 67). Çoğu gönülsüz çalışan bu insanlar aynı zamanda daha düşük ücretlerle çalışmaktadırlar. Örneğin; Japonya'daki geçici çalışanlar tam zamanlı çalışan ve aynı işi yapan çalışanlara nazaran ücretlerini %40 daha düşük almaktadırlar ve toplam ödenen maaşın %20'sine tekabül eden yılda iki defa ödenen ikramiyelerden de faydalanamamaktadırlar (Standing, 2017b: 76). Bu verilere göre işgücü, piyasada çok fazla tam zamanlı istihdam seçeneği bulunmadığı için esnek çalışmaktadırlar. Olumsuz gibi görünen bu olgu aslında insan onuruna yakışır bir ücretlendirme ile beraber tasarlanabilirse çalışanın faydasına olacağı ileri sürülebilir. Çalışma süresi olarak değerlendirdiğimizde Gorz, haftada 20 saatin altında çalışılması gerektiğini söylemiştir. Haftada 20 saatin üstünde çalışmanın hiçbir ekonomik gerekçesi olmadığını ve bunun yaratıcılık ve odaklanma için sorun oluşturabileceğini de eklemiştir (Gorz, 1994'den akt. Fleming, 2017: 239).

Bireyler sağlık sorunlarından dolayı tam zamanlı istihdama uygun olmadıkları için esnek çalışmak isteyebilmektedirler. Genellikle kadınların ve genç nüfusun esnek çalışma türlerine talep gösterdiği görülmektedir. Özellikle kadınlar tarafından bu istihdam türünün tercih edilmesindeki sebep, çalışma zamanının tam zamanlı çalışmadan kısa olmasından dolayı ev ve ailesine vakit ayırma fırsatı bulmasıdır (Selamoğlu, 2002: 43). Çocuğun gelişimi için annesiyle daha çok vakit geçirmesi gerekmektedir. Hem çocukların gelişimi için hem de geleneksel aile yapısından dolayı yaşlılara bakmak gerektiğinden esnek çalışma tercih edilmektedir.

Monetarizm'in kurucusu Milton Friedman, Friedrich von Hayek'ten sonra Reagan, Thatcher ve Şili'li Pinochet'in politikalarına yön vermiş (Standing, 2017b: 73); dönemin ABD Başkanı Reagan'ın ekonomi danışmanı olarak neo-liberal politikaların uygulanmasına hız kazandırmıştır. Friedman Mart 1975 ve Kasım 1981'de Şili'yi ziyaret etmiştir (Edwards ve Montes, 2020: 1). 1981 yılında da Şili'nin sosyal güvenlik ve emeklilik sistemi özelleştirilmiştir (Kritzer, 1996: 45). 2005 yılındaki bir çalışmada Şili'deki

emeklilik sistemi şu ifadelerle açıklanmaktadır: şili’de sosyal güvenlik sisteminde çalışanların emeklilik hakları buharlaşmıştır. Bunun sebebi ise sosyal güvenlik sisteminin özelleştirilmesidir. şilili çalışanların yarısı kısmi süreli, mevsimlik ve geçici işler gibi esnek olarak istihdam edildikleri için yeterli gelirleri olmadıklarından sosyal güvenlik primlerini ödeyememektedirler. Bu sistemin baş mimarı Milton Friedman ve ekibidir (Needleman, 2005: 77). Bu örnekte esnek çalışma biçimlerinin ne kadar hassas dengelere bağı olduğu görülebilmektedir. Hem esnek çalışmaların artması hem de sosyal güvenlik sisteminin özelleşmesi durumunun ne kadar tehlikeli olabileceğı de anlaşılabilmektedir. Bu durumda sosyal güvenlik risklerinden korunmanın en ilkel yöntemlerinden biri olan ‘‘Hayırlı Evlat Yetiştirme’’ (Buğra, 2008: 175) sistemine dönölmesi şaşırtıcı olmayacaktır. Yani esnek istihdam istemlerinin kontrolsüz bir şekilde piyasada yaygınlaşması, toplumu sosyal güvenlik olarak çağlar öncesine götürebilir.

İş piyasasında esnekleştirme işçi ve işçi örgütleri hem yeni fırsatlar sunarken hem de sorunlar yaratabilmektedir. Genelde çalışanların kazançlarından endişe duyulmaktadır. Ücretlerin bozulması, stresin artması, işin hızlandırılması, artan işgücü piyasası eşitsizliğı, güvensizlik ve yabancılaşma uzun süreli rahatsız edici eğilimlerdir. Çalışma mevzuatının esnek çalışanlara yeterli sosyal koruma sağladığı durumlarda esnek istihdam, uzun süreli işe geçişte bir köprü görevi görebilir. En olumlu ve başarılı esnek çalışmanın altında yatan kilit faktörler, gelir güvenliğı ve sosyal güvenliktir (Eyck, 2003: viii). Fakat uygulamada bazılarının sigortalarının yatırılmadığı ve kayıt dışı çalıştığı da bilinmektedir (Yılmaz ve Arı, 2017: 949).

Esnek çalışanlar çalışırken sağlık sorunlarını daha az dile getirmektedirler. Kariyer ve işte ilerleme şansları daha zayıftır, sosyal güvenlik imkânları daha azdır. Bunlara ek olarak daha olumsuz çalışma koşullarına sahiptirler (Ünal, 2005). İş güvencesi daha düşük olan esnek çalışanlar; özlük haklarından, prim, tatil, kıdem gibi haklardan (Kerka, 1990: 2) ve işten kaynaklanan sosyal yardımlardan da faydalanamazlar (Standing, 2017b: 62).

1.3.2. İşverenler Açısından Esnek Çalışma

Tablo 2: Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Fayda ve Sakıncaları

İşveren Tarafından Tercih Sebepleri	İşveren İçin Sakıncaları
Maliyet avantajı	Düşük kalifiye personel
Verimlilik	Yüksek işgücü devri
Üretimin sürekliliği	Düşük personel bağımlılığı
İşçi sayısını ayarlayabilme / Piyasa şartlarına uyum	Özen eksikliği
Düşük devamsızlık	Motivasyon sağlama problemleri
İstihdam yaratma	Personeli elde tutma güçlüğü

Kaynak: (Yücel, 2017) Geçmişten Bugüne Esnek Çalışma. Journal of Human Sciences, 14(3), 2818-2826.

İşverenler ve işveren örgütleri işe alma uygulamalarına ilişkin esnekleştirme düzenlemelerinin kanunlaşması için çeşitli nedenler belirtmektedirler. Türkiye’de en etkili açıklamaları da işveren örgütleri yapmıştır. İşverenler açısından en bariz avantajlar, maliyet tasarrufları ve bunu takiben çalışanlarla özel görevler veya kısa süreli görevler için sözleşme yapmadır (Eyck, 2003: 7).

Esnek çalışmanın ücreti tam süreli çalışmanın ücretinden düşük olduğu için esnek çalışma yöneticiler ve işverenler tarafından genellikle tercih edilir duruma gelmiştir (Selamoğlu, 2002: 43). Günümüz rekabet koşullarında işgünün maliyeti yüksek olduğu için bunun yanı sıra küresel olarak teknolojik yoğun üretime geçildiğinden dolayı hem işgücü maliyeti hem de verimli üretime ulaşmak için esnek istihdam tercih edilmektedir. Fakat esnek çalışmanın uzun dönemde ucuz olmayacağını ve maliyetli olacağını (Pettinger, 1998: 12) savunan görüşlerde vardır.

Özellikle hizmet sektöründe 3 vardiya halinde çalışılmak istenmesinde esnek istihdam modelleri birebir çare olmaktadır. Özel istihdam bürolarından işgücü kiralama durumda ise devamsızlık en düşük seviyeye ineceği için işgücünden kaynaklanan üretim sorunlarının önüne geçilmiş olacaktır. Kurumsal açıdan değerlendirildiğinde işletmeye bağımlılık ve verimlilik olumlu şekilde etkilenecektir. Çalışma hayatının kalitesini yükseltmede esnek çalışma önemli bir rol oynayacaktır (Önen, 2018: 4).

Esnek çalışmanın işletmeler için dezavantajı ise, çalışanların farklı tedarikçi işletmeye bağlı oldukları için aynı çalışan yerine hiç tanımadıkları ve işe yabancı bir kişi

gönderilebilmesidir. Bu durum düşük yetkinlikteki personellerle çalışma ve işgücü devrinin yüksek olması sorunlarını doğurmaktadır.

Esnek çalışmanın özelliklerinden birisi de tipik istihdama geçiş olarak görülmektedir. Bazı çalışmalar da Avustralya’da geçici olarak çalışılan işlerin zamanla tam zamanlı işleri getirmediğini söylemektedir (Burgess ve Campbell, 1998: 48; Mitchell ve Welters, 2008: 8). Esnek çalışan daha iyi şartlarda bir iş bulduğu anda işi bırakacağından dolayı da personeli elde tutma zorluğu ortaya çıkacaktır.

Görüldüğü gibi literatür bazı konularda zıtlıklarla doludur. İşveren ve örgütleri esnek çalışmayı yüksek motivasyon, işletmeye bağlılık ve maliyet yönünden olumlu görmektedirler.

1.3.3. İşgücü Piyasası Açısından Esnek Çalışma

İşgücü piyasası açısından iyimser bir düşünce de şudur: Kısmi süreli sözleşmelerin ve çalışmanın artması işsizlik sorununa olası bir çözümdür. Bu politika önerisi işsizlik genel seviyesinin düşürüleceği anlamını taşımaktadır (Korpi ve Levin, 2001: 128).

Diğer bir bakış açısıyla, azalan getiriler kanununa göre işletmenin istihdamı arttığında sabit sermayenin mevcut olandan daha fazla çalışan arasında bölüneceği için emeğin marjinal verimi düşecektir (Biçerli, 2018: 101). Bir diğer ifadeyle, çalışma sürelerinin kısaltılması fazladan iş alanı oluşturur. İşçilerin çalışma süresi kısaldığında işletmeler üretim seviyelerini korumak için daha çok çalışan istihdam edeceklerdir (Biçerli, 2004: 60). Bu durum esnek çalışma açısından da yorumlanabilir. Part-Time iş her gün belli saatlerde, her gün yarım gün, haftanın veya ayın belli günlerinde tam gün, yarım gün veya belli saatlerde olabilmesi (Baş ve Kalça, 2002: 2) sebebiyle eksik istihdam oluşacaktır. Bir bireyin haftalık belirlenen tam zamanlı iş saatinden daha az çalışması, daha fazla bireyin istihdamına olanak tanımaktadır.

İş gücü piyasası olarak bu durum; işsizliğin azalmasına, daha çok kişinin gelir kazanmasına ve kısmi zamanlı çalışmak zorunda olan kişilerin (anneler, öğrenciler, engelliler) istihdam edilmesine yardımcı olacaktır.

İşgücü piyasası esnekleşmesinin, hızla değişen pazarlar ve teknolojiler ortamında rekabet gücünü artırdığına inanılmaktadır. Birçok politika yapıcı, esnek işgücü piyasalarının oluşumunu, yüksek düzeyde işsizliği çözmenin anahtarı olarak görmektedir. Bazı

durumlarda, esneklik sendikacılar ve işletmeler tarafından istihdamı koruma ve çalışanlar için istihdam seçeneklerini artırma stratejisi olarak görülmektedir. Bazı durumlarda da, ekonomik ve sosyal güvensizlik ile ilişkisine dikkat çekenler esnekliğe karşıdır (Eyck, 2003: 1).

1.4. Esnek Çalışmanın Hukuki Boyutu

Kanunda ve literatürde olan kısmi süreli çalışma, sektörde kullanılan part-time çalışan kavramına uymamakla birlikte iş kanununda net bir şekilde ifade edilmektedir. Özel istihdam bürolarında part-time çalışan kavramının yaygın kullanılmasının sebebi ise mesleki ve sektörel jargonun o şekilde oluşmasıdır. Sektörde kullanılan part-time kavramının içeriği İş Kanunu'nda çağrı üzerine çalışma ile karşılık bulmaktadır. Diğer bir ifade ile sektörde yoğun bir şekilde kullanılan part-time kavramının uygulaması; işe çağırma şekilleri, diğer bir çağrıya kadar çalışmama, çalıştığı gün/saat başına ücrete hak kazanma gibi özellikleri ile çağrı üzerine çalışma ile hukuken uyumaktadır.

Türk hukukunda esnek çalışmanın gelişimini 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nun öncesi ve sonrası olarak iki döneme ayırmamız uygun olacaktır.

1.4.1. 4857 Sayılı İş Kanunu Öncesi Dönem

1936 tarihli 3008 sayılı ilk İş Kanunu; sendikaların güçsüz olduğu, toplu iş sözleşmelerinin yapılmadığı, grev yasağının olduğu ve çalışma ilişkilerinin yasal koruma altında olduğu bir dönemdir. 1475 sayılı İş Kanunu'nda ise esnekliğin olmadığı ve katılığın korunduğu görülmektedir (Eyrenci, 2011: 5).

Türkiye'de esnek çalışma türlerinden biri olarak kendini gösteren kısmi süreli çalışma ve çağrı üzerine çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden önce doktrinde zaman zaman genel hatlarıyla tartışılmış ancak ayrıntılı olarak ele alınmamıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun öncesindeki dönemde yargı kararlarında kısmi süreli çalışma ve çağrı üzerine çalışmadan bahsedilmiş ve kavram hakkında genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Örneğin 1995 yılındaki Yargıtay'ın verdiği karar şu yöndedir. Bir işyerine bağlı çalışan hamal; sadece iş olduğunda çalışmakta, yüklediği mala göre ücret almakta ve harici saatlerde ya kahvehanede ya da iş yerinde beklemektedir. Yargıtay ise tüm iş saatlerinde çalışmanın gerçekleşmemesine rağmen hizmet akdinin ortadan

kalkmayacağına ve böylece kısmi süreli sözleşmenin söz konusu olacağına karar vermiştir (Baysal, 2012: 87).

1.4.2. 4857 Sayılı İş Kanunu'ndaki Görünümü

10 Haziran 2003 tarihinde 4857 sayılı İş Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, “Kısmi Süreli ve Tam Süreli İş Sözleşmesi”, “Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma” olarak mevzuatımızda bir düzenlemeye kavuşmuştur. İş Kanunu madde 14'te “Çağrı üzerine çalışma” başlığıyla yer almakta iken 6/5/2016 tarih ve 6715 sayılı Kanun'un ikinci maddesiyle ismi “Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma” olarak değiştirilmiştir.

2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu'nun 13. maddesinde “Kısmi süreli ve tam süreli iş sözleşmesi” esnek çalışma yasal bir zemine kavuşmuştur. İlgili kanun maddesinde esnek çalışan kişinin ücret, para ve çalışma şartları olarak tam zamanlı çalışan kişiye göre emsal alınacağı belirtilmiştir. Kanun maddesinin ilgili fıkrası şu şekildedir:

“MADDE 13 - İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmî süreli iş sözleşmesidir.

Kısmî süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan işçi, ayırımı haklı kılan bir neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin kısmî süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tâbi tutulamaz. Kısmî süreli çalışan işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir.

Emsal işçi, işyerinde aynı veya benzeri işte tam süreli çalıştırılan işçidir. İşyerinde böyle bir işçi bulunmadığı takdirde, o işkolunda şartlara uygun işyerinde aynı veya benzer işi üstlenen tam süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçi esas alınır.

İşyerinde çalışan işçilerin, niteliklerine uygun açık yer bulunduğunda kısmî süreliiden tam süreliye veya tam süreliiden kısmî süreliye geçirilme istekleri işverence dikkate alınır ve boş yerler zamanında duyurulur (“İş Kanunu ", 2003: m. 13).”

İş Kanunu'nun 14. maddesinde de “Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma” başlığıyla bu esnek çalışma biçimi yasal bir zemine oturtulmuştur. 14. madde üç fıkradan oluşmaktadır. Bu fıkralarda çağrı üzerine çalışmanın ne olduğu, nasıl kararlaştırılacağı ve

çağrı üzerine çalışmadaki çalışanın ve işverenin yükümlerinin neler olduğu ifade edilmektedir (Baysal, 2012: 88). İlgili kanun maddesi şu şekildedir.

“**MADDE 14** - Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir.

Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır.

İşçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkına sahip olan işveren, bu çağrıyı, aksi kararlaştırılmadıkça, işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak zorundadır. Süreye uygun çağrı üzerine işçi iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür. Sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işçiyi günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorundadır. (“İş Kanunu ", 2003: m. 14).”

İş Kanunu’nun. 14. maddesindeki süre ile ilgili durum ‘‘ Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde çalışanın ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır.’’ şeklinde ifade edilmektedir. Haftalık yirmi saat çalışma süresi nispi asgari çalışma süresi değil, yedek hukuk kuralı özelliği taşımaktadır. Taraflar daha fazla bir süre kararlaştırabildikleri gibi daha az bir süre de kararlaştırabilirler (Zeytinoğlu, 2006: 199).

1.5. Esnek Çalışmanın Sayısal Görünümü

Kısmi zamanlı çalışma, sayısal olarak OECD verilerinden faydalanarak tablo şekline dönüştürülmüştür. Kısmi zamanlı çalışanların oranı, genel olarak istihdam içindeki yüzde oranına göre açıklanmıştır. Bu açıklamalarda son 5 yılın verileri kullanılacaktır.

1.5.1. Dünyada Esnek  alışma

Esnek  alışma, dünya üzerindeki  lkelerin kısmi zamanlı çalışma oranlarına göre oluşturulan tablolar yardımıyla analiz edilecektir. Bu analiz son 5 senelik veriler ışığında olacaktır.



Tablo 3: Kısmi Zamanlı İstihdamın Toplam İstihdam İçindeki Yüzdeleri (15-64 Yaş)

Ülkeler	2016	2017	2018	2019	2020
Hollanda	37,6	37,3	37,3	36,9	36,9
İsviçre	26,6	26,7	26,7	26,8	26,6
Japonya	22,7	22,4	23,9	25,1	25,7
Birleşik Krallık	24,0	23,8	23,5	23,3	22,4
Almanya	22,0	22,1	22,0	22,0	22,7
Norveç	19,7	19,2	19,2	20,1	19,8
Avusturya	20,8	20,9	20,3	20,0	19,7
İrlanda	22,5	21,4	20,6	20,5	19,1
Danimarka	19,7	19,4	19,1	19,2	18,6
Kanada	19,2	19,2	18,7	19,0	18,0
İtalya	18,6	18,4	17,9	18,0	17,9
G7	17,8	17,6	17,6	17,7	17,6
İzlanda	17,6	17,6	16,8	15,6	16,9
OECD Ortalama	16,7	16,5	16,5	16,7	16,6
Belçika	17,8	16,4	16,6	16,8	16,6
AB 27 Ülke	15,5	15,4	15,2	15,1	15,0
İsveç	13,8	13,8	13,5	13,7	14,1
Finlandiya	14,0	14,0	14,1	14,5	14,1
Fransa	14,2	14,2	14,0	13,4	13,1
İspanya	14,1	13,7	13,2	13,2	12,5
Lüksemburg	13,9	14,6	12,8	11,6	12,7
Türkiye	9,4	9,6	9,9	9,4	11,3
Yunanistan	10,9	11,0	10,4	10,4	9,7
Estonya	8,6	8,1	9,1	9,6	9,5
Kıbrıs	11,3	10,3	9,4	9,2	9,1
Malta	10,4	9,8	9,6	9,3	8,6
Letonya	7,6	6,8	6,4	7,3	7,2
Slovenya	8,1	8,9	8,5	7,2	7,0
Portekiz	8,3	7,7	7,0	7,1	6,2
Polonya	5,9	6,1	6,0	5,8	5,7
Litvanya	7,1	7,1	6,7	5,8	5,4
Çekya	4,9	5,3	5,3	5,3	4,9
Macaristan	3,9	3,6	3,7	4,0	4,3
Hırvatistan	5,1	4,3	4,6	4,4	4,2
Romanya	3,5	3,7	3,8	3,4	3,3
Kuzey Makedonya	3,6	2,8	2,6	3,1	3,3
Bulgaristan	1,7	1,8	1,5	1,6	1,5

Kaynak: <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>, Erişim Tarihi: 06.05.2022

Ülkelerin istihdam yapıları içinde esnek çalışanların istihdam içindeki oranlarını gösteren tablo 3'te ilk dikkat çeken ülkenin Hollanda olduğunu görmekteyiz. Esnek istihdam yüzdesiyle kendisine en yakın ülkeden bile oldukça önde olan Hollanda'nın istihdamdaki çalışanların önemli bir oranı esnek çalışanlardır. Japonya, İsveç, Türkiye, Estonya, Macaristan'da esnek istihdam ile çalışanların toplam istihdam içindeki oranları artış göstermektedir.

1.5.2. Türkiye'de Esnek Çalışma

2016-2020 yılları arasında Türkiye'deki esnek çalışanların istihdam içindeki toplam oranı, erkek ve kadın oranlarına göre tablo oluşturulmuştur.

Tablo 4: Türkiye'deki Kısmi Zamanlı İstihdamın Toplam İstihdam İçindeki Yüzdeleri

2016			2017			2018			2019			2020		
Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
9,43	5,79	17,62	9,6	5,88	17,87	9,95	6,43	17,63	9,5	6,39	16,17	11,35	8,3	18,12

Kaynak: OECD, <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm> 'den uyarlanmıştır. Erişim Tarihi: 06.05.2022

Tablo 4'e göre 2016 yılından 2020 yılına doğru kısmi zamanlı çalışanların, genel istihdam içindeki oranına göre yüzde 20'nin üzerinde bir artış görülmektedir. Özellikle bu artışın önemli bir payı 2019-2020 yılları arasındadır. Bu durumun, virüsün ekonomiye etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Tablo 3'teki verilere göre 2020 yılı için G7 ülkelerinin ortalaması 17,61; OECD ülkelerinin ortalaması 16,67; AB ülkelerinin ortalaması ise 15,86'dır. Türkiye ise 11,34 ile bu ortalamaların altında kalmaktadır. Fakat son yıllarda esnek istihdamın istihdam içindeki oranı giderek yükselmektedir.

Kısmi süreli çalışanlarda cinsiyet ayrımına baktığımızda kadınların ortalamasının erkeklerin ortalamasından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile genel istihdam içinde kadınların kısmi zamanlı çalışma ortalaması erkeklere nazaran daha yüksektir. Kısaca yüzdesel olarak kadınlar daha fazla kısmi zamanlı çalışmaktadır.

1.6. Kriz Dönemlerinde Esnek Çalışma

İşletme ve yönetim bilimlerine bilimsel olarak bakılmaya başlandığından beri oldukça köklü değişiklikler olmuştur. Bir ayrıma göre, Fordizm, Toyotaizm ve Shenzenizm (Standing, 2017b: 223) dönemleri varken bir başka ayrıma göre de Endüstri 1.0, 2.0, 3.0 ve 4.0 vardır. Bu dönemler içinde ciddi değişiklikler, dönüşler görülmektedir. Dönemsel

olarak bu değişikliklerin yanı sıra bir anda ortaya çıkan kriz dönemlerinde de işletmeler yöntem değiştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Dünya üzerinde birçok salgın, hastalık ve savaş olmuştur. Covid 19 salgını daha önceki salgın ve hastalıklarla benzerlik gösterse de çalışma biçimleri üzerindeki etkisi onlara nazaran çok daha büyük olmuştur. Covid 19 küresel kriz durumunu almıştır. Covid 19 Dünya Sağlık Örgütü tarafından 11 Mart 2020 de “pandemi” olarak tanımlanmıştır. Dünya genelinde virüsün etkisini azaltmak, bulaş riskini ve yayılma hızını azaltmak için dünya ülkelerinde ve Türkiye’de bazı önlemler alınmıştır. Pandemi döneminde işletmeler esnek çalışma kapsamında evden çalışma ve uzaktan çalışma uygulamalarına geçiş yapmaya başlamışlardır (Serinlikli, 2021: 285).

Bu geçiş sürecine bazı ülkeler hızlı bir şekilde uyum sağlamışlardır. Randstad’ın raporuna göre, çalışanların %83’ü Covid 19 sebebiyle geçtikleri yeni çalışma ortamına adapte olmuşlardır. Diğer yandan evde çalışırken iş yaşam dengesini sağlayabilenler %75, pandemi yüzünden işlerinin olumsuz etkilendiğini düşünenler %63, işlerini kaybetme korkusu içinde olanlar %54, çalışanlarının sağlıklarıyla ilgilenenler %75 oranını oluşturmaktadır (Randstad, 2020). OECD’nin yaptığı çalışmaya göre, potansiyel olarak evden yapılabilen işlerin oranı bakımından %50 ile Lüksemburg listenin en yukarisında yer alırken, %21 ile Türkiye listenin sonunda yer almaktadır (OECD, 2020: 3). Kriz dönemlerinde işlerin esnek çalışmaya uygunluğu da önemlidir.

Covid 19 pandemi sürecinde esnek çalışma biçimlerinden uzaktan çalışma, evden çalışma, home ofis çalışma, tele çalışma dikkat çeker hale gelmiştir. Pandemi sürecinde virüsün bulaş riskini düşürmek için uzaktan/evden çalışma yeni bir iş modeli haline gelmiştir. Bilgi iletişim teknolojilerini yoğun kullanan işletmelerde daha da yaygın kullanılmaya başlanmıştır (Akça ve Tepe Küçüköğlu, 2020: 72-74).

Kriz dönemlerinde iş piyasalarında ekonomik durgunluk veya daralma olmaktadır. Bu dönemlerden küçük ve orta boy işletmeler daha çok etkilenmektedirler. Bu durumlarda satışlar büyük ölçüde düşebilir, üretim kısıtları dolayısı ile çalışan çıkarımına gidilebilir hatta işyerleri kapanabilir. Bu şekilde etkileri olan durumlardan da en fazla çalışanlar etkilenmektedir. Krizlerin çalışanlar üzerindeki etkisini azaltmak için çalışan çıkarmalarına alternatif olarak esnek çalışma önerilmiştir. Bu esnekliğin yöntemlerinden biri olan fonksiyonel esnekliğe göre, çalışan çıkarma yerine örgüt içinde yer değiştirme

yoluna gidilebilir. Fakat fonksiyonel esnekliğin büyük işletmelerde uygulanabilirliği tartışmalıdır. Bunun yerine çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi veya iş paylaşımı önerilebilir (Kayalar, 1997: 159-160).

Küresel salgınla işletmeler de tehlikenin farkında olduklarından çalışanlarına ücretsiz izin verme, işten çıkarma veya uzaktan çalışma gibi uygulamalar gündeme gelmiştir. Esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan/evden çalışma yöntemi, Covid 19 döneminde halk sağlığı ve ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak üzere önem kazanmıştır. Pandemi dönemi uzaktan çalışmayı başlatan değil fakat öne çıkaran bir süreç olmuştur (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3247-3248).

Türkiye’de Mart 2020’de ilk vakanın görülmesinden sonra işletmeler daha güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gereken önlemleri almaya başlamışlardır (Hasanhanoglu, 2020: 19). Bu önlemler kapsamında ilk uygulamalar evden çalışma ve dönüşümlü çalışmalardır. Bu uygulama 22 Mart 2020 tarihinde başlamış 1 Haziran 2020 tarihinde sona ermiştir. Kasım 2020 tarihinde evden çalışma ve dönüşümlü çalışma uygulamaları tekrar gündeme gelmiştir (Serinlikli, 2021: 282).

Pandemi sürecinde en çok uygulanan esnek çalışma modeli uzaktan/evden çalışma olmuştur. Uzaktan/evden çalışmanın motivasyon, iş tatmini ve performans üzerine etkileri bulunmaktadır. İş tatmini ve motivasyon hem birey hem de işletme açısından çift yönlü etkiye sahiptir. Uzaktan/evden esnek çalışma modeli kısa süreli uygulandığında çalışanların iş tatmini ve iş performansında artış görülmektedir. Bu süre uzadığında ise iş tatmini ve performansta düşüş olabilmektedir. Covid-19 süreci de haftalarca evden çalışmayı gerektirdiğinden dolayı çalışanların performanslarında düşüş olabilmektedir (Allen vd., 2015: 61).

1.7. Esnek İstihdam Modelleri

Esnek çalışmanın birçok türü vardır. Kısaca esnek istihdam için, tipik istihdam tanım ve özellikleri dâhilinde olmayan istihdam biçimi denilebilir. Tipik istihdam biçiminin dört tane temel unsuru vardır. Bunlar; belirsiz süreli iş sözleşmesinin olması, iş hukuku kapsamında güvence altında olması, işin tam zamanlı olması, çalışanın tek bir işverene karşı sorumlu olmasıdır. Bu özelliklere uyan sistemleri rekabet içindeki şirketler katılıkla suçlamışlardır. Standart tam zamanlı istihdama alternatif olarak esnek istihdamı ortaya

çıkarmışlardır (Bronstein, 1991: 291). Tipik istihdamın özelliklerine uymayan istihdam modellerine esnek istihdam modelleri ismi verilmektedir. Esnek istihdam modelleri literatürde şu şekildedir: tele çalışma, evde çalışma, geçici çalışma, alt işverenlik, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış iş haftası, iş paylaşımı. 2015 yılında Eurofound'un yayımladığı raporda ise ilave olarak; çalışan paylaşımı, geçici yönetim, bilgi ve iletişim teknoloji tabanlı mobil çalışma, kupon temelli çalışma, portföy çalışma ve ekip istihdamı yer almıştır. Esnek çalışma türlerinden aşağıda kısaca bahsedilmiştir.

Tele çalışma, bu türde çalışanlar iş ile ilgili sorumluluklarını normal iş yerinden uzak bir yerde ifa etmektedirler. İşyerinden uzak bir mekânda yapılan iş bilgi teknolojileri vasıtasıyla müşteriye ulaştırılmaktadır (Di Martino ve Wirth, 1990: 529).

Evden çalışma, tamamen veya kısmen çalışanın kendi ikametgâhında gerçekleşen iş ifade eder. Burada önemli olan fiziksel konumun çalışanın evi olmasıdır (ILO, 2020: 6).

Geçici çalışma, proje, görev bazlı, sezonluk ve günlük çalışma dahil olmak üzere sabit süreli sözleşmeleri içeren çalışmalardır (ILO, 2016: 7).

Alt işverenlik, o işletmenin müşterilerine yönelik bir ürün veya hizmetin tamamını veya bir kısmını tedarik ettiği işletmenin üretim ve pazarlama ihtiyaçlarına göre ayarlıyorsa o işletmeyi bir alt yüklenici olarak kabul eder (Hetru ve Yonnet, 2001: 259).

Kısmi süreli çalışma türünde, çalışma saatleri tam zamanlı çalışma türünden daha azdır ve genellikle haftada 30 veya 35'ten az olması gerekir (ILO, 2016: 8). 4857 sayılı İş Kanunu'muzda ise "İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal çalışana göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmî süreli iş sözleşmesidir." ("İş Kanunu ", 2003: m. 13) şeklinde ifade edilmektedir. Bu durum iş yasasına ilişkin çalışma süreleri yönetmeliğinin 6. maddesinde "İşyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma kısmi süreli çalışmadır." şeklinde düzenlenmiştir.

Çağrı üzerine çalışma, sıfır saat sözleşmelerden tam zamanlı sözleşmeye kadar çok geniş çaplı, öngörülemeyen çalışma saatlerinde karakterize edilmiştir. Çağrı üzerine çalışma hem gündelik çalışma hem de kısmi süreli çalışma ile örtüşmektedir (ILO, 2016: 21). Çağrı üzerine çalışma, bir işveren ve bir çalışan arasında sürekli bir istihdam ilişkisini içerir fakat işveren sürekli olarak çalışana iş sağlamaz. Bunun yerine işveren çalışanı

gerektiğinde arama seçeneğine sahiptir. Asgari çalışma süresini belirten iş sözleşmelerinin yanı sıra asgari çalışma süresini belirtmeyen sıfır saat sözleşmeler de vardır (Eurofound, 2020: 25).

Sıfır saat sözleşmeler, belirli bir süre için veya kalıcı olarak yapılabilir. Ancak asgari çalışma saatinin garantisi yoktur. Bu durum çalışanın hiç çağırılmayacağı anlamına gelir. İşçi çağırılırsa gelmesinin gerektiği bir çalışma biçimidir (Eurofound, 2015).

Yoğunlaştırılmış iş haftası, geleneksel beş günlük çalışma haftasının kısaltılmasıdır ancak günlük çalışma sürelerini uzatarak, beş günlük hafta ile aynı sayıda haftalık çalışma saatini korur (Sundo ve Fujii, 2005). İş hukukumuzda haftalık 45 saat olan çalışma süresinin standart çalışma ilişkisi dışına çıkılarak beş veya altı günden daha kısa bir süre içinde tamamlanmasıdır (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 82).

İş paylaşımı, bir işverenin tam zamanlı tek bir pozisyonu doldurmak için birkaç çalışan (genelde sadece iki çalışan) işe alıp çalıştırdığı istihdam ilişkilerini ifade etmektedir (Eurofound, 2015: 31). Başka bir ifade ile bir tam zamanlı çalışanın yapacağı iş iki veya daha fazla çalışana bölünür.

Çalışan paylaşımı, bir grup işverenin çalışanları müşterek olarak işe aldığı ve onlardan müştereken sorumlu olduğu istihdam biçimidir (Eurofound, 2015: 11).

Geçici yönetim, bir şirketin çalışanlarını belli bir amaç için geçici olarak diğer şirketlere kiraladığı bir çalışma biçimidir (Eurofound, 2015: 40).

Bilgi ve İletişim Tabanlı Mobil Çalışma, ortak şirket bilgisayar sistemlerine çevrimiçi bağlanarak işverenin binasında veya özelleştirilmiş bir ev-ofiste yani ana ofis dışında düzenli ve kısmen gerçekleştirilen çalışmayı ifade eder (Eurofound, 2015: 72).

Kupon Temelli Çalışma, bir işverenin üçüncü bir şahıstan (genellikle kamu makamı) nakit yerine geçen, bir çalışana yaptığı bir hizmet için ödeme olarak kullanılmak üzere bir kupon aldığı istihdam şeklidir (Eurofound, 2015: 82). Son dönemlerde istihdamda karşılaşılan sorunlara karşı uygulama alanı bulan, giderek artan ve tüm boyutlarıyla tekrar düzenlenmeye çalışılan bir çalışma biçimidir. İşverenin işgücü talebine bağlı olarak meydana gelen, düzensiz ve süreklilik arz etmeyen bir özelliği vardır. AB ülkelerinde istihdam piyasalarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Erdoğan ve Genç, 2020: 55).

Portföy Çalışma, mevcut literatürde kendi hesabına çalışanlar freelance çalışanlar ve küçük çaplı işletmeler için çok sayıda müşteri ile çalışanlar ile yapılan küçük çaplı sözleşmeler olarak tanımlanabilir. Portföy çalışma, grup istihdamı, ortak çalışma platformu, BİT tabanlı mobil çalışma gibi diğer a-tipik istihdam modelleriyle de örtüşen bir yapıya sahiptir (Eurofound, 2015: 103).

Portföy çalışma, kendi hesabına çalışanlar, freelancerlar ya da birçok müşteri için çalışan küçük işletmeler tarafından düzenlenmiş küçük çaplı sözleşmelerdir (Eurofound, 2015). Bir bireyin birden fazla müşteri veya birden fazla işveren için farklı işler yapmasına dayanan bir sistemdir. Kişi tek bir işverene bağlı değildir. Kişi yaptığı parça başı işler veya performansı karşılığında işverenden ücret almaktadır. Temel özellikleri ise kişinin kendi işini kontrol edebilmesi ve yönetebilmesi, bağımsız bir çalışmanın karşılığında gelir elde etmesi, farklı müşterilerin varlığı ile tek bir örgüte bağlı olmadan çalışması olarak sıralanabilir (Erdoğan ve Çiğdem, 2017: 139).

Ekip İstihdamı, işletmelerin veya kişilerin belirli sorunları çözmek veya ödeme karşılığında belirli hizmetler sağlayıp ürünler satmak için belirsiz bir kuruluş ya da bireyler grubuna erişmelerini sağlamak için bir platform kullanan istihdam biçimidir (Eurofound, 2015: 107).

1.8. Tipik Çalışmadan Esnek Çalışmaya Dönüşüm

Gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomilerde istihdamın ağırlıklı oranı sanayi sektöründen hizmet sektörüne kaymıştır. Bu dönüşüm, çalışma ilişkilerini ve koşullarını değişikliğe uğratmıştır. İstihdamda esnekliğin ortaya çıkışının en önemli etkenlerinden birisi 1970’li yıllarda ortaya çıkan ekonomik krizdir. Bu ekonomik krizin yanı sıra teknolojinin hızla gelişmesi hem istikrarlı kitlesel pazarın geri planda kalmasına hem de değişen işgücü talebinin yapısında önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu gibi nedenlerle 1990’ların Avrupa Birliği ülkelerindeki temel sorunlardan biri işsizlik olmuştur. Ülkeler kendi çalışma ilişkileri kural alanlarında işgücü piyasasını esnekleştirme girişimlerine başlamışlardır. Bu sebepten iş kanunlarında esnek istihdam biçimlerini destekleyen ve koruyan düzenlemelere gitmişlerdir. Böylece, çalışma biçimleri esnekleşmiş ve yeni istihdam alanları oluşturulmaya çalışılmıştır (Kuşaksız, 2006: 19).

1970’lerdeki petrol krizi ile dünyadaki söz sahibi kapitalist ülkeler ekonominin işleyişine mücadelecı sosyal liberalizmden uzaklaşmaya başlayıp, serbest piyasa dinamiklerine yaslanan neo-liberalizme geçmişlerdir. Bu geçiş ile ekonomik piyasada özelleştirmeler, devlet müdahalesinin sınırlandırılması ile birlikte işgücü piyasasının da işgücü talebinin uygunluğuna göre dizayn edilmiştir, yani esnekleştirilmiştir. Neo-liberalizmin işgücü piyasasına yansması da esnekleşme olarak ortaya çıkmıştır. Esnekleşme, Standing (2017b)’in “Prekaryalaşma” kavramıyla da ifade ettiğı sürece paralellik gösterir. Prekarya bir çalışan tanımlaması olarak belirli bir ücrete ve istihdam garantisine sahip olamama durumuna karşılık gelen güvencesiz bir statüdür. İşverenler açısından işgücü maliyetini düşürme eğilimine karşılık gelen bir olgu olmuştur.

İşgücünün örgüt ile bağı azalınca kariyer yapıları da değışmek zorunda kalmıştır. Geleneksel kariyerden yeni kariyer yaklaşımlarına geçiş olmuş, objektif kariyer başarısından da subjektif kariyer başarısına geçiş olmuştur. Bütün bu kavramlar; içinde bulunduğumuz neo-liberalizm olgusuna eşlik eden gelişmeler olarak da yorumlanabilir.

Genellikle, bir ülke ekonomisinin gelişmişlik ölçülerinden birisi de istihdam oranında hizmet sektörünün payının yüksek olmasıdır. Toplam istihdam oranı içindeki yüzdesi sürekli artan hizmet sektörünün büyümesi de esnek çalışmaya dönüşümü arttırmaktadır. Hizmet sektörünün özelliklerinden birisi de üretim ile tüketimin aynı anda gerçekleşiyor oluşudur. Bu sebepten oldukça esnek işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet sektörünün genişlemesi de bu dönüşümü hızlandıran etkenlerden biri olarak kabul edilebilir.

İşsizlik politikası açısından esnek çalışma, işsizliğin azalması veya istihdamın artırılması olarak birçok ülkenin politik tercihlerinde görünür durumdadır. Bu esneklik, istihdamı teşvik edici ve işsizliğı azaltıcı niteliğe sahiptir. Daha kolay ve daha mümkün olan çalışma sürelerinin kısaltılarak esnekleştirilmesinin mevcut işsizliğı azaltabileceğı düşünülmektedir (San, 2005: 9).

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde, işletmeler ekonomik kriz veya dalgalanmaların olduğu dönemlerde üretimde artış, azalış olabildiğı görölmektedir. İşletmeler bu dönemlerde esnek istihdama başvurarak bu artış veya azalışı kontrol edebilmektedirler (TISK, 1999: 31).

Çalışanlar açısından ise bu dönüşüm; yaş, cinsiyet ve statü değışkenlerine göre farklı açılardan değerlendirilebilir. Esnek çalışmanın bu gruplar açısından çeşitli avantajları

olduğu da ileri sürülmektedir. Esnek çalışma biçimlerinde kadınlar toplumsal statülerinden ve sorumluluklarından dolayı ön plana çıkabilmektedirler.

Kadınlar, aile içindeki misyonları sebebiyle tam zamanlı çalışma hayatına girişte sorunlar yaşayabilmektedir. Bu rolleri dengelemesi ve iş piyasasına iyi bir giriş yapmalarını sağlaması açısından esnek çalışma uygun görünmektedir. Esnek çalışma yöntemi ile kadınlar, çalışma ve ev işleri dengesini kurabileceklerdir (Higgins vd., 2000: 28). Esnek çalışma, özellikle annelikte iş hayatından kopmama ve bebeğine bakabilme açısından bütünleştirici bir unsur olabilmektedir.

Esnek çalışmayı tercih eden gruplardan birisi de üniversite öğrencisi gençlerdir. Gençlerin eğitim hayatları devam ederken çalışmaya da eğilimleri olabilmektedir (Allaart ve Bellmann, 2007: 559). Ücretli vakıf üniversitelerinin sayısının artmasıyla öğrenci sayısı da artmıştır. Büyükşehirlerde üniversitelerin sayısının artmasıyla genç, diksiyonu düzgün, prezantabl üniversite öğrencileri esnek işgücü arzını arttırmışlardır. Bu artan arz, esnek işgücü talebini büyük ölçüde karşılamaktadır. Arz ve talebin birbirini karşılaması durumu, birbirlerine bağımlılığını daha da kuvvetlendirdiği için dönüşümün kararlılığına katkı yapmıştır.

Tipik istihdamdan esnek zamanlı istihdama dönüşümde a-tipik istihdam modellerinin ekonomiye, işverenlere, işgücü piyasasına, işsizliğe, gençlere, kadınlara ve dezavantajlı gruplara birçok yönden faydası olmaktadır. İşgücü piyasasında bu gruplar dönüşüme uyum sağlamışlardır.

Çalışma biçimindeki bu dönüşüm çalışma ile ilgili diğer kavramlara da etki edebilmektedir. Çalışanların kariyer kavramlarındaki dönüşümde sınırsız ve çok yönlü kariyer görülmektedir. Bunun yanı sıra kariyer başarısında da subjektif kariyer başarısı öne çıkmaktadır. Bu kavramlar ikinci bölümde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

BÖLÜM 2: YENİ KARIYER YAKLAŞIMLARI VE SUBJEKTİF KARIYER BAŞARISI

2.1. Yeni Kariyer Yaklaşımları

1970'lerdeki ekonomik dönüşümden sonra ekonomik düşünce, organizasyon yapıları, örgüt hiyerarşileri gibi birçok yapıda olan değişiklikler kariyer alanında da görülmüştür. Bu kapsamda birden fazla yeni kariyer yaklaşımı doğmuştur. Bunun yanı sıra da geleneksel kariyer hızla tarihteki yerini alma yolunda ilerlemektedir. Yeni çıkan kariyer kavramları geleneksel kariyere tamamen karşıt kavramlar olmasa da önemli ve paradigmal değişikliklerin olduğu açıktır. Köklü değişiklikler de kariyer yönetiminin doğasını değiştirecek şekilde olmuştur.

2.1.1. Kariyer Yönetiminin Değişen Doğası

Geleneksel olarak kariyer modeli, bir bireyin işvereniyle doğrusal kariyer ilişkilerinin çerçevesinde oluşmuştur. Bu doğrusal kariyerler, bireylerin daha büyük dışsal ödüller elde etme arayışında şirketin hiyerarşisinde istikrarlı bir şekilde ilerlediği kariyer yolu olarak tanımlanmıştır (Rosenbaum, 1979). Geleneksel yaklaşımda çalışan ve işveren ilişkisi, firmanın örtülü istihdam garantisi vaadi ile çalışanın sadakatinin takası olarak karakterize edilmiştir (Rousseau, 1989).

Kavram olarak geleneksel kariyerlerin, bireylerin normal olarak kariyerlerinin giriş aşamasında katıldıkları belirli mesleklere veya tek kuruluşa bağlı olduğu görüşünü yansıtır. Takip eden kariyer aşamaları, aynı organizasyon veya meslek içinde gelişir. Örgütsel ve profesyonel yapılar; bireylerin terfi alacağı, örgütsel ve profesyonel merdiveni yukarı taşıyacağı ilerleme aşamasını desteklemektedir (Baruch ve Bozionelos, 2011: 72).

1996 yılında, Arthur ve Rousseau'nun "The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Economic Era" isimli kitabı yayınlamışlardır. Bu önemli kitapta yazarlar, kariyer biçimlerinde büyük bir değişikliğin sinyalini vermişlerdir (Inkson vd., 2012: 3). Bu kitap ile birlikte sınırsız kariyer, yönetim odaklı örgütsel bakış açısına meydan okumuştur. Sınırsız kariyerler, ekonomik ve örgütsel çevredeki daha geniş değişikliklerin sonuçları olarak açıklanmıştır. Bireylerin kendi kariyerlerinin proaktif

yaratıcıları olarak rolü vurgulanmıştır. Bu noktanın altını çizmek için, Hall ve arkadaşları, aynı anda “The Career is Dead – Long Live the Career” kitabıyla örgütsel kariyerlerin yerini, kuruluş tarafından değil, birey tarafından belirlenen çok yönlü kariyerler yaklaşımını perçinleştirmişlerdir (Hall, 1996).

Sullivan (1999)’ın Journal of Management’da ki kariyer incelemesi; geleneksel kariyerin, doğrusal yollardan olmayan, süreksiz kariyer yollarına geçişini ele almıştır. Sullivan, çok yönlü kariyer kavramıyla birlikte günümüzün kariyer literatürünün çoğunu etkileyen sınırsız kariyer modelinin kavramsal gelişimini detaylandırmıştır (Sullivan ve Baruch, 2009: 1543). Tüm bu açıklamalarda, geleneksel örgütsel kariyer düzenlemelerine bağımlılıktan ziyade bağımsızlık olduğu ifade edilmiştir (Arthur ve Rousseau, 1996: 6).

Son yirmi yılda, kariyer literatüründe bir düzineden fazla “yeni” veya “çağdaş” kariyer kavramı sunulmuştur. Daha geniş ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmelere yanıt olarak, bu kavramlar genellikle bireylerin kariyerlerinde giderek daha hareketli ve kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmeleri gerektiğini varsayar. Bu yeni kariyer düşüncesi; temel olarak hiyerarşik ilerleme, örgütsel kariyer yönetimi ve düşük hareketlilik gibi çeşitli şekillerde “eski”, “geleneksel”, “bürokratik” veya “örgütsel” kariyer olarak adlandırılan şeyin zıttı olarak yorumlanmıştır (Gubler vd., 2014: 23). Her yeni gün kariyer modelleri daha sınırsız daha çok yönlü hale gelmektedir. Bu dönüşüm hiyerarşik olarak kademelerin kaybolması, organizasyona bağlılık ve örgütsel kariyer gibi geleneksel kavramların bireysel kariyer sorumluluğu ile yer değiştirmesi anlamına gelmektedir (Aytemiz Seymen, 2004: 79).

Sınırsız kariyer; örgütsel konum, hareketlilik, esneklik, çalışma ortamı ve fırsat yapısı dahil olmak üzere çoklu analiz seviyelerinde kariyerin hem nesnel hem de öznel boyutlarını aşmaya odaklanırken, aynı zamanda kariyere olan güvenin organizasyonel terfiler ve kariyer yolları olarak önemini ortadan kaldırmıştır (Briscoe ve Hall, 2006; Briscoe vd., 2006: 31).

Giderek küreselleşen ekonomi, teknolojik ilerleme ve değişen organizasyon yapıları, daha esnek istihdam ilişkilerine ve daha az öngörülebilir kariyer modellerine geçişle sonuçlanmıştır. Bu arka planla birlikte, çalışanların kariyerlerinin daha “sınırsız” hale geldiği ve geleneksel örgütsel kariyer yönetimine daha az bağımlı hale geldiği tartışılmaktadır (Arthur ve Rousseau, 1996; Arthur, 1994).

Geçiş süreci aynı zamanda bireylere yeni kariyer yetkinlikleri geliştirmek, yeni kimlikler inşa etmek, yeni sosyal ağlar inşa etmek ve yeni kariyer kaynakları elde etmek için çeşitli öğrenme ve davranış biçimlerine katılma fırsatları da sunmuş; geleneksel istihdam varsayımları üzerine inşa edilmiş kariyerlerden farklı bir dizi form içerdiği fikrini doğrulamıştır (Arthur ve Rousseau, 1996: 3).

Çevresel değişimlere ek olarak, bireyler yaşam sürelerinin ve dolayısıyla iş yaşamlarının artması gibi birçok faktöre yanıt olarak kariyer tutum ve davranışlarını da değiştirmekte; artan çift kariyerli eşler, çalışan ebeveynler ve yaşlı bakımı sorumlulukları olan çalışanlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra değişen aile yapıları, kişisel öğrenme, gelişme ve büyüme ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan artan sayıda birey iş piyasasında çalışmaktadırlar (Sullivan ve Baruch, 2009: 1543).

Çalışanların giderek bu yeni kariyer yaklaşımlarına daha fazla uyum sağlamaları ve çok yönlü becerilere sahip olmaları gerekecek, bu da sürekli mesleki gelişimin ve öğrenmeyi öğrenmenin bireylerin kariyerlerinde daha büyük önem kazanacağı anlamına gelmektedir (De Bruin ve Buchner, 2010: 2). Hall ve Mirvis (1996) bunu geleneksel veya örgütsel kariyerden çok yönlü kariyere geçiş olarak tanımlar. Daha geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik değişikliklere yanıt olarak çok yönlü kariyer tutumu genellikle hiyerarşik ilerleme veya iş güvenliğinden ziyade esnekliği, rekabet gücünü ve istihdam edilebilirliğini artırmak için kendi kendini yöneten davranışa odaklanan çağdaş bir kariyer yönelimi olarak tanımlanmıştır (Hall ve Mirvis, 1996).

Sınırsız kariyer, örgütlerin artık çalışanlara sadakat ve bağlılık karşılığında iş istikrarı ve ilerici kariyerler sunamayacakları (veya istekli olmadıkları) varsayımına dayanmaktadır (Arthur ve Rousseau, 1996; Arthur, 1994). Bireylerin bir organizasyon içinde güç, gelir ve prestij zirvesine doğru ilerleyici bir yol izlediği ve bunun yerine bağımsız, bireysel olarak yönlendirilen ve öznel olarak değerlendirilen bir kariyer anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu yeni anlayışın geleneksel kariyerlerin sonu olduğu öne sürülmüştür (Arthur ve Rousseau, 1996).

Çok yönlü kariyer ortamı da işverenler ve çalışanlar arasında yeni bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Geleneksel kariyerler, tek bir organizasyon içinde hiyerarşik ilerleme açısından tanımlanma eğilimindeyken; çağdaş kariyerler, geçiş ilişkisini ima eden yeni psikolojik sözleşmeye dayanmaktadır (Arthur vd., 1999; Hall, 2002, 2004). Yeni

psikolojik sözleşme, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme ve kariyer seçenekleri oluşturma sorumluluğunu devreder (Hall ve Moss, 1998: 24).

Geleneksel kariyerden yeni kariyer yaklaşımlarına geçilmesindeki önemli sebepler şu şekildedir (Aytemiz Seymen, 2004: 93-99):

- Küreselleşmenin etkisinin artması,
- İşlerin ve istihdam ilişkilerinin yapılarının değişmesi,
- Organizasyonların yatay örgütlenmeler haline dönüşmesi,
- Organizasyonların yaşam süresinin azalması,
- Örgütsel kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarının yetersiz kalması,
- Bireylerin değerlerinin değişmesi,
- Kariyer düzleşmesi sonucunda çalışanların farklı kararlar alabilmesi,
- Okul ve iş yaşamı arasındaki bağın giderek zayıflaması,
- Çalışan çiftlerin birbirine bağlı kariyer hareketliliğinin artması.

İfade edildiği gibi çalışanların geleneksel kariyer yaklaşımından uzaklaşmasında içsel ve dışsal; bireysel, örgütsel ve çevresel birçok neden bulunmaktadır. Küreselleşme, organizasyonlar ve çalışan bireyler açısından birçok yeniliği beraberinde getirmektedir. Küreselleşme sonucunda organizasyonlar bürokratik bir yapıdan uzaklaşmışlardır. Örgütler daha az basamaklı, daha yatay ve daha yalın bir duruma gelmişlerdir (Aytemiz Seymen, 2004; Dikili, 2012). Bu durum organizasyonlardaki doğrusal kariyer ilerlemesi imkânlarını önemli derecede azaltmıştır. Geleneksel kariyer yaklaşımı ile kariyer basamaklarında ilerlemek artık eskisinden çok daha zor hale gelmiştir. Küreselleşmenin birlikte getirdiği teknolojik ve sosyo-ekonomik ilerlemeler, çalışma hayatının farklılaşmasına, birden çok kariyer tercihinin ortaya çıkmasına ve kişilerin kendilerini daha fazla memnun edecek işlere yönelmelerine sebep olmuştur. Çalışanlar; kendilerini daha fazla ifade edebilecekleri, daha fazla sorumluluk yüklenebilecekleri veya yükselebilecek yerlere gelinebilen işleri tercih etme eğilimi ile geleneksel kariyer sunan örgütlerden ayrılmaya veya uzak durmaya başlamışlardır. Aynı zamanda bireyler artık daha fazla pazarlanabilir özelliklere sahip olabilmek için kuruluşlarından bağımsız olarak kendilerini geliştirmek zorunda olduklarını da bilmektedirler (Tarhan, 2019: 12-13).

Eleştirel olarak bakmak gerekirse meydana gelen bu değişimler; çalışanların kariyer patikalarının farklı mesleklere, farklı sektörlere, farklı örgütlere ve hatta farklı ülkelere hareketlilik gerçekleştirmesine neden olmaktadır. Çalışanlar eskiye nazaran çok daha sık

iş değiştirmektedirler (Guest, 2004; Rousseau, 1995). Geleneksel kariyer yaklaşımlarına göre çok fazla iş değiştirmek kişinin istikrarsızlığına, “bir yerde dikiş tutturamamasına” yorumlanırken günümüzde bunu “deneyim zenginliği” olarak algı yaratma veya algılama eğilimi artmıştır (Özden, 2005: 160).

Organizasyonların yapılarında değişme, kademe azaltma gibi yöntemlere başvurulması yaşam boyu istihdamı ve örgütsel kariyeri ortadan kaldırmaktadır. Yalın organizasyonların artması ile beraber bürokrasi olgusu da ortadan kaybolmuştur. Bu durum örgütsel kariyeri de etkilemiştir (Sturges vd., 2000: 351). Geleneksel dikey kariyer yollarını izleyen bireyler olsa bile birçok kişinin artık gelenekselin aksine doğrusal olmayan, tahmin edilebilirliği düşük kariyer yollarını izledikleri bilinmektedir. Bu durumun geleneksel kariyer yöntemlerince istenilen kadar açıklanamaması, yeni kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmasına sebebiyet vermiştir (Sullivan vd., 1998: 166).

Tablo 5: Yönetim Kariyerlerinde Eski ve Yeni Paradigmalar

	Geleneksel Paradigmalar	Yeni Paradigmalar
Örgüt	Bürokrasi	Şebeke
Rol	Genelleştirilmiş	Çok vasıflı uzman
Yetkinlikler	Sistemler, Operasyonlar	Takım çalışması, Gelişme
Değerlendirme	Girdiler	Çıktılar
Ödemeler	İşler	Beceri
Sözleşme	Bağlılığa dayalı güvence	Esneklik için istihdam edilebilirlik
Kariyer Yönetimi	Paternalist	Kendi kendini yönlendiren
Hareketlilik	Dikey	Yanal
Riskler	Katılık, Bağımlılık	Stres, anarşi

Kaynak: (Nicholson, 1996: 41)

Tablo 5’e göre çalışanların taşınabilir ve pazarlanabilir yetkinlikler kazanabilmeleri için işletmeler onlara yardımcı olurlar. Diğer yandan işgücü pazarı değerini de yükseltirler. Paternalist olarak iş güvencesinin yerini istihdam edilebilirlik (pazarlanabilirlik) alır. Bireyler kendi kariyerlerini yöneterek özgür iradelerini kullanabilir ve kendi geleceklerini belirleyebilirler (Nicholson, 1996: 41).

Geleneksel kariyer kapsamında, işletmede istihdam güvenliği ve çalışan bağlılığını; ayrıca çalışanlara zamanla yetki verilmesi, güçlendirilmesini ve kariyerlerinde organizasyonların sorumlu tutulmasını destekleyen bir görüş ön plana çıkar. Tam tersi olarak çok yönlü kariyer, performansa dayalı olarak sürekli şekilde istihdam edilebilirlik,

çalışanlara kendini gelişme olanaklarının sağlanmasında artan bir örgütsel sorumluluk ve kendi kariyerinin yönlendirmesinden ve yönetiminden çalışanın kendisinin sorumluluk sahibi olması gibi nitelikleri içinde barındırır (Blau vd., 2001: 671'dan akt. Aytemiz Seymen, 2004: 85).

Bireyler açısından yeni kariyer, örgütsel bağlılık, örgüt vatandaşlığı gibi kurumsal değerler yerlerini; bireysel olarak özgürlük, bireysel marka olma gibi kişi odaklı yeni yaklaşımlara bırakmaktadır. Geleneksel kariyerde kişilerin işletmeleri benimsemeleri beklenirken çalışanlar kendi değerleri ile uyum içinde olan işletmeleri tercih etmektedirler (Özden, 2005: 161). Çalışanların her geçen gün daha fazla özgür olacaklarına ve özgüvene sahip olacaklarına dair vurgular vardır (Zeffane ve Mayo, 1994: 30). Geleneksel yaklaşımda bireyler, kariyer yönetimlerinde pasif bir roledirler. Genellikle organizasyondan yönlendirme bekleme eğiliminde olurlar. Yeni kariyer yaklaşımında uzun süreli istihdamdan iş güvencesizliğine ve kariyer planlama sorumluluğunun örgütten bireye geçtiği görülmektedir (Sturges vd., 2008: 752). Kariyer; değişen doğası, çalışanların örgütsel kariyer yapısına bağlanmak yerine kendi kariyerlerini ve kariyer yönlendirmelerini kendi hedeflerine ulaşacak şekilde yönetmeyi tercih ederek aktif rol oynamaktadır (Nabi, 1999: 213).

2.1.2. Sınırsız Kariyer

1993 Academy of Management'in Atlanta'daki konferansının “sınırsız organizasyon” temasına yanıt olarak sınırsız kariyer terimi, çağdaş kariyer yaklaşımlarına yeni bir bakış açısı sunmak için ortaya çıkmıştır (Arthur, 2008: 168). Bu konferans sınırsız kariyer kavramı ile ilgili bir sempozyum düzenlenmesini sağlamıştır. Bu sempozyumdaki yayınlar Journal of Organizational Behavior'un (Arthur, 1994) özel bir sayısı haline gelmiştir. Bu özel sayı genişletilerek Arthur ve Rousseau (1996) editörlüğünde “*The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*” başlığında bir kitap haline dönüşmüştür. Sınırsız kariyer kavramının ilk defa kullanıldığı 1994 yılından sonra kariyer literatürüne bir canlılık geldiği görülmüştür (Pringle ve Mallon, 2003: 839).

Yine bu dönemde sınırsız kariyer düşüncesine yakın olarak gelecekte birçok kişinin kendi organizasyonları uzun süreli iş güvencesi sağlamayacaklarından dolayı organizasyon yerine kendi oluşturacakları ilişkiler, ağlarıyla özdeşleşecekleri ifade edilmiştir (Mirvis

ve Hall, 1994: 378). Bu düşünce, sınırsız kariyeri hareketlilik kavramına daha çok yaklaştırmıştır.

Yeni ve değişen gerçekliği kavramaya çalışan sayısız yeni kariyer yapısı arasında, sınırsız kariyer (Arthur ve Rousseau, 1996) açık ara en etkili olanıdır. Sınırsız bir kariyer, sınırları aşan bir kariyer anlamına gelir (Verbruggen, 2012: 289). Bir kariyer bütün bir hayat boyunca devam ettiği için sınırsız kariyer kavramı sadece anlık olarak hareketliliği değil, çalışma hayatı boyunca sınırsızlığı ifade etmektedir (Inkson vd., 2012: 9). Sullivan ve Arthur sınırsız kariyeri farklı organizasyonlar arasında çoklu hareketler olarak yorumlamaktadırlar (Sullivan ve Arthur, 2006). Özünde sınırsız kariyer, organizasyonlar arası kariyerler ile eş anlama gelmektedir (Lazarova ve Taylor, 2009: 121). Birçok araştırmacıya göre de sınırsız kariyer, organizasyonlar arası kariyerdir (Bagdadli vd., 2003; Becker ve Haunschild, 2003; Eby vd., 2003; Pringle ve Mallon, 2003; Van Buren III, 2003).

Sınırsız kariyerin anlamını detaylandırırken altı farklı anlam sunulmuştur (Arthur ve Rousseau 1996'dan akt. Sullivan ve Baruch, 2009: 1551):

- Farklı işverenlerin sınırlarını aşan hareketlilik
- Mevcut organizasyon dışında pazarlanabilir ve geçerli olmak
- Dışsal ağlar ve bilgi kaynaklarının sürdürülmesi
- Geleneksel kurumsal hiyerarşi sınırlarını kırmak
- Kişisel veya ailevi nedenlerle geleneksel kariyer fırsatlarının reddedilmesi
- Yapısal kısıtlamalara rağmen sınırsız bir gelecek algısı oluşturmak

Bu anlamlar, sınırsız kariyerin hem hareketlilik gibi nesnel özellikleri hem de sınırsız olmanın öznel tutumunu içerdiğini göstermektedir. Arthur ve Rousseau, bu anlamların hepsinde ortak bir faktörün “geleneksel kariyer düzenlemelerine bağımlılıktan ziyade bağımsızlık” olduğunu göstermiştir (Inkson, 2006).

Sınırsız kariyer tutumu kavramını pekiştirmek için konu hakkındaki diğer tanımlara da yer verilmiştir.

Sınırsız kariyerin bazı yazarlara göre tanımları şu şekildedir: Belirli örgütsel kişiliklerin ötesine geçen işleri, organizasyonları ve işverenleri aşan ardışık tecrübeler serisi (Eby, 2001: 344); tek bir istihdam durumunun sınırlarının ötesindeki iş fırsatları dizileri (Defillippi ve Arthur, 1994: 307); bir organizasyona bağlı olmayan sınırlandırılmamış

kariyer (Carson vd., 1995: 301); bireylerin bir işten diğerine veya kurumlar arası geçişler ile fiziksel sınırların aşılması (Gunz vd., 2000: 35); kariyerin organizasyondan, meslekten ve diğer sosyal ortamlardan bağımsız bir şekilde yönetilmesi (Defillippi ve Arthur, 1994).

Sullivan ve Arthur sınırsız kariyer yaklaşımı ile yapılan araştırmalarda genel olarak fiziksel hareketliliğe odaklanılmasının sebebini araştırmacıların fiziksel hareketliliği ölçmenin psikolojik hareketlilik algısını ölçmekten daha kolay olması şeklinde ifade etmişlerdir. Çünkü fiziksel hareketliliği ölçmek, bireylerin iş, sektör veya organizasyon değişikliklerini saymak anlamına gelir. Bu sebeple birçok araştırmada, sınırsız kariyerin sadece fiziksel hareketlilik olarak ele alınması hiç şaşırtıcı değildir (Sullivan ve Arthur, 2006: 21).

Tablo 6: Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Arasındaki Farklar

	Geleneksel Kariyer	Sınırsız Kariyer
İstihdam İlişkileri	Sadakat için iş güvencesi	Performans ve esneklik için istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir veya iki firma	Birden fazla firma
Beceriler	Firmaya özel	Aktarılabılır
Başarı ölçütü	Ücret, terfi, statü	Psikolojik olarak anlamlı iş
Kariyer yönetimi sorumluluğu	Organizasyon	Bireysel
Eğitim	Resmi programlar	İş başında
Kilometre Taşı	Yaş ile ilişkili	Öğrenme ile ilişkili

Kaynak: (Sullivan, 1999: 458)

Tablo 6'ya göre geleneksel ve sınırsız kariyer arasında oldukça net farklılıklar vardır. İstihdam ilişkilerinde bireyler, sınırsız kariyerde istihdam edilebilir özelliklere sahip olmak durumundadırlar. İşletmeye olan sadakat geleneksel dönemde kalmıştır. Sınırsız kariyer, örgütler arasında birden fazla hareketlilik olarak belirtildiğinden tek bir örgüte istihdam edilmek de geleneksel kariyer yaklaşımında kalmıştır. Kişinin firmalar arası çok fazla hareketliliği bireysel becerileri arttırıp firmadan firmaya aktarılabılır hale gelmiştir. Başarı ölçütü de herkes tarafından ölçülebilir değerler yerine subjektif kariyer başarısı olarak sınırsız kariyerde daha uygun bir ölçüt olarak evrilmiştir. Bireylerin kariyer sorumluluğu da organizasyondan bireye geçmiştir. Kariyerdeki kilometre taşları yaşa göre değil de kişinin öğrenmesine ve yükselmesine göre atılmaktadır.

Bireysel olarak kişiler üzerinde sınırsız kariyerin etkilerini görmek faydalı olacaktır. Sınırsız zihniyete sahip bir kişi, farklı seviyelerde fiziksel ve psikolojik hareketlerle karakterize edilen bir kariyeri canlandırarak değişen iş ortamında gezinir (Sullivan ve Arthur, 2006: 9). Sınırsız zihniyet, insanların departman ve organizasyon sınırlarını aşan işle ilgili ilişkileri başlatmaya ve sürdürmeye yönelik tercihini ifade eder (Verbruggen, 2012: 290).

Sınırsız kariyer; günümüz profesyonellerinin eğitim almak, insan sermayelerini geliştirmek ve pazarlanabilir kalmak amacıyla yeni ve genellikle farklı iş fırsatlarını ele geçirdikleri için kendi kariyer yollarını yönettikleri fikrini benimser (Arthur vd., 2005; Arthur ve Rousseau, 1996; Sullivan ve Arthur, 2006). Böylece, kariyerleri boyunca tek bir organizasyon ve iş kolunda kalmak yerine bireyler, performans karşılığında kendilerine değerli getiriler sağlayacağına inandıkları yeni fırsatlardan özerk bir şekilde yararlanarak kariyerlerini kendileri yönetirler (Cherame vd., 2007: 360).

Sınırsız bireyler, kariyerlerini örgütsel sınırların ötesinde yönetirler; tek bir organizasyonun sınırlarının ötesinde kariyer geliştirme fırsatlarını ve ilişkileri sürdürmek için tek bir organizasyonda kalmamayı tercih ederler (Sullivan ve Arthur, 2006).

Bireyler açısından sınırsız kariyerin olumlu ve olumsuz etkilerinin değerlendirilmesi önemlidir. Bazı yazarlara göre olumlu yönleri çağımızdaki sosyo-ekonomik gerçeklere uygun bir yapı olup çalışanlara özgüven kazandırmasıdır. Onların çok yönlü becerilere sahip olmasına ve istihdam edilebilirliğine imkân tanır. Örgüt ve bireyler arasında çift yönlü öğrenmeyi sağlamakla birlikte yetkinliklerin geliştirilebilmesi için de esneklik sağlar (Aytemiz Seymen, 2004: 109). Sınırsız hareketlilik, bireyin öğrenme ve kişisel gelişim sürecine yansımakla birlikte yeni yetkinlik ve iş tecrübelerine açık olmasını sağlar. Bireyin güncel kalarak pazarlanabilir olmasıyla istihdam edilebilirliğini daha kolay hale getirir. Sınırsız kariyerde kişinin kendi kendini değerlendirme yeteneği ile kariyer geçişlerinde daha etkili olması sağlanır (Arthur, 1994: 304; Eby vd., 2003: 702).

Sınırsız kariyerin bireyler açısından bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır. Sınırsız kariyer, çalışanlar için statü kaybı, belirsizliklerden dolayı kaynaklanan stres, istihdam güvencesizliği, sektörel ve mesleki bilginin sürekli yenilemesinin gerekliliği, kişisel ilişkilerin kritik olması gibi sorunlar barındırmaktadır (Aytemiz Seymen, 2004: 109). Diğer taraftan ise çalışanların sağlık ve sosyal güvenlik gibi önemli konuların

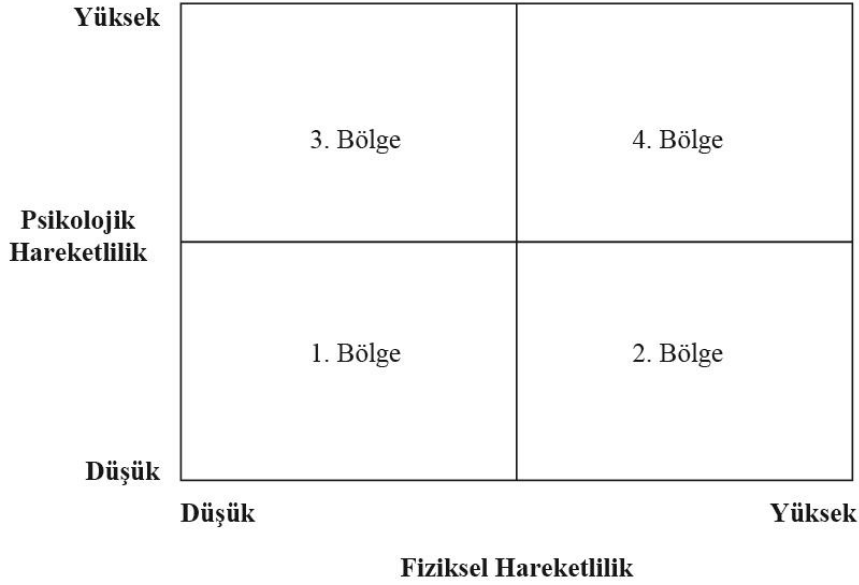
sorumluluğunun bireylerin kendisinde olması, iş ortamının sürekli değişiminden kaynaklı sosyalleşememe ve çalışanların belli bir örgüte bağlı olmaması gibi sorunları da beraberinde getirir (Günel, 2009: E.T. 01/06/2022).

Sınırsız kariyer kavramının boyutlarını açıklamadan önce gelişim aşamalarını görmek yerinde olacaktır. Sınırsız kariyer kavramına dayalı ilk araştırmalar fiziksel harekete odaklanma eğiliminde olsa da bu çalışmaların çoğu farklı fiziksel hareketlilik türleri arasında ayırım yapmayı başaramamıştır. Sebep olarak (gönüllü veya istemsiz), köken olarak (şirket veya kendi kendine yönlendirilen), yön olarak (yukarı, aşağı, yanal), bunların yanı sıra giriş ve çıkış hareket süresi belirsizliğidir (Feldman ve Ng, 2007; Ng vd., 2007). Farklı fiziksel hareketlilik türleri arasında ayırım yapmak önemlidir. Çünkü bu farklılıklar çelişkili araştırma bulgularını ortaya çıkarabilir (Sullivan ve Baruch, 2009: 1551).

Bazı yazarlar sınırsız kariyer tutumunun çok yönlü kariyer tutumundan ayrımının daha fazla netleştirilmesi ve daha fazla kavramsallaştırılması için çağrılarda bulunmuşlardır (Briscoe vd., 2006; Hall 1996; Hall vd., 1997'dan akt. Sullivan ve Arthur, 2006: 19). Bazı yazarlar, sınırsız kariyeri yalnızca iş düzenlemelerindeki fiziksel değişiklikleri içerdiğini düşünmüşlerdir. Buna karşılık, diğer yazarlar çok yönlü kariyer kavramını yalnızca psikolojik değişiklikleri içerdiğini düşünmüşlerdir. Ancak fiziksel (veya nesnel) kariyer değişiklikleri ile psikolojik (veya öznel) kariyer değişiklikleri arasındaki bu ayırım, fiziksel ve psikolojik kariyer dünyaları arasındaki karşılıklı bağımlılığı ihmal eder (Sullivan ve Arthur, 2006: 19-20).

Arthur (1994) bu genel anlamın ötesinde birden fazla anlam olduğunu belirtmiş olsa da gözden geçirilen literatür, sınırsız kariyerin tipik olarak örgütsel sınırları aşma açısından incelendiğini ve fiziksel hareketlilik ile karakterize edildiğini göstermektedir (Inkson, 2006). Sullivan ve Arthur (2006) sınırsız kariyeri fiziksel olduğu kadar psikolojik hareketliliği de içerecek şekilde genelleştirir. Sınırsız kariyerin psikolojik boyutunu yansıtan (Briscoe vd., 2006) sınırsız kariyeri iki boyutta işlevselleştirmişlerdir. Sullivan ve Arthur (2006: 21) çalışmalarında sınırsız kariyer tutumlarını psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Sullivan ve Arthur (2006) sınırsız kariyerin iki boyutuna göre kişilerin farklı davranışlar oluşturabileceği 4 bölge

belirlemişlerdir. Bireyler fiziksel hareketlilik tutumu ve psikolojik hareketlilik tutumunun yüksek veya düşük oluşuna göre farklı davranış ve özelliklerde olabilmektedirler.



Şekil 2: Sınırsız Kariyerin İki Boyutu

Kaynak: (Sullivan ve Arthur, 2006: 22)

Şekil 2’de ki psikolojik ve fiziksel hareketlilikteki bölgelerde olan kariyer özellikleri aşağıda dört bölgede ifade edilmiştir (Sullivan ve Arthur, 2006: 23-24).

Birinci bölgedeki kariyer, hem fiziksel hem de psikolojik hareketliliğin düşük olduğunu göstermektedir. Bazı durumlarda bu tür kariyer bir iş sözleşmesinde her iki tarafa da hitap edebilir. Örneğin uzun süredir NASA’da çalışan bir mühendisin ileri eğitilmiş olmasına rağmen uzmanlık bilgisinin aktarılabilirliği düşük olabilmektedir. Çünkü NASA bu bilgiye ihtiyaç duyan tek işverendir. Bu mühendisin işverenini değiştirme arzusu çok düşüktür.

İkinci bölgede fiziksel hareketlilik yüksektir fakat psikolojik hareketlilik düşüktür. Örnek olarak, dünyayı görmeye kararlı bir genç öyle bir düşüncesi olmadığı halde bir dizi geçici işte çalışarak garson veya barmen olarak becerilerini sergileyebilir.

Üçüncü bölgede, düşük derecede fiziksel hareketliliğe rağmen yüksek düzeyde psikolojik hareketlilik vardır. Bu tür kariyerlere sahip bireylere örnek vermek gerekirse, saygın akademisyenler kendi işverenlerini değiştirmeden yüksek beklentilerini sürdürürler.

Dördüncü bölgedeki kariyere sahip bireylerin hem psikolojik hem de fiziksel hareketlilikleri yüksek şekilde seyreder. Örneğin birkaç farklı restoranda çalışan bir şef olabilir. Bu kariyer türü büyük bir uzmanlık ve özgüvene katkıda bulunur. Şekil 2'deki dört farklı bölgenin özellikleri ve ifade ettiği tutumlar bu şekildedir.

2.1.2.1. Psikolojik Hareketlilik

Sullivan ve Arthur (2006); fiziksel hareketliliğe olan ilgi doğrultusunda, Arthur ve Rousseau (1996) bireylerin geçebilecekleri diğer sınırlara örnekler vermektedirler. Bu farklı sınırlara, dikey kariyer gelişimi veya iş/yaşam dengesi ile ilgili sosyal beklentiler, mevcut işverenlerin dışında pazarlanabilirlik yaratma ve tek bir kuruluştaki ağlarda çalışma örnek gösterilebilir. Bu sınırlar, doğası gereği daha psikolojiktir ve fiziksel hareketlilik gerektirmez. Bu nedenle psikolojik hareketlilik kariyer aktörünün zihninden görüldüğü şekliyle hareket etme kapasitesi olarak tanımlanan sınırsız kariyer modelinin ikinci boyutu olarak önerilmektedir. Fiziksel hareketliliğe yapılan vurgu sebebiyle sınırsız kariyer kavramının çok yönlülüğü her zaman kabul görmez (Sullivan ve Arthur, 2006: 21). Fakat psikolojik hareketlilik yeni kariyer ve özelliğin ruhunu yansıtmaktadır.

Psikolojik hareketlilik “insanların belirli bir konumdan örgütsel sınırları aşan işle ilgili ilişkileri başlatmaya ve sürdürmeye yönelik tutumları” anlamına gelir (Briscoe vd., 2006: 31) ve sınırsız bir düşünce yapısı olarak işlevselleştirilir. Psikolojik hareketlilik, kişinin diğer insanlarla etkileşime girme fırsatlarıyla veya başka bir deyişle bağlantı ihtiyacıyla motive edilmesi gerektiği anlamına gelir (Murray, 1938'den akt. Segers vd., 2008: 215).

Kendilerinin geleneksel örgütsel sınırların ötesine hareket etme kapasitesine sahip olduklarını düşünen insanlar, yalnızca örgütsel kişilik olarak yönlendirilmemelidir. Sınırsız bir kariyer aynı zamanda “Her şeyden çok özerklikle karakterize edilir” (Bird, 1994: 340). Özerklikten yararlanan bir kişi, dayatılan kısıtlamalardan veya sınırlardan çok fazla hoşlanmaz, ancak inisiyatifini kullanmayı ve işi uygun gördüğü şekilde düzenlemeyi, kendi iradesiyle hareket etmeyi ve eylemlerini onaylamayı tercih eder. Bu eylemler, uyarlanabilir bir avantaja yol açan “Bütünleşik olmayan süreçler veya dışsal baskılar tarafından uyarılmak veya teşvik edilmek yerine, iç ve dış koşullarına göre kendi kendine organize olacaktır” (Deci ve Ryan, 2000: 254). Özerklik ihtiyacının bireyleri mevcut sınırları aşmaya yöneltmesi muhtemeldir. Olumlu ve tatmin edici kişisel ilişkiler (Hodgins vd., 1996) (duygusal) örgütsel bağlılık (Gagne ve Koestner, 2002'den akt.

Segers vd., 2008: 215) ile sonuçlanabilir. Geleneksel sınırları aşan iş ilişkilerine yol açabilecek bir başka motive edici, kişinin işinde çeşitlilik ve yeniliğe yönelmesidir. Bu da özünde ödüllendiricidir (Deci ve Ryan, 2000). Bu nedenle; psikolojik olarak hareketli bir tutuma sahip olan kişilerin özerklik, bağlılık ve ilgi tarafından yönlendirilme olasılığının daha yüksek olduğu varsayılmaktadır (Segers vd., 2008: 215).

Psikolojik hareketlilik; bu nedenle, insanların belirli kariyer sınırlarını aşma tercihiyle ilgilidir (Verbruggen, 2012: 290). Psikolojik hareketlilik, kişinin bu hareketleri yapmaya yönelik psikolojik yönelimini ifade eder (Sullivan ve Arthur, 2006). Diğer bir ifade ile Sınırsız kariyer zihniyeti, bireylerin organizasyon dışındaki insanlarla çalışmaya olan ilgisidir. Genellikle motivasyonu arttıran bir yaklaşımdır. Buna karşılık hareketlilik tercihi, kendi kendini yöneten bir kariyer sürdürme motivasyonu tarafından yönlendirilebilse de iş güvencesizliği ve kişi-organizasyon uyumsuzluğu gibi olumsuz iş deneyimlerinden kaçınma motivasyonlarını da yansıtabilir (Direnzo ve Greenhaus, 2011). Birey, iş çevresinde zenginlik-çeşitlilik arzulamakta ve bunu gerçekleştirebilme becerisine sahip olduğuna dair kendine güvenmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006).

Psikolojik bir sınırsızlık kavramıyla ilgili olarak, kariyer aktörlerinin örgütsel sınırların ötesinde işle ilgili ilişkileri başlatma ve sürdürmeye yönelik tutumlarında farklılık gösterecekleri varsayılmaktadır. Bu mutlaka fiziksel hareketlilik veya istihdam hareketliliği anlamına gelmez. Bu nedenle, örgütsel sınırları aşan çalışma ilişkilerinde aktif ilişkiler yaratma ve sürdürme konusunda heveslidir. Sınırsız düşünceye yani psikolojik hareketlilik tutumuna sahip olmak her zaman fiziksel hareketlilikle sonuçlanmayabilir (Briscoe vd., 2006: 31).

2.1.2.2. Fiziksel Hareketlilik

Sınırsız hareketliliğin önemli bir boyutu olan fiziksel hareketlilik; işler, firmalar, meslekler, ülkeler arasındaki fiili harekete atıfta bulunarak daha geniş bir fiziksel hareketlilik düşüncesi yaratmaktadır (Sullivan ve Arthur, 2006: 21). Fiziksel hareketlilik tercihi yüksek olan kişiler, birkaç farklı kuruluşta çalışmayı seçerler ve aslında başka bir şirkette işe girerek örgütsel sınırları aşarlar (Volmer ve Spurk, 2011: 209). Başka bir ifade ile örgütsel hareketlilik tercihi, bir kişinin fiziksel olarak örgütsel sınırları aşma eğilimini ifade eder. Bu tutuma sahip biri, birkaç işveren arasında oynanan bir kariyeri tercih eder (Briscoe vd., 2006: 31).

Fiziksel hareketlilikte birey, yeni öğrenme ve kişisel gelişim fırsatları arayışıyla motive edilebilir. Örgütler arası hareketlilik maaşlardaki artışlarla da ilişkilidir (Lam ve Dreher, 2004) çünkü bireyler gözle görülür bir ücret artışı olmadıkça işlerini değiştirmek konusunda isteksizdirler. Gelir düzeyi veya iç terfi konusunda tatminsiz hisseden birçok kişi, dış pazarda daha yüksek gelir seviyeleri veya terfi fırsatları arar ve teklif edildiğinde fiziksel hareketliliği gerçekleştirir (Ng vd., 2005).

Bu sebeple, yüksek hareketlilik tercihin gelecekte öznel kariyer başarısında önemli bir artış ile ilişkili olmasına rağmen, kesitsel bir yaklaşıma sahip olduklarında, bireylerin tatmin olmadıklarında örgütsel sınırların ötesinde fırsatlar aradığı söylenebilir (Enache vd., 2011). Bu fiziksel hareketlilik tutumu erkeklerde daha yüksek olmasına rağmen kadınların ise psikolojik hareketlilik tutumu daha yüksek görülmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006). Yeni kariyer yaklaşımlarında kariyere ilişkin odak noktasının örgüt için hareketlilikten organizasyonlar arası hareketliliğe kaydığı savunulmaktadır (Jablonski, 2005: 7). Diğer bir ifade ile yeni kariyer organizasyon yapılarının değişmesi ve istihdam garantisinin azalması gibi sebeplerle örgüte olan bağların zayıflaması dolayısı ile yeni kariyer yapıları ortaya çıkmış ve fiziksel hareketlilik hepsinin ortak özelliği olmuştur (Walton ve Mallon, 2004: 76). Fiziksel hareketlilik, sınırsız kariyerin tanımlanmasına göre geleneksel kariyeri ve yeni kariyer anlayışını birbirinden ayıran en önemli etkidir (Jones ve DeFilippi, 1996: 89).

Kişi; motivasyonu yüksek olan para, statü ve terfi gibi nesnel olanaklarının varlığı ile fiziksel hareketliliğe yönelir. Diğer bir ifade ile fiziksel hareketlilik tutumu yüksek olan bireyler; daha çok para, statü ve terfi gibi motivasyon araçlarıyla güdülenir, istihdam güvencesi ile çok fazla motive olmamaktadırlar (Segers vd., 2008: 215). Fakat bu uygulama da o kadar kolay olmamaktadır. Fiziksel hareketliliği gerçekleştirirken organizasyonlar arası geçiş için kabul alabilmek ve karmaşık ortamda daha iyi kariyer yönlendirmesi yapmak için bireyler belirli kariyer olgunluğuna sahip olmalıdırlar. Kişilerin geniş bir iletişim ağına ve beceriler listesine sahip olmaları gerekmektedir (Templer ve Cawsey, 1999). Dışsal hareketlilik üç çeşide ayrılmıştır (Ng vd., 2007: 346-366).

Bunlardan dışsal yukarı hareketlilik; birbirinden bağımsız işverenlerin oluşturduğu terfi fırsatları ile olan iş değişkenliğidir. Bir yönetici kurum dışına hareketlilik

gerçekleştiriyorsa gideceği pozisyon kendi kurum içindeki yükseleceği mevkiden daha iyi şartlara sahiptir. Bu tür yöneticiler hızlı şekilde yükselirler. Çalışanların girişimci olup işletmelerini bırakıp kendi işlerinin başına geçmesi de örnek olabilmektedir.

Dışsal yanal hareketlilik, bir başka işverenle aynı hiyerarşik düzeyde olmak şartıyla bir işe devam etmeyi ifade eder. Bir bilgisayar uzmanı olan bireyin işyerinden ayrılıp bilgisayar programcısı olarak başka bir şirkette işe başlaması örnek olarak gösterilebilir. Tanınma isteği, örgüt kültüründen hoşnutsuzluk veya ücret gibi durumlar kişileri bu karara itebilmektedirler.

Dışsal aşağı hareketlilik, bir başka işveren tarafından kişinin son pozisyonundan daha düşük bir hiyerarşik düzeyde iş yapmasına denilmektedir. İşten çıkarılmış ya da farklı ülkeye göç gerçekleştiren ya da olduğundan daha da düşük statülü işlerde çalışmak mecburiyetinde hissedenlerin durumuna denilmektedir.

Fiziksel hareketlilik üzerine yapılan araştırmaların çoğu, öncelikli olarak yukarı doğru harekete odaklanmaktadır (Ng vd., 2007). Aşağı doğru hareketler gibi daha az yaygın olan hareketlilik türleri, belirli hareketlilik türlerinin neden diğerlerinden daha sık meydana geldiği, hareketliliği kısıtlayabilen faktörler ve bireylerin neden fiziksel hareket yapmamayı seçebilecekleri hakkında az sayıda çalışma yapılmıştır (Ng vd., 2007; Sargent, 2003).

Hareketlilik olgusu; fiziksel hareketliliğe, psikolojik hareketlilikten daha çok odaklanmıştır. Bunun sebeplerinden birincisi fiziksel hareketin ölçülmesinin (iş değişikliklerinin sayısını, geçilen ulusal sınırların sayısını saymak) psikolojik değişikliklerden daha kolay olmasıdır. İkincisi, yakın zamana kadar, araştırmacılara sunulan herhangi bir psikolojik hareketlilik ölçüsünün olmayışıdır (Briscoe vd., 2006).

2.1.3. Çok Yönlü Kariyer

Çok yönlü kelimesi, şekil değiştirmenin özel bir çağrışımla “Xexibility” kelimesiyle eş anlama gelmektedir. Örneğin (Concise Oxford Dictionary 1990: 960'dan Inkson, 2006: 51) “çok yönlü” ve “birçok biçim almak” anlamına gelir. Webster’s Dictionary’de ise, (Webster’s Dictionary 1971: 670'den akt. Inkson, 2006: 51) benzer bir tanıma sahiptir: “farklı şekilleri kolayca kabul etmek, son derece değişken” olarak yazmaktadır. Çok yönlünün kurgusal anlamını anlamak için kelimenin kökenlerini göz önünde

bulundurmamız gerekmektedir. Bazı metaforlar, eski ve ilkel toplumlarda bulunan arketipsel insan mitlerini ve ideallerini temsil eder. “Çok yönlü kariyer” teriminin kökeni, Kelt ve İzlanda mitolojisindeki "şekil değiştirenler" gibi duruma göre gerektirdiği şekilde değişebilen, Homeros'un Odyssey’inde bahsedilen Yunan deniz tanrısı Proteus'tan gelir. Kitapta Proteus’un önce büyük sakallı bir aslana, sonra da bir yılanı dönüştüğü - bir panter - rampalı bir yaban domuzu - bir su seli - yükselen dalları olan bir ağaca dönüştüğü yazılıdır. Hall (1976), bireylerin şekillerini hızla değiştirerek değişen koşullara uyum sağladıkları çok yönlü kariyerlerin ortaya çıkışını önermek için Proteus efsanesini çok yönlü kariyer kavramı için kullanmıştır. Çok yönlü kariyer kavramının gücü kısmen, esnek ve koşullu çalışmanın modern sorunlarıyla yankılanmasından ve kısmen de Hall'ın araştırma yoluyla onu yenileme ve geliştirme konusundaki coşkusu ve akademik girişiminden kaynaklanmaktadır (Hall, 1996, 2002, 2004'den akt. Inkson, 2006: 51).

Hall, çok yönlü kariyer fikri hakkında ilk kez 1976'da yazmış olsa da, 1996'da *The Career Is Dead—Long Live the Career* adlı kitabının yayınlanmasına kadar bu kavram yaygın bir popülerlik kazanamamıştır. Hall, çok yönlü kariyeri olan bir kişiyi; pazarlanabilir kalabilmek için değişen çalışma ortamına uyacak şekilde bilgi, beceri ve yeteneklerini yeniden uyarlayabilme olarak tanımlamıştır (Sullivan ve Baruch, 2009: 1544). Çok yönlü kariyeri yüksek olan bireyler esnektirler, özgünlüğe değer verirler, sürekli öğrenmeye inanırlar ve içsel ödüller ararlar (Hall ve Mirvis, 1996). İş ortamındaki azalan istikrar, artan belirsizlikler, azalan istihdam güvencesi, istihdam ilişkilerindeki değişiklikleri kabul eden çok yönlü kariyer tutumu yüksek olan bireyler; kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmektedirler (Hall, 2002; Hall ve Moss, 1998).

Çok yönlü kariyer terimi için metaforik ifadeler kullanılmaktadır. Bu modern kariyer türünün bireysel doğasını tanımlamak için "kariyer parmak izi" metaforu (Hall ve Mirvis, 1996), psikolojik kariyer başarı kriterlerini özetlemek için ise “kalbi olan yol” metaforu kullanılmaktadır (Shepard, 1984'den akt. Park ve Rothwell, 2009: 389). Çok yönlü kariyer; örgütsel hiyerarşilerin, profesyonel ilerlemenin veya kişinin istikrarlı yönlerinin ve geleneksel sınırlarının dışında gerçekleşen bir fenomen olarak tanımlanmaktadır. Kişi kendi temsilcisi olma rolünü üstlenir. Kariyeri ve yaşam başarısı birey tarafından tanımlanacak ve oluşturulacaktır (Baruch, 2014: 2704). Çok yönlü kariyer, organizasyonun değil kişinin yönettiği bir süreçtir. Kişinin eğitim, öğretim, çeşitli organizasyonlarda çalışma, mesleki alandaki değişiklikler vb. konularındaki çeşitli

deneyimlerinden oluşur. Çok yönlü bir kişinin kendi kişisel kariyer seçimleri ve kendini gerçekleştirme arayışı, hayatın da birleştirici veya bütünleştirici unsurudur (Hall, 1976: 201).

Çok yönlü kariyer hakkındaki tartışmalar çeşitli varsayımlara dayanmaktadır. Birincisi, çok yönlü bir kariyeri yönetmek için bireysel sorumluluk çok önemlidir. Hall (1996)'a göre modern kariyer; örgüt tarafından değil, birey tarafından yönlendirilen değişken olmalıdır. İkincisi, çok yönlü kariyer yaklaşımı sürekli öğrenmeye dayanmaktadır. Hall (2002); modern kariyerin, yaşam boyu bir dizi kısa öğrenme aşamasından oluştuğuna ve kariyer gelişiminin kişi, iş zorlukları, ilişkiler ve yaşam boyu öğrenmenin bir kombinasyonu tarafından yönlendirilen sürekli öğrenme fırsatlarını içeren bir süreç olduğunu savunmaktadır. Bu yönlendirme devam eden kariyer başarısı için gereklidir. Üçüncüsü, çok yönlü kariyerin hedefi öznel kariyer başarısıdır. Bireyin vizyonu ve değerleri, kariyer başarısını ölçmek için kullanılan kriterler haline gelir (Park ve Rothwell, 2009: 389).

Çok yönlü kariyer, organizasyon tarafından değil kişi tarafından yönlendirilir; bireysel olarak tanımlanmış hedeflere dayanır; tüm yaşam alanını kapsar ve ücret, rütbe veya güç gibi nesnel başarı ölçütlerinin yerine psikolojik başarı tarafından yönlendirilir. Çok yönlü kariyer, bireyin kişisel değerlerinin bireyin kariyeri için rehberlik ve başarı ölçüsü sağlaması anlamında yönlendirilen değerler ve kişisel kariyer yönetiminde kendi kendini yönlendirdiği bir kariyer olarak performans ve öğrenme taleplerinde uyarlanabilir olma yeteneğidir (Briscoe vd., 2006: 30-31).

Çok yönlü kariyer ve geleneksel kariyer anlayışı arasındaki farkları iki yazar (Hall, 1976; Noe, 2009) farklı şekilde ifade etmişlerdir. Bu farklar Tablo 7 ve Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 7: Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL KARIYER	ÇOK YÖNLÜ KARIYER
Kariyer Yönetimindeki Sorumluluk	Organizasyon	Birey
Temel Değerler	İlerleme	Özgürlük, gelişim
Hareketlilik Seviyesi	Düşük	Yüksek
Başarı Ölçütü	Pozisyon, maaş, statü	Psikolojik başarı
Ana Tutumlar	Örgütsel bağlılık	İş doyumu, profesyonel bağlılık

Kaynak: Hall, 1976

Tablo 8: Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL KARIYER	ÇOK YÖNLÜ KARIYER
Hedef	Terfi	Psikolojik tatmin
Psikolojik Anlaşma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer Değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim Sorumluluğu	Şirket	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha fazla güven

Kaynak: Noe, 2009: 401

Tablo 7 ve Tablo 8'e göre çok yönlü kariyer tutumunun bilindik ve geleneksel kariyer yönetimi arasındaki farklar; kariyer sorumluluğunun bireyde olması, özgürlük ve gelişim temelli olması, hareketlilik seviyesinin sınırsız hareketliliğe benzemesi, objektif başarı ölçütlerinden çok subjektif başarı ölçütlerine odaklanması, psikolojik anlamaya göre de terfiden ziyade tatmine yönelik olması, kişisel gelişimi de birey tarafından yönlendirilmesidir. Bu farklılıklar modern kariyer yapısının ruhuna da uyum sağlamaktadır.

Çok yönlü kariyer tutumunu bireysel açıdan ifade etmek gerekirse modern zamanda çalışanların kariyerlerini ve yaşamlarını anlamada umut verici bir kavram olan bu tutum (Briscoe ve Hall, 2006), bireylere “kendi kariyer kaderlerinin temsilcileri” olarak yeniden canlanan bir vurguyu yansıtmaktadır (Inkson ve Baruch, 2008: 217'den akt. Drenzo vd., 2015: 538). Bu yaklaşım bireyin özerk kariyer yönetimi yoluyla öznel başarıya ulaşmaya odaklanan bir kariyer gerçekleştirme eğilimini ifade eder (Drenzo vd., 2015: 538).

Bu kariyer kavramı ağırlıklı olarak bireyin belirli bir kariyer yolunu takip etme güdülerine odaklanır. Çok yönlü kariyer bir kuruluş tarafından değil, bir kişi tarafından yönlendirilir ve yönetilir (Gubler vd., 2014: 23-24). Çok yönlü bir kariyer tutumu, bir kişinin gelişimsel bir ilerlemeye ve kendini gerçekleştirmeye yönelik çaba gösterdiğini ima eder (Volmer ve Spurk, 2011: 207).

Çok yönlü bir kariyer bağlamında bireyler; çalıştıkları kuruluşlardan ziyade kendi kariyerlerinin, gelişimlerinin ve mesleki kaderlerinin mimarları haline gelirler. Bu yönelim, özgürlük ve uyarlanabilirlik gibi değerleri yansıtan bir kişinin kariyerini yönetmede içsel olarak yönlendirilen ve kendi yönlendirdiği bakış açısını temsil eder (Hall, 1976, 2002). Benzer şekilde, çok yönlü kariyer, bireylerin kariyerlerini yönetmede ve kariyer yollarını dönüştürmede aktif sorumluluk almaları nedeniyle örgütle değil; kendisiyle yapılan bir sözleşme olarak tanımlanmıştır (Baruch, 2004'den akt. Enache vd., 2011: 238). Dolayısıyla özgürlük ve büyüme, profesyonel bağlılık, anlamlı iş arayışı ve bir görev aşkı keşfi yoluyla psikolojik başarıya ulaşma (Hall, 2004; Hall ve Chandler, 2005'den akt. Enache vd., 2011: 238) çok yönlü kariyerin ayırt edici özellikleri arasındadır. Ayrıca birinin kariyer gelişimini yönetme sorumluluğunu üstlenmesinin kariyer ve yaşam doyumu, gelişmiş öz-yeterlik, refah ve ayrıca arzu edilen kariyer sonuçlarına ulaşırsa dışsal kariyer ilerlemesi dâhil olmak üzere olumlu psikolojik sonuçlar sağlayabileceği iddia edilmiştir (Crant, 2000; King, 2004; Seibert vd., 2001).

Kariyer başarısı; iş tatmini derecesi, kendini gerçekleştirme, kişisel başarı ve tatmin duygusu gibi psikolojik kriterler açısından tanımlanmaktadır (Hall ve Mirvis, 1996). Bu tanım; kariyer başarısının terfi, maaş ve mesleki statü gibi dış kriterler açısından tanımlandığı daha geleneksel görüşle çelişmektedir (De Bruin ve Buchner, 2010: 2).

Çok yönlü bir kariyerin bir özelliği, kişinin bireysel olarak tanımlanmış hedef ve değerlerine dayalı bir kariyer yolu seçme özgürlüğüdür (Hall, 2004). Yapılan nitel bir araştırmada kariyerlerine karşı çok yönlü tutuma sahip bireylerin genellikle kendilerini gelecek için geliştirmeye daha istekli oldukları ve geleneksel sınırların ötesinde istihdam edilebileceklerine daha fazla güvenecekleri tespit edilmiştir (Clarke, 2009).

Çok yönlü kariyer tutumu yüksek bu bireyler, kendi kariyerlerinde ilerlemek için dış standartları (kuruluşlar veya toplum tarafından belirlenen sonuçlar) standart almak yerine; kariyerlerini değerleri, güdeleri ve ihtiyaçları etrafında şekillendirmeye odaklı

olurlar (Briscoe vd., 2006; Hall, 2002). Kişinin kendi ihtiyaçlarının, hayallerinin ve özlemlerinin önemini vurgulayan kendi değerlerine olan bu güven duygusu; birey için anlamlı sonuçların elde edilmesine yöneliktir (Enache vd., 2011: 238).

Çok yönlü bir tutumla ilişkili olarak kişilik nitelikleri (proaktiflik, değişime açıklık, iyimserlik ve uyum yeteneği), bireyi potansiyel işverenler için oldukça çekici kılabilir ve bireyin yeniden işe alınma yeteneğini arttırabilir. Veriler bir bireyin çok yönlü kariyer tutumu diğer bireylerden bir birim daha yüksek olduğu zaman, o kişinin yeniden işe alınma olasılığının %78 daha fazla olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra; çok yönlü kariyerin büyüme ve özgürlüğün temel değerlerine odaklanması, çok yönlü bir tutuma sahip olmanın insanların daha iyi işler aramalarına ve nihayetinde bu işleri elde etmelerine yardımcı olduğu anlamına gelebilmektedir. Çok yönlü kariyer tutumu, iş geliştirme ve kariyer ilerlemesine yol açan yeniden iş bulma ile önemli ölçüde ilişkilidir. Bu nedenle, çok yönlü kariyer tutumunun iş kaybı sırasında insanların gelişmesi veya güçlendirilmesi için yararlı bir yönelim olacağı görülebilmektedir (Waters vd., 2014: 408-411).

2.1.3.1. Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer

Literatür incelendiğinde çok yönlü kariyer tutumlarının; değerlere göre yönlendirilen kariyer ve kendi kendine yönlendirilen kariyer olmak üzere iki boyutta değerlendirildiği görülmektedir (Briscoe vd., 2006: 31).

Kariyer literatüründe modern kariyer yaklaşımlarının giderek daha fazla süreksizlik ve doğrusal olmama ile karakterize edildiği görülmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996; Nicholson, 1996; Sullivan, 1999). Kendi kendine yönelim ifadesi, bireylerin beceri ve yetkinlik geliştirme sorumluluğunu üstlenmesi anlamına gelmektedir. Diğer yandan kariyer özyönetiminin temelinde hedefler geliştirmek, fırsatları araştırmak, kendine güvenmek ve proaktif olmak yatmaktadır. Bu nedenle çok yönlü kariyer tutumu yüksek bireyler, anlamlı sonuçlar elde etme istekleriyle karakterize edilir; güçlü kişisel değerler ve yönetilen kişisel kariyer hedefleri tarafından yönlendirilir (Enache vd., 2011).

Kendi kendini yönlendiren kariyer öz yönetimli kariyerle birlikte aynı anlamda ele alınabilir. Çünkü öz yönetimli kariyer boyutu çalışanın kendi kariyerini değerlerine göre kendisinin etkin bir biçimde idare edip yürütmesi anlamına gelmektedir (Greenhaus ve

Callanan, 2006: 45). Dolayısıyla kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu yüksek bireyler, ayrıca istihdam güvenliği ile daha az motive olurlarken başarı ve kişisel gelişim ile daha çok motive olmaktadır (Hall, 2004: 10). Çok yönlü kariyer yönetimi aynı zamanda kişinin kariyer yönetiminde özyönetimlilik gerektirir. Yani birey performans ve öğrenme talepleri bakımından uyarlanabilir olmalıdır (Briscoe ve Hall, 2006: 8).

Çok yönlü kariyerin alt boyutu olan kendi kendine yönlendirilen kariyer bireylerin kariyerlerinin sorumluluğunu alarak kariyer yollarını dönüştürme sorumluluğunu üstlendiği yeni bir biçimdir. Bu boyut, ihtiyaca göre kendini değiştirmektedir (Inkson, 2006: 53). İhtiyaca göre şekil değiştirme özelliği de Hall (1976)'ın Proteus metaforuna oldukça uygun görünmektedir.

Kendi kendine yönlendirilen kariyer, bireyin kariyer seçeneklerini keşfetmek ve kariyer kararları vermek için inisiyatif alarak kariyer gelişimi üzerinde kişisel kontrol uyguladığı bir yaklaşımdır (Direnzo vd., 2015: 538). Bu tanımdan yola çıkarak, çok yönlü bir kariyer tutumuna sahip bir kişinin; hedeflere meydan okuyarak, kişinin yeteneklerini ve başarılarını geliştirerek motive edilmesi gerektiği savunulmaktadır.

Kariyer döngüsünün son aşamasıyla büyük benzerlik gösteren motivasyonel özellik çerçevesinde öğrenme ve başarıma arzusunun birleşimine “Kişisel Uсталık” denilmektedir (Kanfer ve Ackerman, 2000; Mirvis ve Hall, 1994). Kendi kariyerini kendi yönetenlerin kimlik olarak farkındalık göstermesi olasılığının daha yüksek olacağı da tahmin edilmektedir (Hall vd., 1997'den akt. Briscoe vd., 2012: 310). Daha yüksek derecede kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumuna sahip bireyler daha düşük seviyede kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu sahiplerine nazaran daha güçlü öğrenme-hedef yönelimine sahiptirler (Lin, 2015: 764). Kendi kendine yönlendirilen kariyer yönetiminde uyum yeteneği üst yeterliliğine bağlıdır ve bireylerin değişen koşullara uyum sağlama ve kendi kariyer gelişimleri için sorumluluk alma becerilerinde görülür (De Bruin ve Buchner, 2010: 2). Kısaca kendi kendini yöneten tutuma sahip bir birey başarı, kişisel gelişim ve daha az istihdam güvencesiyle yönlenen bir kişi olarak tanımlanır (Segers vd., 2008: 215).

Yeni kariyer yaklaşımlarının uygulamasının gerçekleştirilmesi için bireyin kendini ve kariyerini yönetmeye ilişkin yeni yetkinlikler geliştirmesi gerekir (Eby vd., 2003; Hall ve Moss, 1998). Çok yönlü kariyer kavramının özünde, bireysel çalışanın kendi kariyerini yönetmekten birincil sorumlu olduğu ve kariyer kararlarını yönlendirmek için güçlü bir

kimlik ve değerler duygusunun önemli olduğu yatmaktadır (Briscoe ve Hall, 2006; Hall, 2002).

Kariyer öz yönetiminin davranışsal bileşeni, proaktiflik kavramı üzerine kuruludur ve çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için üstlendikleri somut eylemlere (ör. ağ oluşturma, kendini aday gösterme, fırsatlar yaratma) atıfta bulunur (King, 2004; Sturges vd., 2002; Sturges vd., 2000). Bu eylemler, kişinin mevcut işindeki iyileştirmeye veya şirket içinde veya dışındaki hareketlere odaklanabilir (Kossek vd., 1998; Sturges vd., 2002). Birçok yazar, bireyler tarafından hayata geçirilen kariyer öz-yönetim davranışları ile kariyerle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmalar; mevcut veya olası kariyer fırsatları hakkında bilgi toplama, kişinin performansı ve yetkinlikleri hakkında geri bildirim arama ve ağ oluşturma ve kişinin görünürlüğünü artırmaya yönelik eylemlerdir (Claes ve Ruiz-Quintanilla, 1998; King, 2004; Seibert vd., 2001; Sturges vd., 2002; Sturges vd., 2000). Kişi kendi kariyerini yönlendirirken istihdamını kolaylaştıracak birçok iş becerisi, iletişim ağı ve yeterliliği de özgeçmişine katacaktır. Bu durumda da rakiplerine nazaran daha kolay istihdam edilebilirliğe ulaşacaklardır.

2.1.3.2. Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer

Değerlerine göre yönlendirilen kariyere katkı yapanlardan birisi (Hughes, 1958)'tir (Inkson vd., 2012: 9). Kavramı nesnel ve öznel kariyer olarak ikiye ayırmıştır. Bireyler kariyerlerinin farklı yönlerini değerlendirirken bireyin bakış açısının öznel kariyer kavramı için en uygunu olduğunu ifade etmiştir (Hall ve Chandler, 2005: 155). Değerlere göre kariyerini yönlendiren bir kişinin, başarının rehberlik ve ölçümünü sağlayan içsel değerlerine atıfta bulunan bir tutuma sahip olması gerektiği savunulur (Briscoe ve Hall, 2006: 8). Bu değerler para, terfi veya dışarıdaki iş teklifleri gibi dışsal faktörlere göre hareket etmekten ziyade bireyin izlediği bir “iç pusula” işlevi görür (Briscoe ve Hall, 2002; Hall, 2004). Her iki bileşende de düşük olan insanlar, kendi ilkelerini takip etmedikleri veya kariyerlerini kendileri yönetmedikleri için bağımlı olarak kabul edilir. Reaktif profillere sahip bireyler kariyerlerini yönetirler ancak içsel değerlerini kılavuz olarak kullanmazlar. Kariyerlerini içsel değerlerden ziyade dış değerlere (örgütsel değerler) göre yönlendireceklerdir (Segers vd., 2008: 213).

Değer odaklı ifade; bir çalışanın hayalleri ve özlemleriyle uyumlu değerler, güdüler ve ihtiyaçlar tarafından yönlendirilen anlamlı kariyer hedeflerinin peşinden koşan çok yönlü

yetenekleri ifade eder (Hall, 2002). Bu kapsamda Shepard (1984) kariyerlere ilişkin tartışmalarını da “kalbi olan bir yol” olarak iş hayatı boyunca kişisel anlam peşinde koşmak (Hall, 1996) olarak kavramı bireyselleştirmektedir (Sargent ve Domberger, 2007: 546). Kişilerin odak noktasının kişisel kariyer standartları tarafından yönlendirildiği değerlere dayalı bir kariyer tutumu, kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu ile çok güçlü bir şekilde ilişkilidir (Briscoe vd., 2006).

Değer odaklı olmak, bir organizasyon içinde kurumsal merdiveni tırmanmak (dikey nesnel başarı) yerine, kişinin başarısını kendi değerlerine (psikolojik öznel başarı) göre ölçmesi anlamına gelir (Hall, 1996). Hall (2004) ile uyumlu olarak, çok yönlü kariyer tutumunun bu yönünü paylaşmak için, bir bireyin kendi içsel pusulasını takip ederek veya başka bir deyişle kişisel idealleri veya ilkeleri destekleyerek para, statü veya terfi gibi dışsal motive edicilere nazaran daha fazla motive olmaktadır (Segers vd., 2008: 215). Değerlere göre kariyer yönlendirmesinin diğer bir yönü, kişinin öz kaynaklarını harekete geçiren içsel değerleri tarafından sağlanan içsel motivasyondur. Bu da kişinin vereceği kararlar için motivasyon sağlamaktadır (Hall vd., 2018: 130).

Kişinin kendi ihtiyaçlarının, hayallerinin ve özlemlerinin önemini vurgulayan kendi değerlerine olan bu güven duygusu; birey için anlamlı sonuçların elde edilmesine yöneliktir. Tipik olarak çok yönlü kariyerleri yönlendiren değerler şunlardır: topluma katkı sağlayan işlerle meşgul olmak ve iş-yaşam dengesini sağlamak (Sargent ve Domberger, 2007: 552). Dolayısıyla da insanların ihtiyaçları zaman içerisinde bir değişim gösterse de birey için deneyimleri sonucunda belli başlı kariyer değerleri oluşmaktadır (Hardin vd., 2001: 122).

Çok yönlü kariyer tutumları yüksek bireyler, işsizlikleri sırasında odak noktalarını iş dışı alanlara çevirmiş olabilirler ancak iş aramayı seçtiklerinde, çok yönlü niteliklerin tekrar iş bulma şanslarını yükseltebileceği düşünülmektedir. İş arama faaliyetlerini arttıran kendi yönlendirdikleri, aradıkları işin türü ve çalışmak istedikleri işveren türleri hakkında belirleyici olan çalışanın kendi değerleridir. Bu durum da iş aramaların etkinliğini yeni istihdam oluşturacak şekilde arttıracaktır (Waters vd., 2014: 408).

Çok yönlü kariyer tutumunun alt boyutu olan değerlere göre yönlendirilen kariyerin de iş aramayla bağlantılı olması muhtemeldir. Örneğin iş arama sürecinde hedeflerin ve eylemlerin belirlenmesi, çok yönlü kişinin kendi değerlerini eylemler yoluyla ifade etme

ihtiyacı tarafından desteklenebilir. Çok yönlü kariyer tutumu, kendini tanımak ve kişinin değerlerini ifade etmekle ilgilidir (Gubler vd., 2014: 24).

Değer kavramı topluluktan topluluğa değişebilmektedir. Her grubun kendine özel değerler zinciri bulunabilmektedir. Örneğin Z kuşağının değerleri Y ve X kuşağına göre farklılık göstermektedir. Erkekler ve kadınların değerleri de farklılık gösterebileceği gibi eğitim durumları, çalışma biçimleri farklı olanların da değerleri farklılık gösterebilmektedir.

2.1.4. Diğer Yeni Kariyer Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde son 10-20 yıl içerisinde en çok araştırılan, ilgilenilen, akademik çalışmaları önemli derecede etkileyen iki yeni kariyer kavramının olduğu görülmektedir. Bunlar; sınırsız ve çok yönlü kariyer kavramlarıdır (Briscoe ve Hall, 2006: 4). Bu iki yeni kariyer kavramı haricinde yeni kavramlar da bulunmaktadır. Bunlar; portföy kariyer, global kariyer, ağ tipi kariyer, iki basamaklı kariyerdir.

2.1.4.1. Portföy Kariyer

Charles Handy, The Empty Raincoat (1994) isimli kitabında “portföy çalışanı” olarak bir kavramdan bahsetmektedir. Bu kavrama göre günümüzün portföy çalışanları; müşterilerden, ortaklardan ve iş arkadaşlarından oluşan kendi "sanal organizasyonlarını" yaratmak zorundadır (Handy, 1994: 256). Ayrıca bu kitapta portföy çalışanının farklı alanlardaki projelerden bilgiler topladıklarından, organizasyonun bir üyesi olmaktan ziyade kendi ağlarını kurduklarından, yeteneklerini kullanarak organizasyondan organizasyona ilerlerken kendi kariyer yollarını da belirlediklerinden bahsedilir (Dikili, 2012: 478). Bu yeni kariyer modelinin desteklediği esnek çalışma biçimleri sebebiyle çalışanlar, yeteneklerini ve becerilerini yükseltmektedir. Bu durum da çalışanların istihdam edilebilirliklerini arttırmaktadır (Whymark ve Ellis, 1999: 117).

Handy'nin ayrıca yonca modeli de bulunmaktadır. Bu modele göre yonca 3 yaprakтан oluşmaktadır: Birinci yaprakta yöneticiler, teknik çalışanlar ve profesyoneller vardır. Bu kişiler yetenekli, donanımlı, beceriklidir ve örgütsel bağlılıkları üst seviyededir. Organizasyonun devamlılığını sağlayan yapı taşlarıdır. İkinci yaprak da organizasyon dışındaki dağıtım, tedarik ve kontrol gibi harici ihtiyaçları karşılayan uzmanları ifade eder. Üçüncü yaprakta ise geçici ve esnek çalışanlar vardır. Bu durumda Handy,

kaçınılmaz olan değişim ve belirsizlikler karşısında yeteneklerin bir portföyünün oluşturulması ve her çalışanın kariyerinin sorumluluğunu kendilerinin alması gerektiğini söylemiştir. Bireysel olarak beceriler ve yetenekler herhangi bir zaman diliminde işverenlere cazip gelebilmektedir. Çalışanlar, bu durumu kendilerine fayda sağlayacak biçime dönüştürebilirler (Aytaç, 2005: 246).

Portföy kariyer yaklaşımındaki en büyük amaç ileride karşılaşılması muhtemel olay ve durumlara karşı bilginin devamlı yenilenmesi zorunluluğudur (Bayram, 2008: 37). Bu kariyer yaklaşımı, geniş düzeyde bağlantıları olanlar ve bağımsız olarak hareket etmekten hoşlanan bireyler için daha uygun bir yaklaşımdır (Aygül, 2017: 146-147'den akt. Uygur ve Algül, 2018: 5953). Esnek çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte portföy kariyer meydana gelmiştir (Gold ve Fraser, 2002).

2.1.4.2. Global Kariyer

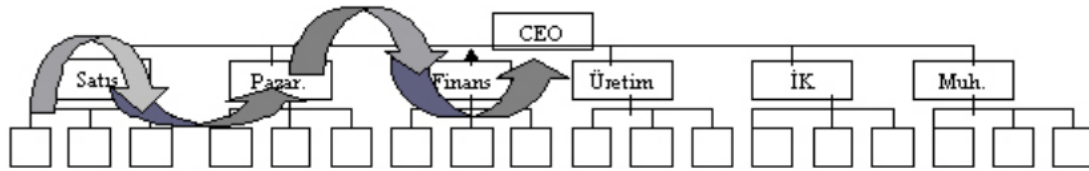
Küreselleşmedeki hızlı gelişmeler, ulus aşırı şirketlerin sayısındaki artış, insan kaynakları yönetiminin milletlerin sınırlarını aşması anlayışının da değerlendirildiği bir ortamda global kariyer ortaya çıkmıştır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2007'den akt. Dikili, 2012: 475).

Uluslararası iş ortamında, kariyerleri daha küresel hale getirme eğiliminde olan güçler olarak tanımlanabilecek bir dizi değişiklik vardır. Bunlar: (a) küresel rekabetin değişen doğası ve firmaların denizaşırı deneyimlerden edindiği bilgiden yararlanma ihtiyacı, (b) firmaların küresel liderler geliştirmesi gerektiği ve şirket sponsorluğunda veya kendi inisiyatifiyle uluslararası görevlendirmelerin uluslararası yetkinlikleri geliştirmenin kilit bir yöntemi olmasının kabul edilmesi ve (c) artık batılı olmayan, yönetici olmayan, kadın ve/veya çift kariyerli bir çiftin parçası olma olasılığı daha yüksek olan uluslararası kariyer aktörlerinin değişen doğasıdır (Thomas vd., 2005: 342'dan akt. Bayraktaroğlu, 2008).

Global kariyer yaklaşımına örnek vermek gerekirse uluslararası otel zincirleri yeni otel açılışları veya otellerin yeniden tasarlanması için çalışanlarını diğer ülkelere gönderebilmektedirler. Bu durumda, çok uluslu şirketler sahip oldukları beşeri yeteneklerini küresel bilgi transferleri ve işgücü hareketliliği yoluyla geliştirebilmektedirler (Shaw ve Williams, 2009).

2.1.4.3. Ağ Tipi Kariyer

Ağ tipi kariyerde çalışanlar ile yönetim, kariyer yolculuğunda birliktedirler. Çalışanların kariyerlerinde ilerlemesi sadece dikey olarak hareketlilik olacağı anlamına gelmez aynı zamanda yatay hareketlilik şeklinde de görülür. Aynı zamanda birbirine benzer iş kolları arasında da ağ bağlantıları ile birlikte alt kademe ve üst kademe yönetimi bir araya getirme imkânı bulmaktadırlar (Kök ve Halis, 2007:110'den akt. Uygur ve Algül, 2018: 5933). Bu yeni kariyer türünde her pozisyonda yükselme olanağının olduğu bir ağ sistemi kurulması da olasılık dâhilindedir. Ayrıca bireyin yaşı veya organizasyonda geçirdiği süreden ziyade; bilgisi, deneyimi ve gelişimi daha ön plandadır (Bayram, 2008: 142).



Şekil 3: Bir İşletmede Ağ Tipi Kariyer Yolu

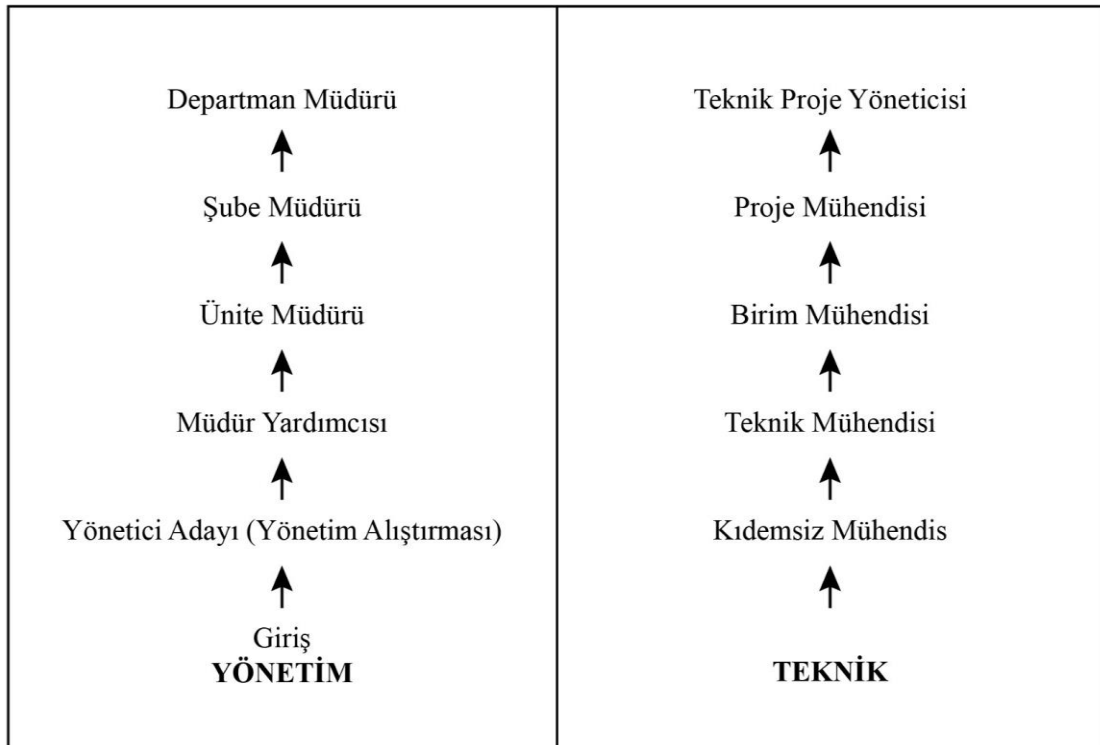
Kaynak: (Peiperl ve Barunch, 1997'dan akt. Aytaç, 2005: 188)

Belirli departmanlardaki tecrübelerin değişim gösterebilir olması ve bu deneyimlerin bir üst pozisyona terfi etmeden önce genişletilmesi gibi unsurlar ön plana alınabilmektedir. Bu kariyer yolu, yatay ve dikey olarak işlendiğinden dolayı bireyler için sonsuz olasılıkta kariyer yolu oluşturması gayet olası görülmektedir. Bu yol ile çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için daha fazla fırsat sağlanmış olur. Diğer yandan da bir çalışanın diğer çalışanların gelişimlerini engellemesinin de önüne geçilmiş olur (Şimşek, 2004: 125'den akt. Aydın Balta, 2007: 67).

2.1.4.4. İki Basamaklı Kariyer

Yöneticilik statüsü günümüzde artık sadece beyaz yakalı çalışanlar için değil mavi yakalı ve teknik departmanlarda çalışanlar için de cazip bir kariyer hedefi olmuştur. Teknik personel olarak çalışan uzmanların, Ar-Ge bölümlerinde çalışanların kariyerlerindeki sorunları çözmek amacıyla gelişmiş bir kariyer biçimidir. Bu kariyer yaklaşımı teknik ve yönetsel kariyer ayrımını ifade etmektedir (Erdoğan, 1999'dan akt. Özdemir, 2013: 261).

Bu model, hem teknik bir işte çalışmak hem de yöneticilik pozisyonlarına ulaşmak için çabalayan kişiler için oldukça uygun görülmektedir. Başka bir ifade ile teknik kariyer/yönetimsel kariyer ayırımını betimlemek için kullanılmaktadır. Çift basamaklı kariyer yolu, işlerin niteliği değişip, daha fazla uzmanlık gerektirdiği zamanlarda, tek sıra kariyer basamaklarına sıkışıp kalmış kişilerin en azından iki koldan ilerleme imkânı bulmasına oldukça yardımcı olmaktadır (Yaman, 2000: 161'den akt. Aytaç, 2005: 183). Teknik elemanların üst kademelere doğru hareketliliğine olanak tanıyan bu model, kişilerin uzmanlık becerilerinin yanında yönetim becerileri için de değerlendirmeye katkı sağlar. Kendi alanlarından belirli bir uzmanlık seviyesine ulaşan teknik personeller, uzman ve araştırma geliştirme çalışanları, bir süre sonra bulundukları departmanların yöneticisi olmayı düşünmektedirler. Bu tercihin sebebi olarak yönetim alanındaki statünün teknik alandaki statüden daha prestijli olması ve daha iyi ücret geliri sağlaması olarak söylenebilir. Çift basamaklı kariyer yolu her gün daha yaygın hale gelmektedir. Yüksek teknoloji alanında uzmanlık bilgisi, yönetim yeteneği kadar önemlidir (Aytaç, 2005: 183-185).



Şekil 4: İki Basamaklı Kariyer Yolu

Kaynak: (Aytaç, 2005: 185) Çalışma yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunlar.

İki basamaklı kariyer yönetimine yardımcı olmak için üniversitelerde işletme bölümü Tezsiz Yüksek Lisans (Master of Business Administration – MBA) programları bulunmaktadır. Bu eğitim programına teknik çalışanlar ve mühendisler katılmaktadır. Bu kişiler; üniversitede aldıkları eğitim teknik olduğundan işletmecilik, iktisadilik ve yönetim konularına uzaktırlar. Bu eğitim programı ile birlikte teknik çalışanlar, akademik olarak yönetim bilimi eksikliğini kapatıp yöneticilik yetisini kazanabileceklerdir (Öztürk, 2021: 93).

İkili kariyer basamaklarına sahip organizasyonlar, teknik çalışanlara organizasyonel ilerleme için alternatif fırsatlar sunar. Teknik profesyoneller, yönetim merdiveni veya teknik merdiven olmak üzere iki basamaktan birinde ilerlemeyi seçebilirler. Yönetim pozisyonlarına yükselmek isteyen çalışanlar, odaklarını teknik uygulamadan yönetim ve liderlik sorumluluklarına kaydırırlar. Teknik merdiveni yükseltmeyi seçenler, çabalarını giderek daha zor ve önemli teknik görevlere odaklamaya devam etmektedir. İdeal olarak her iki basamak da benzer kariyer ilerleme fırsatları ve organizasyonel ödüller sağlar. Özünde; çift basamaklı sistemin amacı, teknik profesyonellere kariyer gelişimlerini veya gelir potansiyellerini sınırlamadan kariyer gelişimi için seçenekler sunmaktır. Sistem, tüm teknik profesyonellerin yönetime geçme arzusuna (veya becerilerine) sahip olmadığı ancak tipik olarak yönetim pozisyonlarıyla ilişkilendirilen statü ve ödülleri istediği fikrine dayanmaktadır. Çift basamaklı kariyer alternatifleri, 1970'lerde teknik profesyoneller arasındaki kariyer geliştirme endişelerine yanıt olarak tasarlanmıştır (Weer ve Greenhaus, 2015).

2.1.5. Yeni Kariyer ve Esnek Çalışma İlişkisi

Atipik çalışma biçimlerinin yaygınlaşmaya başlaması, kariyer yaklaşımlarının da bir dönüşüme girmesine sebep olmuştur. Fiziksel hareketlilik (hiyerarşik veya yanal) işler, organizasyonlar, meslekler, endüstriler, coğrafi konumlar ve istihdam kalıpları (örneğin işsizlik, yarı zamanlı istihdam, tam zamanlı istihdam, serbest meslek) arasındaki farklı kariyer geçiş biçimleriyle işlevselleştirilebilmektedir (Guan vd., 2019: 391). Esnek çalışma ve yeni kariyer yaklaşımları birbirlerine karşılıklı uyum içine girmişlerdir.

Geleneksel kariyerin özü olan kişinin kariyerinin tek bir organizasyonda gerçekleşeceğine dair varsayım günümüz kariyer yapısında mümkün olmamaktadır. Bu durum, esnek çalışmanın yaygınlaşması sebebiyle istihdam garantisinin azalmasına sebep

olmuştur. Esnek çalışma bu bağlamda doğrusal bir kariyer sunamamaktadır. Geleneksel kariyer olarak bilinen yukarı yönlü kariyer yükselmesinin doğası da esnek çalışmadan dolayı değişebilmektedir. Bu durumda organizasyonların kendilerine istihdam garantisi sunmadıklarını anlayan çalışanların kendi kariyerlerini yönetmenin gerekliliğini anlamaları zorunluluk haline gelmiştir (King, 2000: 80).

Değişen çalışma biçimleri, kariyer alanındaki esneklikler, istihdam edilebilirlik ve ilişki ağları gibi ön plana çıktığı için geleneksel kariyer anlayışı kalıcılık, süreklilik ve istikrar gibi anlamları kaybetmiştir. Geleneksel kariyer tanımında bilindik çalışma standartları temel alındığında esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, geleneksel kariyer anlayışının yerini alacak yeni kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Marler vd., 2002: 426). Gelenekselden modern kariyer yaklaşımlarına dönüşümdeki bir başka etken ise istihdam ilişkilerinin çeşitliliğidir. Geleneksel istihdamda belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalışanlar örgütlerine bağlıyken sınırsız kariyerde hareketlilik çerçevesinde istihdam edilebilirlik kavramıyla bu bağlılığın yerini esneklik almıştır (Arthur, 1994). Bu örgütsel bağlılığın ortadan kalkmasıyla birey organizasyon yerine kendi kariyerine bağlanmıştır.

Artan küreselleşme, hızlı teknolojik ilerlemeler, artan işgücü çeşitliliği ve dış kaynak kullanımı ile yarı zamanlı ve geçici çalışmanın artan kullanımı gibi çevresel değişiklikler, geleneksel organizasyon yapılarını, işveren-çalışan ilişkilerini ve çalışma ilişkilerini değiştirmiş; işlerin nasıl yapılacağına dair değişiklikler yaratmış ve bireyler kariyerleri ön plana çıkarmışlardır (Sullivan ve Baruch, 2009: 1542). Piyasa güçleri, küreselleşme, dış kaynak kullanımı ve örgütsel yeniden yapılanma gibi yeni modalar yukarı doğru hareket eden kariyer görüşünü eskitmektedir (Inkson vd., 2012: 3).

Tüm çalışan seviyelerinde personel alımı için dış işgücü piyasasına güvenen, mevsimlik veya geçici çalışan kullanan, sözleşmeli istihdama geçiş yapan kuruluşlarda örgütsel faaliyetlerin küçültülmesi; dış kaynak kullanımı ile birlikte sınırsız kariyerler baskın olmaktadır (Lazarova ve Taylor, 2009: 123).

Esnek çalışma ve yeni kariyer modelleri arasındaki ilişki cinsiyet olarak kadınlarda daha net görülmektedir. Kadınlar daha çok iş değiştirmektedir (Valcour ve Tolbert, 2003), kariyerlerine zaman zaman ara vermektedirler (Cabrera, 2007), çalışma saatlerini azaltabilmektedirler (Bianchi vd., 2006; Mainiero ve Sullivan, 2006). Bu sebeplerden

dolayı kadınlar, yeni kariyer yaklaşımlarından sınırsız kariyer tutumundan fiziksel hareketlilik boyutunda erkeklere nazaran daha fazla hareketlilikte bulunabilmektedirler (Tarhan, 2019: 29).

Araştırmalar, esnek çalışanların %97'sinin yanı sıra kesintili/parçalanmış kariyeri olanların %84'ünün cinsiyetinin kadın olduğunu ortaya koymuştur (Biemann vd., 2012: 168). Bu çalışmaya göre ayrıca bekâr ve yaşı daha büyük olan kadınların sınırsız kariyer tutumunun daha yüksek olduğu da saptanmıştır. Türkiye'de ise kadınların geleneksel olarak eş ve çocukları için kariyerlerini ikinci planda bıraktıkları bilinmektedir (Tarhan, 2019: 29).

Sınırsız kariyerler hem işverenlere hem de çalışanlara, taraflarının özgür temsilcileri olarak bakar. İşverenlerin istihdam ilişkilerini sona erdirmekte özgür oldukları gerçeği örf-adet hukuku ve iş geleneklerine iyi bir şekilde yerleşmiştir. Sınırsız kariyer modeli süreksizliği açık bir varsayım haline getirmesinden dolayı bu iş geleneğine uygun şekilde var olmuştur. Pek çok gözlemciye göre, işverenlerin ve çalışanların, beklenen uzun vadeli ilişkilerin getirdiği yükümlülükler olmaksızın özgürce sözleşme yapabilmeleri taraflar açısından iyi görünmektedir fakat bu durumda önemli bir sorun vardır: Çalışanlar işverene göre pazarlık konusunda çok daha zayıf bir konumda yer almaktadırlar.

İstihdam edilebilirlik programlarına ve politikalarına yönelik koşullar sağlanmadıkça, birçok çalışan (1) becerilerini koruyarak (ve yükselterek) ve (2) işgücü piyasasında ihtiyaç duyulmasıyla bağlantılar ağı bularak, nitelikli bir çalışan olarak hizmet sunma imkânını zor bir şekilde elde edecektir. Hem sınırlı hem de sınırsız kariyerlerde işverenler, yasal olarak (eğer isterlerse) kurum içi istihdam beklentileri hakkında bilgi vermeyebilir, beceri geliştirme konusunda başarısız olabilir ve çalışanları uygun gördükleri şekilde işten çıkarabilirler. Sınırsız bir kariyer modelinde çalışan, bilgi paylaşmak ve istihdam edilebilirliğin korunmasına yardımcı olmak için işverene güvenmelidir. Kısacası işverenler, mevcut yasalara göre yapmaları gerekmeyen eylemleri ve kısa vadede kurumsal karlılığı etkileyebilecek eylemleri üstlenecek kadar erdemli olmadıkça sınırsız kariyer çoğu çalışana fayda sağlamayacaktır (Van Buren III, 2003: 135). Bu durum geleneksel istihdamdaki psikolojik sözleşmeye (Rousseau, 1995) göre ters bir yöntem izlediğinden kısa süreli istihdamda, daha doğru bir ifade ile yüksek hareketlilikte, istihdama son verme normalleşecektir.

2.2. Subjektif Kariyer Başarısı

Subjektif kariyer başarısı, Thorndike'in (1934) ilk olarak iki türe (objektif kariyer başarısı ve subjektif kariyer başarısı) ayırdığı çalışmaya kadar geçmişe gidebilir. Subjektif kariyer başarısının araştırma alanı son derece çeşitli hale gelmiş olsa da çoğu araştırmacının karşılaştığı bir konu bu özel alanın nasıl ölçüldüğüdür. Thorndike'ten (1934) sonra subjektif kariyer başarısı ölçümü 80 sene boyunca çok fazla ilerlememiştir (Pan ve Zhou, 2015).

Kariyer başarısı, 1970'lerden beri yönetim ve uygulamalı psikolojide odak araştırma konusu olmuştur (Feldman ve Ng, 2007; Ng vd., 2005; Sullivan ve Baruch, 2009). Kariyer başarısını neyin temsil ettiği, öngördüğü ve sonuçların ne olduğu sorusu sadece bireyler için değil aynı zamanda organizasyonlar için de önemlidir (Spurk vd., 2019: 36). Kariyer başarısı, herkesin hayatındaki en kritik hedeflerden biridir. Bir kişinin kariyer başarısı algısı, refah ve iş performansı gibi bir dizi olumlu sonucu tetikleyebilir. Subjektif kariyer başarısı, sadece bireyin gelişen bir mesleki sürece tepkisini tanımlayan bir terim değil; aynı zamanda kariyer başarıları hakkında bir yargıyı temsil eden değerlendirci bir terimdir (Abele vd., 2011). 1980'lerde, Derr (1986), kariyer başarısını çok bireysel bir fenomen olarak vurgulayarak, "dış" (objektif) kariyere karşı "iç" (subjektif) kariyere vurgu yapmıştır. Bu nedenle birçok yönden kariyer çalışmaları, bireysel olarak yönlendirilen kariyerleri örgütsel olarak yönlendirilen kariyerlerden daha fazla vurgular hale gelmiştir (Briscoe vd., 2010: 784).

Hall; başarı kavramını, Sheppard'ın (1984) bireysel potansiyellerini sadece "yüreklerinin seslerini dinlemeleriyle" (path with a hearth) ve "yaşamaya değer bir hayata sahip olma" (life fully worth living) şeklinde tanımlamıştır (Dobrow, 2004: 1). Bu duruma göre psikolojik başarı kriterleri: bireyin gurur duyması, önemli hedeflerini gerçekleştirmesi, aile mutluluğu ve huzurunun sağlanması, olarak ifade edilebilir (Hall, 1996: 8). Çok yönlü kariyerin odak noktasında yer alan en önemli unsurlardan birisi subjektif kariyer başarısıdır. Bireylerin başarılarının değerlendirilmesinde işin kendisinden olan odak noktası, yaşamın kendisine doğru kaymıştır (Hall ve Chandler, 2005: 162).

Bireylerin kariyer başarısına ilişkin algıları, kariyer durumuna ilişkin değerlendirmelerinden elde edilir. Kariyer başarısı, kişisel kariyer hedeflerine yönelik bir ilerleme duygusu ve dolayısıyla hem geçmiş başarıların hem de gelecekteki potansiyel

beklentilerin algılanmasıdır. Yukarıda bahsedilen argümanlara dayanarak subjektif kariyer başarısı, çalışanların kişisel kriterlerini kullanarak geçmiş kariyer deneyimlerinin ve beklenen kariyerle ilgili kazanımların değerlendirilmesi temelinde kariyer hedeflerine ne kadar ulaştıklarına ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır (Pan ve Zhou, 2015: 46).

Geleneksel olarak kariyer araştırmacıları, kurumsal konum veya elde edilen terfiler gibi kariyer başarısının nesnel göstergelerine odaklanmıştır (Arthur vd., 2005; Bozionelos, 2004). Geleneksel olarak artan maaşlar ve hiyerarşik ilerleme ile temsil edilen kariyer başarısının, giderek artan bir şekilde “psikolojik başarı” yani kişinin “kişisel olarak en iyisini” yaptığını bilmekten kaynaklanan gurur ve kişisel başarı duygusu ile tanımlandığını savunulmaktadır (Hall ve Mirvis, 1996: 26). Firmalar arası hareketlilik ve öngörülemezliğe artan bir vurguyla, sınırsız kariyerler bağlamında, araştırmacılar kariyerleri değerlendirmede birincil odak noktası olarak kariyer başarısının kişisel anlamından yani subjektif kariyer başarısından giderek daha fazla bahsetmektedir (Hall, 2002).

Birçok yazar subjektif kariyer başarısını tanımlamıştır. Bu tanımların birkaçı şu şekildedir: bir kişinin iş deneyimlerinin herhangi bir noktasında ve bir zaman dilimi içinde arzu edilen işle ilgili sonuçların elde edilmesi (Arthur vd., 2005: 179), kişinin kariyerine ilişkin tatmin ve başarı duyguları (Seibert vd., 1999), kişinin iş deneyimleri sonucunda elde ettiği olumlu psikolojik, işle ilgili sonuçlar veya başarılar (Judge vd., 1995: 486), bireyin kendi kariyerini başarılı olarak algılama derecesi (Heslin, 2005), kariyer başarısının öznel veya içsel kavramı (Gattiker ve Larwood, 1986), bir kişinin iş deneyimlerinin herhangi bir noktasında zaman içinde arzu edilen işle ilgili sonuçların elde edilmesi (Arthur vd., 2005: 178), bir kişinin kendi hedef ve beklentileriyle ilgili psikolojik başarı deneyimi (Seibert vd., 2001), bireyin kendi kariyerine ilişkin öznel kavrayışı ve değerlendirmesi (Van Maanen, 1977: 9'den akt. Baruch ve Bozionelos, 2011), bireylerin kariyerlerine ilişkin algısal değerlendirmeleri ve duygusal tepkileri (Greenhaus vd., 1990; Ng ve Feldman, 2014; Turban ve Dougherty, 1994), kişisel olarak önemli kariyer hedeflerine ulaşmak için eylemlerin uygun şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin öznel değerlendirmesi (Haenggli ve Hirsch, 2020: 3), bireyin becerebildiğinin en iyisini yaptığını bilmesinden doğan gurur... (Eby vd., 2003: 690).

Bu tanımlar iki şekilde yorumlanabilir: İlk olarak insanların kariyer başarılarının nesnel faktörlerin yanı sıra genel bir öznel değerlendirmesini oluşturmalarını önerilmektedir. İkinci olarak tanımlar, öznel değerlendirme gerektiren (yani standart bir kurumsal veri tabanından alınamayan) nesnel faktörlerin ötesinde kariyer başarısı için ek bileşenler olduğunu ima edilmesidir (Shockley vd., 2016: 129).

Subjektif kariyer başarısı, bir kariyer boyunca nasıl gelişebileceğini tanımlayan beş farklı değişimin bileşeni olarak ortaya çıkmıştır. Bu bileşenler, bir kariyer boyunca subjektif kariyer başarısı algılarında meydana gelen temel değişiklikleri şu şekilde tanımlar: (1) finansal başarı ve tanınma başarısı için çabalamayı bırakmak, (2) kariyer boyunca kişisel gelişime daha fazla odaklanma, (3) kariyer boyunca iş-yaşam dengesine daha fazla vurgu, (4) başkalarına hizmet etmeye doğru bir geçiş ve (5) kariyer boyunca subjektif başarı kriterlerinde herhangi bir değişiklik olmaması (Hupkens vd., 2021: 1) şeklindedir.

Subjektif kariyer başarısı, o birey için önemli olan herhangi bir açıdan kariyeri kişisel, içsel olarak algılaması ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Hall ve Moss, 1998). Subjektif kariyer başarısı, kariyer deneyiminde kişinin kendi tercihlerini kullanarak içsel bakış açısını alır (Arthur vd., 2005). Bu nedenle önceki çalışmalar; terimin bireyin kendi belirlediği standartlar, özlemler ve kariyer aşaması temelinde kendi kariyerini değerlendirmesine atıfta bulunduğunu öne sürmüştür (Gattiker ve Larwood, 1986; Nabi, 1999).

Subjektif kariyer başarısı ile ilgili olarak insanların her zaman takip edecekleri çeşitli kişisel kariyer hedefleri vardır. Sadece değer verdikleri hedeflere ulaşıldığında başarılı olduklarını hissedeceklerdir. Aksi takdirde amaç başkaları açısından ne kadar önemli olursa olsun, onların kariyer başarısı algılarını uyandırmayacaktır. Aksine bireylerin tatmin duygularını yargılamak için daha fazla ortak noktası vardır. Çoğu insanın iş veya kariyer memnuniyetini değerlendirirken kullanmayı sevdiği daha yaygın kriterler vardır. Ek olarak, kariyerin belirli bir yönüne gelince, insanlar kariyer başarısını değerlendirmek için memnuniyete kıyasla daha yüksek bir standart benimsemeye eğilimlidirler. Başarı, görevin bitip bitmediğine ilişkin bir değerlendirmedir; memnuniyet ise mevcut durumun kabul edilebilir olup olmadığına dair bir duygudur. Fakat yaşlanma ile kariyer zaman çizelgesi değişeceği için kariyer başarısı algılarının değişebileceği anlamına gelir (Pan ve Zhou, 2015: 47-48).

Bireyler, farklı kişisel değer sistemlerinin varlığı nedeniyle kariyer başarısını değerlendirmek için çeşitli standartlara sahiptir (Arthur vd., 2005) ve buna göre kariyer başarısının aynı yönüne karşı çok farklı tutumlara sahip olabilirler (Pan ve Zhou, 2015: 48).

Çalışan için yatay hareketlilik; daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurmanın, iş deneyimlerini zenginleştirmenin ve insan sermayesini geliştirmenin bir yolu olabilir (Caluwé vd., 2014: 4). Subjektif kariyer başarısı da bireyin ailesi, sosyal çevresi, arkadaş ortamı, yöneticileri veya içinde bir birey olduğu toplum yerine kendisine anlamlı gelen hedeflere erişmesi ile hissedilir (Mirvis ve Hall, 1994).

2.2.1. Subjektif Kariyer Başarısının Değişen Doğası

Kariyer başarısı uzun zamandır ilgilenilen bir konu olmuştur. Akademisyenler ilk başta kariyer başarısının yerine iş tatminini kullanmışlardır (Dai ve Song, 2016: 238). Hughes; kariyer başarısını ilk teorik ayrım olarak, objektif kariyer başarısı ve subjektif kariyer başarısı olarak iki şekilde ifade etmiş ve özellikle subjektif kariyer başarısının önemini vurgulamıştır (Hughes, 1937, 1958'den akt. Lirio vd., 2006: 286). Kariyer başarısı, geleneksel bir kariyer geliştirme modelinden sınırsız bir kariyer geliştirme modeline geçiş yapmıştır (Defillippi ve Arthur, 1994). Objektif ve subjektif kariyer başarısı arasındaki ayrım özellikle tanım ve ölçüm olarak dikkatleri çekmiştir (Spurk vd., 2019: 36).

Gerek algılar gerekse de tutumlar bu geçiş sürecini mantıklı kılmaktadır. Objektif kariyer başarısı ve subjektif kariyer başarısının ölçümleri birbirinden farklıdır. Bu farklılık dönemlere göre algılardan kaynaklanmaktadır. Günümüzde kariyer algısının farklılaşması için birçok etken vardır. Bunlara örnek olarak: kuşaklar arası farklılık, çalışma biçimleri olarak farklılık, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre farklılıkları gösterilebilmektedir.

Geleneksel olarak kariyer başarısı, sadece toplum tarafından değer verilen ödüllerin elde edilmesi açısından düşünülmüştür. Bu durum, kariyerleri dış gözlemcinin prizması aracılığıyla yargılayan ve başarıyı değerlendirmek için nesnel olarak doğrulanabilir kriterler kullanan dışsal görüşe atıfta bulunur (Heslin, 2005). Objektif kariyer başarısı sanayileşme ve ardından bürokrasi ile ortaya çıkan kariyer, güvenlik, iş tatmini ve kariyer

performansına sahip olmak için örgüte bağlı olduğu varsayımıyla örgütle ilişkilendirilen bir kariyerdir (Hughes, 1937, 1958'den akt. Lirio vd., 2006: 286).

Araştırmalarda kariyer başarısı olarak aslında objektif kariyer başarısı kast edilmektedir (Hofmans vd., 2008: 397). Kariyer başarısının ölçüm metotlarında ise genellikle maaş, statü ve terfi kullanılmaktadır (Hall, 2002; Ng vd., 2005). Bunun yanı sıra kurumsal, profesyonel, veya mesleki hiyerarşideki dikey ilerleme hızı, mesleki prestij (Baruch ve Bozionelos, 2011: 82), pozisyon unvanı (Gunz ve Heslin, 2005), iş seviyesindeki iyileştirmeler (Judge vd., 1995), CEO'ya yakınlık, hiyerarşik statü (Arnold ve Cohen, 2008; Bozionelos, 2004) gibi objektif kariyer başarısı kriterleri de vardır. Bu kriterler somut, gözlemlenebilir, ölçülebilir, doğrulanabilir başarıları ifade eder (Heslin, 2005). Ayrıca objektif başarı algısı somut ve dışsaldır (Arthur vd., 2005).

Uzun bir süre boyunca kariyer başarısı araştırmacıları neredeyse yalnızca nesnel kariyer başarısına odaklanmışlardır (Arthur vd., 2005; Heslin, 2005). Kariyer başarısını ölçen çalışmalar incelendiğinde 1980-1996 yılları arasındaki çalışmaların %75'inin objektif kariyer başarısına odaklandığı görülmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996: 8).

Bununla birlikte kariyerlerin giderek sınırsız hale gelmesiyle, objektif kariyer başarısını elde etmek zorlaşmıştır. Bu nedenle insanlar kariyerlerini öznel olarak seçilen standartlara göre giderek daha fazla değerlendirmektedirler (Dries vd., 2008). Sonuç olarak, subjektif kariyer başarısına olan ilgi son birkaç on yılda önemli ölçüde artmıştır (Heslin, 2005).

Geleneksel olarak objektif faktörler, çağdaş organizasyonların manzarası ve modern çalışanların tutumları ile daha az uyumlu hale gelmektedir. Spesifik olarak örgütsel hiyerarşiler, yukarı doğru ilerleme için sınırlı fırsatlar sağlayarak giderek daha düz hale gelmiştir (Hall, 1996). Bununla birlikte işin değişen doğası, birçok çalışanın başarıyı görme biçiminde bir değişikliği de beraberinde getirmiş ve daha subjektif bir bileşen geliştirmiştir (Shockley vd., 2016: 128).

Kariyerlere ilişkin daha etkin bir görüşe geçişle birlikte, kişinin kariyer kimliğini kişisel bir anlatıdan kaynaklanan sosyal olarak inşa edilmiş bir fenomen olmuş (Ibarra, 1999; Ibarra ve Barbulescu, 2010) ve bireyin subjektif kariyer başarısına ilişkin iç diyalogunu incelemesi daha önemli bir kavram haline gelmiştir (Shen vd., 2015: 1755).

Subjektif kariyer başarısı kavram olarak oldukça zengindir. Sonuçta insanlar çok farklı tatmin duygularına sahiptirler. Subjektif kariyer başarısı, kişinin iş tatmini, kariyer tatmini, kariyer bağlılığı ve algılanan kariyer başarısı gibi kişisel olarak anlamlı kariyer sonuçlarına ulaşma deneyimi ve değerlendirmesi ile ilgilidir (Shockley vd., 2016). Subjektif kariyer başarısı; bireylerin kendi değerlerinin, tutumlarının ve hedeflerinin önemini yansıtan, kariyer hedeflerine veya başarısına ilişkin kendi öznel değerlendirmesine bağlıdır (Seibert vd., 2001). Subjektif kariyer başarısı ile ilgili diğer tanımlar da; bir kariyer aktörünün kişisel olarak anlamlı kariyer elde etme değerlendirmesi ve deneyimi (Ng vd., 2005; Seibert vd., 2001), kişinin kariyer kazanımlarını değerlendirmek için içsel, öznel bir deneyimle ilgili bir kavram (Spurk vd., 2019), bireyin gelişen kariyer deneyimlerine tepkisi (Lirio vd., 2006: 286), kariyer ve yaşam doyumu (Greenhaus vd., 1990) ve bir kişinin kişisel tatmin duygusu gibi birey için önemli olan herhangi bir boyutta zaman içinde işle ilgili arzu edilen sonuçları elde edip etmediğine dair içsel yansıması (Arthur vd., 2005) olarak tanımlanır. Subjektif kariyer başarısı değerlendirmede bir iç pusula olarak da algılanabilir (Shen vd., 2015: 1755).

Subjektif kariyer başarısı, 50 yıl önce anlamlı bir yapı olarak tanımlanmış olsa da Hughes (1958), nispeten az miktarda bilimsel çalışma, onun temel doğasını anlamaya odaklanmıştı (Heslin, 2003, 2005; Greenhaus, 2003'den akt. Shockley vd., 2016). Arthur vd. (2005)'nin 1992'den 2002'ye kadar olan kariyer başarısı dergi yayınlarını incelemesinin kanıtladığı gibi subjektif kariyer başarısının tutarlı bir şekilde işlevsel hale getirilmesine ve ölçülmesine katkıda bulunmuştur.

Çalışmaların yaklaşık % 50'si subjektif kariyer başarısını tek boyutlu bir şekilde araştırmıştır. En yaygın olarak da kariyer tatmini (örn., Greenhaus vd., 1990) veya genel başarı algıları (örn., Turban ve Dougherty, 1994) olarak ölçülmüştür fakat bu çalışmalarda, başarıyı neyin temsil ettiği konusunda çok az tutarlılık vardır (Shockley vd., 2016: 128-129). Daha sonrasında nesnellikten uzak çok boyutlu subjektif kariyer başarısı ölçüm metotları geliştirilmiştir (Pan ve Zhou, 2015; Shockley vd., 2016).

Objektif kariyer kriterleri onlarca yıldır kariyer araştırmalarına hâkim olsa da son zamanlarda subjektif kriterler giderek daha fazla tartışılmaktadır (Heslin, 2005; Parker vd., 2004). Kariyer başarısının iki perspektifi arasındaki ilişki için Nabi (2001) kariyer başarısına ilişkin kişisel öznel kavramların her zaman nesnel kariyer başarısı kavramını

takip etmediğini savunmuştur. Başka bir ifade ile birçok başarılı birey yüksek maaş ve pozisyonlarına rağmen kariyerlerinde başarılı hissetmemektedir. Öbür taraftan da belirli bir sosyal kategorideki tüm üyelerin aynı öznel kariyer yönelimine sahip olacağını varsaymak yanlış olabilir (Wrzesniewski, 1999 ve Korman, 1980'dan akt. Park, 2010: 3). Akademik çalışmalar (Kofodimos, 1993; Powell, 1999; Sturges, 1999'den akt. Lirio vd., 2006: 286), nesnel ve dışsal olarak tanımlanmış kariyer başarısını pozisyon, unvan ve ücret gibi objektif unsurlar bazen yöneticilerin ve profesyonellerin beklentileriyle uyumluluk içinde olmadığını bulmuşlardır. Bu yönetici grupları kariyer başarılarını kendileri hissetmektedirler. Bu sebepten dolayı daha subjektif değerlendirme unsurları olan iş-yaşam dengesi, önemli kişiler ile tanışma, anlamlı iş gibi daha bütünsel ve bunun yanında daha çok boyutlu tanımlara ihtiyaç duyulduğudur (Lirio vd., 2006: 286).

2.2.2. Subjektif Kariyer Başarısının Boyutları

Shockley vd. (2016)'ne göre subjektif kariyer başarısının 8 boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, otantik, iş-yaşam dengesi (kişisel yaşam), büyüme ve gelişme, tatmindir.

2.2.2.1. Tanınma

Yukarı doğru hareketlilik; açıkça başarının nesnel, dışa dönük bir yansımasıdır. Fakat akranlarından saygı görmek ve birinin işi için takdir veya tanınma almak, sadece işi yapan çalışan tarafından görülebilen bir durumdur (Lirio vd., 2006: 301). Bu subjektif değer vurgusuna ek olarak tanınma, başkaları tarafından çalışma için resmi veya gayri resmi olarak kabul edilmedir (Haenggli ve Hirsch, 2020: 4). Şirketteki diğer kişilerden olumlu geribildirim almak, üst düzey yönetimle tanışmak, İK başkanıyla tanışmak ve sadece yedi ay orada bulunduktan sonra işinizle ilgili size iltifat etmelerini sağlanmasının oldukça iyi hissettirmesi gibi örnek algılar sıralanabilir. “Başarılı insanlar akranları tarafından tanınır. Onlara saygı duyulur.” (Shockley vd., 2016: 139).

Tanınma, bireyin subjektif kariyer başarısının sosyal ilişkileriyle bağlantılıdır. Diğer taraftan tanınma; kişinin sosyal statüsü, itibarı, takdir, saygı görme ve benlik saygısı ile de ilgilidir. Tanınma boyutunu tanımlayacak örnek cümle şu şekildedir: “Katkılarımdan dolayı takdir edildiğimde kariyerimin başarılı olduğunu hissediyorum.” (Shockley vd., 2016).

Tanınma diğer subjektif kariyer başarısı ölçüm yöntemlerine göre pozitif iş ilişkileri (positive work relationships) (Briscoe vd., 2021: 16), ün (fame), sosyal statü (social status), itibar (reputation), takdir edilme (appreciation) (Shockley vd., 2016: 132-133) gibi birçok çalışmadaki kavramlarla tanınma boyutu aynı anlamda kullanılmaktadır.

2.2.2.2. İşin Anlamlılığı

İşin anlamlılığı, kişisel veya sosyal olarak değer verilen işlerle meşgul olma anlamını taşımaktadır (Haenggli ve Hirsch, 2020: 4) İnsanların, varoluşlarıyla ilgili değerleri yerine getiren ve yaptıkları işin neden yapılmaya değer olduğunu açıklayan eylemlerde bulunduklarında işi anlamlı buldukları farz edilmektedir (Allan vd., 2014; May vd., 2004). Çalışanların aldığı mesaja bağlı olarak anlamlı işe veya yabancılaşmaya dönüşebilir (Wrzesniewski vd., 2003). Anlamlı çalışma, kişinin yaşamının anlamlı ve değerli olduğu öznel deneyimine atıfta bulunan, yaşamın anlamının daha büyük algılanmasına yol açabilen bir boyuttur (Steger vd., 2012).

İşin anlamlılığı, örnek cümleler olarak karakterize edilmek istenirse: kişisel veya toplumsal olarak değer verilen bir işte çalışmak, oraya gidiyorum ve bir fark yaratıyorum. Bir kişi, kariyerinin bir meslek sevgisi olduğunu, kendisinden daha büyük bir şeye katkıda bulunduğunu hissediyorsa başarılıdır, ifadelerini kullanılabilir. Örnek cümle ise, "İşimin bir fark yarattığına inandığımda kariyerimin başarılı olduğunu hissediyorum." (Shockley vd., 2016: 139).

İşin anlamlılığı, bilimsel literatürde hala oldukça yeni bir konudur. Bu nedenle bu alanda yanıtlanması gereken birçok soru bulunmaktadır. İlk olarak anlamlı çalışma ile ilgili olarak öncül araştırmalara ihtiyaç vardır. Örnek olarak hangi temel faktörlerin bir mesleği geliştirmeye veya birinin işini anlamlı olarak deneyimlemeye katkıda bulunabilir? Bu soru çerçevesinde bazı araştırmalar var olmuştur: başkalarına yardım etmenin işin anlamlılığını arttırabileceği (Allen ve Martin, 2017), kariyer uyumluluğunun meslek sevgisini nasıl arttırabileceğine (Guo vd., 2014) dair çalışmalardır. Fakat bu çalışmalar bile işin anlamlılığının nasıl inşa edilebileceğini ve geliştirilebileceğini tam olarak anlamak için yeterli görülmemektedir (Akkermans ve Kubasch, 2017: 605).

Anlamlı işi ve iş tatminini birbirinden ayırmak zordur çünkü anlamlı iş muhtemelen doğası gereği tatmin edicidir. Ne olursa olsun, kavramsal olarak farklı olduklarına dair

bazı kanıtlar var. Örneğin hemşireler işlerini hayat kurtardıkları için derinden anlamlı bulabilirler ancak aynı zamanda yüksek düzeyde stres ve tükenmişlik nedeniyle de tatmin olmayabilirler (Allan vd., 2018).

İş özellikleri teorisine (JCT) Hackman ve Oldham (1976), anlamlı çalışma, daha yüksek iş tatminine, kaliteli iş performansına ve daha düşük işten ayrılma niyetine sebep olan anahtar bir psikolojik boyuttur. Ayrıca işe bağlılık ve iş tatmini ile aralarında büyük korelasyon vardır (Allan vd., 2019: 500). İş tatmini, kendine referanslı subjektif başarının en önemli yönlerinden biridir ve iş tatmini, iş ve örgütsel psikolojideki en belirgin yapılardan biridir (Abele ve Spurk, 2009: 806).

Shockley vd. (2016)'nin subjektif kariyer başarısı boyutlarından birisi olan işin anlamlılığı farklı ölçüm yöntemlerinde farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Bunlar: pozitif etki (positive impact) (Briscoe vd., 2021: 16) topluma katkı yapma (contributing to a community) (Shockley vd., 2016: 132)'dir.

2.2.2.3. Etki

Etki, bir işletme veya üyeleri üzerinde bir etkiye sahip olmanın önemi etrafında döner. Kişisel etkinin etkilerini görmekten gurur duymayı içerir. Birinin işletmeye katkıda bulunduğunu hissetmesi, etkinin önemli bir bileşenidir: "Tüm organizasyona, insanları her gün etkileyen önemli bir katkım oldu" (Shockley vd., 2016: 139). Etki, örgütsel ve sosyal çevre üzerinde bir güç ve etki duygusunu yansıtır. Örnek bir madde şu şekildedir: "Verdiğim kararlar kuruluşumu etkilediğinde kariyerimin başarılı olduğunu hissediyorum." (Hupkens vd., 2021: 3). Diğer bir ifade ile etki, işletme içindeki diğer kişiler ve işletmenin kendi üzerinde bir etkiye sahip olmaktadır. İşletme ve diğer kişiler üzerinde herhangi bir etkiye sahip olduğunu düşünen bireyler kendilerince başarılı sayılmaktadır (Shockley vd., 2016: 139).

İşyerinde iyi performans göstermek, etki sahibi olmak hem organizasyona katkıda bulunmak hem de bireysel olarak kendine katkı yapmak olarak görülebilir. Kişinin iyi performans gösterdiğini hissetmesi, bazen dış doğrulama veya onaylama gerektirir. Ancak tamamen dışsal bir değerlendirme gerekmez. Bir etkiye sahip olmak veya katkıda bulunmak aynı derecededir. Çünkü bu bireyin etki yaratması hissini tepkisidir. Bu durum herhangi bir kişi tarafından yapılacak somut bir değerlendirme şeklinde ifade

edilmese bile bir örgüt üyesi olarak kişinin hissetmesi yeterli olabilmektedir (Lirio vd., 2006: 303). Subjektif kariyer başarısında ön planda olan, bireysel olarak hissedilendir. Kişi; işletmeye, kararlarına, işleyişe etki ettiğini düşünüyorsa bireysel olarak kendi kariyerini başarılı sayacaktır.

2.2.2.4. İşin Niteliği

İşin niteliği; subjektif kariyer başarısının unsurlarından olan etki ile karşılaştırılabilmektedir. Kişinin işveren veya kuruluş adına yüksek düzeyde kaliteli iş gerçekleştirme ile iş performansları, kişinin organizasyon içindeki görünürlüğünü etkiler (Shockley vd., 2016). Bu boyuta örnek olarak: “Ürettiğim işin kalitesinden gurur duyduğumda kariyerimin başarılı olduğunu hissediyorum.” şeklinde ifade edilebilir (Hupkens vd., 2021: 3). İşin niteliği, kaliteli ürün üretmek veya kaliteli hizmet sunmak ile ilgilidir ve bunun kişi tarafından hissedilmesidir. Bir cinayet masası dedektifinin işini çok ciddiye alması ve bu ciddiyetin suçları çözmede büyük bir başarıya dönüştürmesi gibi düşünülebilir. Bir eğitmenin ders vermesi ve dersin iyi bir şekilde verildiğini hissetmesi olarak da düşünülebilir (Shockley vd., 2016).

İşin niteliği, yüksek kaliteli ürün veya yüksek kaliteli hizmet sağlamadır (Haenggli ve Hirsch, 2020: 4). Başka bir ifade ile iş bağlamına özgü performanslara ve sonuçlara odaklanır. Kaliteli çalışma olarak da adlandırılır. Örneğin; bir meslekte yüksek kaliteli bir ürün veya mükemmel hizmet seviyeleri yaratmak, kariyer başarısının temel unsurları arasında yer alabilir (Hupkens vd., 2021: 3). İşin niteliği, bazı yazarlara göre subjektif kariyer başarısı ölçümlerinde iş performansı (job performance) (Briscoe vd., 2021: 16) ile bazı yazarlara göre de kazanma, başarıma hissi, kaliteli iş (Shockley vd., 2016: 132-133) ile aynı ölçümü yapmaktadırlar.

2.2.2.5. Otantiklik

Otantiklik; kişinin kariyerine kişisel olarak sahip çıkması, kendine güvenmesi ve kendi kariyerinden “sorumlu” hissetmesi ile karakterize edilen subjektif kariyer başarısı boyutu olarak adlandırılır (Mayrhofer vd., 2016; Schein, 1996; Shockley vd., 2016). Yeni projeler kurmanın önemi, subjektif kariyer başarısının kişi açısından girişimci yönünün yaygın örnekleridir. Otantiklik, çalışma ortamındaki kaynakların kullanıldığı genel bir kişisel başarı duygusu olarak kavramsallaştırılır (Mayrhofer vd., 2016). Örnek bir cümle

ile ifade etmek gerekirse “Kendi projelerimi geliştirdiğimde ve bunlardan sorumlu olduğumda kariyerimin başarılı olduğunu hissediyorum” (Hupkens vd., 2021: 3).

Otantiklik (Authenticity) diğer bazı subjektif kariyer başarısı ölçümlerine göre farklı fakat benzer kavramlarla ifade edilmektedir. Bunlar: Briscoe vd. (2021)’ne göre meydan okuma (Challenge), Pan ve Zhou (2015)’ya göre içsel tatmin (intrinsic fulfillment) olarak yazılmaktadır (Briscoe vd., 2021: 16). Bunun yanı sıra; özerklik (autonomy), iş başarısı (job success) (Shockley vd., 2016: 132) gibi kavramlarla da otantiklik özdeşleşmektedir. Özerklik kavramı da özgünlük kelimesiyle çağrılmakla beraber kişinin kariyerinin yönünü kişisel ihtiyaç ve tercihlere göre şekillendirme olarak anlam kazanmaktadır (Haenggli ve Hirsch, 2020: 119).

2.2.2.6. İş-Yaşam Dengesi (Kişisel Yaşam)

Shockley vd. (2016)’nin ölççeğindeki kişisel yaşam (personel life) boyutu diğer kaynaklarda iş-yaşam dengesi olarak geçmektedir (Briscoe vd., 2021; Pan ve Zhou, 2015; Shockley vd., 2016). Bu çalışmada, kişisel yaşamın yanı sıra iş-yaşam dengesi terimini de kullanılmaktadır. İş-yaşam dengesi genel olarak hayatı olumlu etkileyen bir kariyere sahip olmadır (Shockley vd., 2016: 139). Başka bir ifadeyle iş ve iş dışı aktiviteler arasındaki dengeyi sağlamak, kaliteli iş dışı ilişkileri sürdürürken iyi bir çalışan olabilmedir (Hupkens vd., 2021: 20).

İş-yaşam dengesi, iş dışındaki yaşamı olumlu etkileyen bir kariyere sahip olmak anlamına gelmektedir. İş ve iş dışı aktiviteler arasında bir denge bulmanın önemli olduğunu ifade etmektedir. İş-yaşam dengesinde işten zihinsel, duygusal ve fiziksel olarak ayrılabilmek; işle ilgili stresten kurtulmada önemli bir rol oynamaktadır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012).

Subjektif kariyer başarısı bağlamında iş-yaşam dengesi hem iş hem de iş dışı alanların önemli ölçüde çaba ve dikkat gerektirdiği durumlarda (örneğin, çift kariyerli) önemli bir sonuç olarak görülebilir. İş-yaşam dengesi; başarılı bir kariyeri, iş dışı aktiviteler için yeterli zaman ve enerjinin mevcut olduğu bir kariyer olarak tanımlar (Mayrhofer vd., 2016; Shockley vd., 2016). İş-yaşam dengesini açıklamak için örnek cümle şu şekildedir: İş dışı kaliteli ilişkileri sürdürürken iyi bir çalışan olabildiğimde kariyerimin başarılı olduğunu hissediyorum (Hupkens vd., 2021: 20).

Aile faktörleri, subjektif kariyer başarısı üzerindeki etkileri de önemli bir ilgi alanını oluşturmaktadır. Çoğu araştırma, çalışanın iş-yaşam çatışma sürecini kadın ve erkek arasındaki farkları içeren çoklu rol streslerine odaklanmıştır. Bu faktörler bilim adamlarının dikkatini çekmiştir. Zhang (2014), iş aile ilişkisini ve bunun subjektif kariyer başarısını nasıl etkilediğini incelemiştir. Aileyi teşvik etmek için iş ve işi teşvik etmek için aileyi içeren iş aile ilişkisi, sonuçların her ikisinin de öznel kariyer başarısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu durum subjektif kariyer başarısı için temel sağlayabilmektedir (Dai ve Song, 2016: 240).

İş-yaşam dengesi, çoğu ülke için genellikle finansal güvenliğin ardından kariyer başarısının ikinci en önemli boyutudur (Briscoe vd., 2018: 130). Çalışma ekonomisindeki teorilere göre de bu iki kavram ters yönlüdür. Birey çalışmak için boş zamanını feda etmektedir veya boş zaman için maaştan feragat etmektedir (Biçerli, 2018).

2.2.2.7. Büyüme ve Gelişme

Bilgi edinme çabası, subjektif kariyer başarısının (Carstensen vd., 2003; Mayrhofer vd., 2016; Shockley vd., 2016) önemli bir bileşenidir ve kişisel gelişimde temsil edilmektedir. Subjektif kariyer başarısının bu yönünün temel amacı, yalnızca bilmek adına değil aynı zamanda kişinin olduğu mesleki alanda güncel kalma ve bilgi becerilerin kazanılmasıdır (Shockley vd., 2016). Bu güncel kalma ihtiyacı, kişinin iş performansını iyileştirmek için beceri setlerini koruma ve geliştirme ihtiyacını ifade eder.

Öğrenme; hem örgün eğitim yoluyla becerilerin kazanılmasını hem de işte önemli yaşam deneyimlerinden sürekli gayri resmi öğrenmeyi içerir (Mayrhofer vd., 2016). Konuya açıklık getirecek örnek cümle şudur: “Daha iyi performans göstermek için becerilerimi ilerlettiğim kariyerimin başarılı olduğunu hissediyorum” (Hupkens vd., 2021: 3).

Subjektif kariyer başarısında büyüme ve gelişmeyi betimleyen cümleler şu şekildedir: Yeni bilgi ve becerilerin geliştirilmesi yoluyla kişinin kariyerinde büyümesi, bunun başarının başka bir parçası olduğuna inanmak. İşler değişir ya onunla değişmek zorundasın ya da geride kalacaksın, aynı kalamazsın (Shockley vd., 2016: 139).

Subjektif kariyer başarısının boyutlarından birisi olan büyüme ve gelişme farklı yazarlara göre farklı kavramlarla ikame edilebilmektedir. Bu kavramlar: öğrenme ve gelişme

(learning & development), içsel tatmin (intrinsic fulfillment) (Briscoe vd., 2021: 16), kendini geliştirme (self-development) şeklindedir (Shockley vd., 2016).

Kişisel gelişim, kişisel meydan okuma ihtiyacına da katkıda bulunabilir. Katılımcılar, kendilerini yeni bağlamlarda ve öğrenme ortamlarında test ederek kendilerine meydan okuma ve yeni beceriler kazanma sürecinde bir tatmin duygusunu paylaşırlar (Hupkens vd., 2021: 13).

2.2.2.8. Tatmin (Kariyer Memnuniyeti)

Kariyer tatmini, subjektif kariyer başarısının en yaygın işlevselleştirilmesidir (Heslin, 2005). Sınırsız kariyer bağlamında kişinin objektif konumundan ziyade kariyer statüsünden duyduğu memnuniyet, kariyer başarısının ana göstergesi olarak görülmektedir (Heslin, 2005; Seibert vd., 1999). Kariyer memnuniyetine ek olarak istikrarsızlık ve belirsizlik ile karakterize edilen bir istihdam bağlamında bireylerin mevcut organizasyonlarında veya dış işgücü piyasasında istihdam edilebilir olduğuna inanma derecesi, subjektif kariyer başarısının önemli bir boyutudur (Bird, 1994; Eby vd., 2003; Sullivan vd., 1998).

Kariyer tatmini, daha önce bütün subjektif kariyer başarısı değerlendirmesini kapsadığını düşünüldüğünden subjektif kariyer başarısını işlevselleştirmenin geçmişte en yaygın yoluydu. Yani subjektif kariyer başarısı sadece kariyer memnuniyetiyle ölçülmekteydi.

Kariyer tatmini, daha önce tüm öznel değerlendirmeyi kapsadığı düşünüldüğünden subjektif kariyer başarısını işlevselleştirmenin geçmişte en baskın yolu olmuştur (Greenhaus vd., 1990). Kariyer memnuniyetini açıklayacak örnek cümle: "Kariyerim kişisel olarak tatmin edici olduğunda kariyerimin başarılı olduğunu hissediyorum." şeklindedir. Son çalışmalar, kariyer memnuniyetinin subjektif kariyer başarısının önemli bir yönü olmaya devam ettiğini göstermektedir (Hupkens vd., 2021: 4). Kariyer başarısı tarihinde başarı genelde objektif, memnuniyet ise subjektif bir ölçüt olarak görülmüştür (Briscoe vd., 2018: 123).

Subjektif kariyer başarısının en önemli boyutlarından birisi olan kariyer memnuniyeti Briscoe vd. (2021)'ne göre bir faktör olmaktan ziyade bir kriter ölçütü olduğudur. Subjektif kariyer başarısının diğer ölçütlerine göre kariyer memnuniyeti, iş tatmini (job

satisfaction), iş başarısı (job success), haz (enjoyment) (Shockley vd., 2016: 132-133) gibi kavramlarla da oldukça iç içedir.

2.2.3. Subjektif Kariyer Başarısı ve Esnek Çalışma İlişkisi

Modern kariyer ortamında gezinen birçok insan için çalışma yaşamında esnekliğin, özgürlüğün, sürekli öğrenmenin ve içsel ödüllerin önemi vurgulanmış ve bu durum için çok yönlü kariyer kavramını önerilmiştir. Arthur ve Rousseau (1996), tek bir organizasyonla geleneksel örgütsel kariyer düzenlemelerinden bağımsız bir kariyer olarak tanımlanan sınırsız kariyeri tanıtmışlardır (DeFillippi ve Arthur, 1996'dan akt. Shockley vd., 2016: 130).

İşletmelerde uzun vadeli, tam zamanlı istihdam artık bir norm değildir (Biemann vd., 2012) ve alternatif çalışma düzenlemelerinin (yarı zamanlı çalışma, sabit süreli sözleşmeler) yaygınlığı geçmişten günümüze özellikle de son on yılda çarpıcı biçimde artmaktadır (Spreitzer vd., 2017). Yapısal işgücü piyasası değişikliklerinin yanı sıra, kendi kariyer ilerlemeleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak isteyen birçok çalışanın tutumlarında da değişiklikler olmuştur (Direnzo ve Greenhaus, 2011). Bu tür çalışanlar, bu tür sonuçları elde etmek için işverenlerine güvenmek yerine; kendi standartlarına göre fayda ve memnuniyet elde etmeye çalışırlar (Weng ve McElroy, 2012).

Dünya üzerindeki ekonomik, teknolojik, yapısal dalgalanmalar, piyasalardaki rekabetin artması gibi değişikliklere işletmeler uyumlu olmak zorundadırlar. Söz konusu değişimler iş hayatında istihdam biçimi ile üretim biçimi, süresindeki dönüşümleri de beraberinde getirmiştir. Hem çalışanlar açısından hem de işverenler açısından esnek çalışma uygulamaları kaçınılmaz kılınmıştır. Günümüzde sadece üretim kalitesi ve işverenlerin çalışanlardan memnuniyeti yeterli olmamaktadır. Çalışanlar açısından subjektif kariyer başarısının en önemli bileşenlerinden biri olan iş-yaşam dengesi de oldukça önem kazanmaktadır. İşletmelerde esnek çalışma türlerinin uygulanması iş-yaşam dengesi kurulabilmesi için bir gereklilik oluşturmaktadır. Hem ekonomik hem de sosyal alanlarda ilerlemesini tamamlamış olan birçok ülkede esneklik uygulamalarında iş hayatları ile özel hayatları arasında denge kurulmasını sağlayan önemli bir unsur olduğu kabul görmüştür. İş yaşamında üretimde genel olarak yalın üretim, esnek üretim ve postfordist üretim kavramları ifade edilmekte ve bu duruma değişen müşteri ve pazarın talebi ile sıfır stok,

sıfır hata ile kaliteli üretime esnek çalışma biçimleriyle ulaşılması amaçlanmaktadır (Kavi, 1999: 50-52 akt. Doğrul ve Tekeli, 2010: 13). Aynı durum atıl kapasiteyi düşürmek için personel yönetiminde de uygulanabilir.

Çalışma hayatında esneklik, işletmeler açısından beşeri kaynakların işletme içerisinde gerektiği zaman ve sayıda kullanılmasını ifade eder. Çalışanlar için taraflar arası anlaşma açısından çalışanın şartlarına uygun hale gelmesidir (TİSK, 2002: 5). Çalışma hayatındaki esnek işleyiş, esnek üretimi sağlamış ve esnek istihdamın yaygınlaşmasına katkıda bulunmuştur. Esnek istihdam modellerinden birisi olan kısmi çalışma uygulamaları sayesinde çalışanlar part-time çalışma yapabileceklerdir. Esnek istihdam modelleri ile çalışanlar işletmenin isteklerini yerine getirirken kendilerinin hayattaki diğer rollerini de kolaylıkla yerine getirebilirler. Esnek çalışma uygulamalarıyla çalışanlar iş-yaşam dengesi sağlarlarken işverenler açısından da verimlilik yükselir ve devamsızlık azalır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14).

Esnek çalışmanın veya yarı zamanlı çalışmanın kariyer değeri de önem kazanmaktadır. Yarı zamanlı çalışma öğrenciler açısından da değerli bir kavramdır. Esnek çalışma, çalışma ve öğrenmeyi dengelemenin sorunlarını ortadan kaldıran uzun vadeli bir bakış açısıdır. Yapılan nitel çalışmalara verilen cevaplar şu şekildedir: “Şimdi gösterdiğiniz çabanın daha sonra karşılığı alınacaktır.”, “Bunun şansla ilgisi yoktur. Eğer yeterince çok çalıştıysanız ve uzun vadede faydalı olabilecek kariyer fırsatlarını aradıysanız o zaman bu çabaların getireceği artıları hak ediyorsunuz demektir.” “Bu kadar çalışmanın faydasını kesinlikle alacağımı biliyorum”, “4 yıllık kaliteli sanayi deneyimi ile okulumdan birincilikle mezun olursam, oldukça yüksek bir lisans programına yerleşme şansımın ciddi anlamda artacağını hissedebiliyorum”, “Çalışmanın bana birçok şey kazandırdığına inanıyorum”, “Lisansüstü programlar için mülakatlara gittiğimde bu durum gerçekten avantajıma katkıda bulunacak yaşam tecrübeleri katacağını eminim.” (Gbadamosi vd., 2015: 1102) gibi olumlu bakış açıları mevcuttur.

Esnek çalışanlar genel olarak tam zamanlı çalışanlara göre daha az çalışmaktadırlar. Bu sayede öğrenciler iş piyasasında çalıştıkları için hem pratik hem de uygulamayı aynı zaman diliminde alacaklardır. Bu durum subjektif kariyer başarısı unsurlarından büyüme ve gelişme, kariyer tatmini, işin anlamlılığı, iş-yaşam dengesi, istihdam edilebilirlik,

otantiklik ve etki ile birebir ilişkilidir. Kişinin öğrencilik hayatında subjektif kariyer başarısı algısını olumlu etkileyebilmektedir.

Esnek çalışan diğer gruplar (ailevi sorumluluğu olan kadınlar, emekliler, dezavantajlı gruplar) arasında da subjektif kariyer başarısı algıları olumlu derecede yüksek olabilmektedir. Diğer bir ifade ile esnek çalışma, tam zamanlı çalışma veya işsizliğe göre kişilerin subjektif kariyer başarısı algısını zihinde daha olumlu bir yerde oluşturabilmektedir.

Yarı zamanlı çalışan profesyoneller ve yöneticiler arasında kariyer başarısının en yaygın üç tanımı çıkarılmıştır. Bu çıkarımlar: “işin ötesinde bir hayata sahip olmak (iş-yaşam dengesi), iyi performans (etki), zorlu işler yapmak ve profesyonel olarak büyümeye (büyüme ve gelişme) devam etmektir. Kariyer başarılarına ilişkin bu kavramsallaştırmalar, kuruluşların profesyonel ve yönetsel çalışanlarının değişen öncelikleri ve değerleri hakkında öğrenecekleri çok şey olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca en iyi bilgi çalışanları, liderler, çalışanları elde tutma ve cezbetme konusunda rekabetçi kalmak istiyorlarsa ödül sistemlerini ve kariyer yollarını yeniden tasarlamaları gerektiğini bilmelidirler (Lirio vd., 2006: 305).

Esnek çalışma, yeni kariyer yaklaşımları ve subjektif kariyer arasında literatürde benzerlik ve ilişkiler görülmektedir. Bu benzerlikler birbirlerini tamamlayıcı şekilde de görülebilmektedir. Araştırmanın literatür kısmında olan benzerlikler üçüncü bölümde çeşitli analizlerle ilişkiler, etkiler ve farklılıklar ölçülecektir.

BÖLÜM 3: TİPİK VE ESNEK ÇALIŞANLARIN YENİ KARIYER YAKLAŞIMI TUTUMU VE SUBJEKTİF KARIYER BAŞARISI ALGISI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi (ölçüm araçları, örnekleme, hipotezler), araştırmanın kısıtları ve son olarak veri analizleri, hipotez testleri ve bulgular yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Çalışma modern kavramlar üzerine kurulmuştur. Gelenekselden modern zaman ayak uydurmaya çalışan kavramların birbirleri ile etkileşimi, ilişkisi ve farklılıklarını konu almaktadır. Çalışma içerisinde odak noktada çalışma biçimleri farklılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın yeni çağa ayak uydurmaya çalışan kavramları şu şekildedir; geleneksel tipik istihdamdan esnek çalışmaya, uzun süreli istihdamdan sınırsız kariyere, örgütsel kariyer planlamasından çok yönlü kariyere, objektif kariyer başarısından subjektif kariyer başarısına dönüşümünü içermektedir. Türkiye’de esnek çalışmanın kurumsallaşması istihdam biçiminde bu dönüşümün daha da yaygınlaşacağını göstermektedir.

Türkiye’de esnek çalışma ile olan çalışmaların önemli bir çoğunluğu iş ve sosyal güvenlik konularına aittir. Kavram ile ilgili algı, tutum ve davranışları içeren çalışmaların sayısı oldukça azdır. Diğer yandan modern kariyer yaklaşımları ile ilgili çalışmalar da genellikle tam zamanlı çalışanlar üzerinedir. Ayrıca, subjektif kariyer başarısı uzun seneler boyunca tek boyutlu (kariyer memnuniyeti) olarak ölçülmüştür. Çalışmada kariyer başarısı sekiz farklı boyutta ölçülmüştür.

Çalışmanın amacı, esnek çalışanlar ve tam zamanlı çalışanların sınırsız kariyer ve çok yönlü kariyer tutumlarının ve subjektif kariyer algılarının karşılaştırılması yapılmasıdır. Bu karşılaştırma 3 boyutta ve 12 alt boyutta yapılmıştır. Bunun yanı sıra çalışma biçiminin yeni kariyer yaklaşımları ve subjektif kariyer başarısı üzerine etkisi de ölçülecektir. Ayrıca çalışma biçimi ile yeni kariyer yaklaşımları ve subjektif kariyer başarısı arasındaki ilişkilerde analiz edilecektir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Özel istihdam büroları, istihdam hizmetini öncelikli ya da ikincil bir meşguliyet olarak tercih etmiş, kâr amacı olan veya olmayan, bir sözleşme ile çalışanları uygun işlere yönlendiren ve yerleştiren şirketlerin ihtiyaç duydukları özelliklerde personel tedarik eden ve gerekli olduğunda çalışanlara mesleki eğitim de veren özel hukuk hükümlerine bağlı kuruluşlardır (Çöpoğlu, 1995). Esnek çalışmanın yaygınlaşmasıyla beraber özel istihdam bürolarına ihtiyaç ve talep artmıştır (Ekin, 2001: 179). Birçok özel istihdam bürosu yoğun olarak esnek zamanlı (part-time) personel çalıştırmaktadır. Diğer bir ifade ile son zamanlarda kurulan birçok özel istihdam büroları varoluş sebebi, esnek zamanlı çalışana ihtiyaç duyan şirketlere eleman kiralamaktır. Doğaları gereği esnek çalışmanın arz ve talep yönlü odak noktalarında yer almaktadırlar. Bu sebepten esnek çalışanların en yoğun çalıştıkları sektör durumuna gelmişlerdir. Özel istihdam bürolarında tam zamanlı personeller de çalışmaktadır. Bu durum araştırmamız gereği tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların tutum ve algılarının karşılaştırılabileceği uygun bir araştırma evrenini oluşturmuştur. Tek bir sektör içinde iki çalışma biçiminin birlikte istihdam edilmesi, araştırmamız için daha gerçekçi sonuçlar vereceği düşüncesini oluşturmuştur. Bu sebeple araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Araştırmalardaki örneklem sayısının belirlenmesinde üzerinde durulması ve dikkat edilmesi gereken unsurların en başında hedeflenen örneğin hedef kitle olarak seçilecek yığının özelliklerini gösterecek nitelikte olmasıdır (Connon, 1994: 137).

Araştırma evreni İstanbul ilinde özel istihdam bürolarına bağlı olarak çalışan tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışan kişilerdir. Araştırma evreni olarak İstanbul ilinin seçilmesinin başlıca sebepleri, en çok gelir, kâr ve iş yükünün İstanbul'dan sağlanması, Türkiye çapında olan ulusal ve uluslararası etkinliklerin ve personel ihtiyacının çok önemli bir oranının İstanbul'da olmasıdır. Başka bir ifadeyle esnek işgücü talebinin en çok İstanbul'da olmasıdır. Esnek işgücü arzının (üniversitede okuyan, esnek çalışmaya ihtiyaç duyan, genç ve prezentabl olan) çok önemli bir bölümünün de İstanbul'da ikamet etmesidir. Kısaca esnek işgücü talebinin ve arzının en yoğun buluştukları şehir olması sebebiyle İstanbul seçilmiştir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı özel istihdam bürosuna bağlı olarak çalışanlardan veriler toplanmıştır. Bu altı şirket arasında piyasanın en büyük (çalıştırılan elemanların iş günü sayısı olarak) iki işletmesi de yer almaktadır.

Esnek çalışmanın da doğası gereği sirkülasyon çok fazla olabilmektedir. İstenildiği zaman çalışılmakta, istenildiği zaman iş kabul edilmektedir. Örneğin, bir hafta çalışan altı ay çalışmayabilmektedir. Bu sebepten dolayı kemik kadronun da kurulması oldukça zordur.

Araştırmanın evreni, özel istihdam bürolarına kayıtlı yaklaşık 500.000 esnek çalışan vardır. Kayıtlı tam zamanlı çalışanlar ise yaklaşık 150.000'dir. Sirkülasyonun fazla oluşundan dolayı, evrenin tamamına ulaşılamaması durumunda, verilerin toplanması için gerekli örneklem sayısı Yamane (2001)'nin üretmiş olduğu formül ile 384 ve üzerinde bir sayının yeterli olacağını tespit edilmiştir. Araştırmada örneklem grubu olarak hem tam zamanlı çalışanlar hem de esnek zamanlı çalışanlar için 384'ün üzerinde bir sayıya ulaşılmıştır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Sınırsız kariyer tutumu insanların kamuda veya özel sektörde çalışmasına bağlı olarak değişebilmektedir (Volmer ve Spurk, 2011: 214-215). Bu sektörel ayrıma bağlı olarak çalışma biçimine göre de değişebileceği düşünülmektedir. Yani tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların sınırsız kariyer algıları farklılık gösterebilmektedir.

Kişisel ağların gelişmesi daha fazla insanla çalışılıp bağ kurulması sınırsız kariyeri kolaylaştırmaktadır (Lazarova ve Taylor, 2009: 125). Esnek çalışmalarda da daha çok insanla birlikte çalışma durumu, daha çok organizasyonda, daha çok projede çalıştıklarından dolayı sınırsız kariyer tutumu tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek puanlı olabilmektedir. Ayrıca belirsiz süreli iş sözleşmesi olması, ayın aynı gününde aynı ücreti almak, aynı kişilerle aynı işi yapmak tam zamanlı çalışanlar için sınırsızlığı azalttığı düşünülmektedir.

Esnek çalışanların %97'sinin parçalanmış/kesintili (fragmented) kariyer sahibi olduğu (Biemann vd., 2012: 168) bilinmektedir. Bu durumda esnek çalışma, organizasyon, sektör, şehir değişikliği ile bağdaşabilmektedir. Esnek çalışanların sınırsız kariyer tutumu daha parçalanmış ve hareketliliği yüksek olabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H1: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların sınırsız kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bir kişi kendi içinde değişken tutumlar sergileyebilmektedir. Diğer yandan da sınırlar ötesi hareketliliği tercih etmeyebilir. Yani kariyerini geliştirmek için tek bir organizasyona güvenebilir. Bu durumda sayısız olasılık vardır. Örgütlerde sosyal kimlik ile ilgili yüksek bir statünün hareketliliği caydırması mümkün müdür? (Briscoe vd., 2006: 37). Soruyu daha da netleştirirsek tam zamanlı bir çalışanın esnek zamanlı çalışandan daha fazla hareketlilik düşünmesi mümkün müdür?

Esnek zamanlı çalışanlar tam zamanlı çalışanlara göre işyerlerinde daha az zaman harcarlar ve organizasyon dışı rollerde daha fazla yer alırlar (Katz ve Kahn, 1978). Aynı zamanda esnek çalışanların tam zamanlı çalışanlarındakinin farklı bir referans çevresine sahip olduklarına inanılmaktadır (Feldman, 1990; Miller ve Terborg, 1979). Esnek çalışanların alan olarak çalışma yerleri, çalıştıkları insan sayısı, kiralandıkları işletme ve yönetici sayıları, tanıdıkları referanslar, dâhil oldukları projeler tam zamanlı çalışanlardan daha fazla olduğu için hipotez şu şekilde kurulmuştur:

H1a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların psikolojik hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Segers vd. (2008) tarafından yapılan araştırmada fiziksel hareketliliğe etki eden unsurların statü, ücret, istihdam güvenliği ve ilerleme arzusu olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda tam zamanlı çalışanlar için statü, unvan, geleneksel kariyer basamaklarını tırmanma, istihdam garantisi ve ücret konusu esnek çalışmaya nazaran daha olumlu olduğundan dolayı da tam zamanlı çalışanların fiziksel hareketlilik tutumu daha düşük olabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda fiziksel hareketlilik tam zamanlı çalışanlar için ücret artışıyla pozitif olarak ilişkiliydi (Amuedo-Dorantes ve Serrano-Padial, 2007). Diğer bir bakış açısıyla tam zamanlı çalışanlarda fiziksel hareket yapılacak yerde ücretin sabit kalması veya şartların daha iyi olmaması durumu hareketliliği düşürür. Bir başka çalışmaya göre de esnek çalışanların örgütle iletişim ve işyeri ilişkilerinde süreklilik sorunları yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Feldman, 1995; Godfrey, 1980). Esnek çalışanlar için iletişimin azalması ve etkileşimin azalması fiziksel hareketliliği arttırabilen bir unsurdur.

İstihdam açısından ise tam zamanlı çalışanların esnek zamanlı çalışanlara göre istihdam güvencesinden dolayı daha fazla memnun oldukları ortaya çıkmıştır (Still, 1983). Bu durumda esnek zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara nazaran fiziksel hareketlilik

algılarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Diğer yandan da belirli iş sözleşmesinin bağlayıcılığından dolayı tam zamanlı çalışanlarda fiziksel hareketliliği zorlaştıran bir durumdur. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H1b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların fiziksel hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çok yönlü kariyer tutumu yüksek bireyler her zaman yeni olasılıklara açık olan ve kendi kariyerlerini bir dizi öğrenme duygusu olarak gören sürekli öğrenen kişilerdir (Hall, 2002, 2004). Çok yönlü kariyer tutumu yüksek bireyler yetenek ve bilgilerini arttırmak için isteklidirler. Bu istekler kişinin farklı işler yapmasına birbirinden farklı işler arasındaki geçişe imkân sağlayabilir (Öngel vd., 2021: 6). Esnek zamanlı çalışanlar çoğu zaman farklı nitelikte işler yaptıklarından, sürekli yeni bir şeyler öğrendiklerinden, çalışmalarında bir standart bulunmadıklarından bilgi, beceri ve yetenekleri daha da artabilir. Bu durum da çok yönlü kariyer tutumlarının daha fazla olması anlamına gelebilir.

Çok yönlü kariyer düşüncesinin bireylere istihdam güvencesi olmayan durumlarda başa çıkma, iş arama ve tekrar istihdam edilme konusunda olumlu olarak etki ettiğine dair araştırmalar vardır (Briscoe vd., 2012; Waters vd., 2014). Esnek çalışan bireylerin iş güvencesi tam zamanlılardan daha düşük olduğundan, çok yönlü kariyer algılarına olumlu etki yapabilir bu durum da daha yüksek çok yönlü kariyer algısı ile bağdaşabilir.

Tüm çalışan grupları çok yönlü kariyer tutumları eşit derecede aynı olmayabilir (Inkson vd., 2010). Genellikle esnek zamanlı çalışan MBA öğrencileri üzerine yapılan araştırmada kişilerin kendi beceri ve yeteneklerine olan inançların baskın olmasının kariyerlerini yönlendirmede dış etkenlerden daha etkili olduğu görülmektedir (Özbilgin vd., 2005). Esnek çalışanların çok yönlü kariyer tutumları tam zamanlı çalışanlardan daha yüksek olabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H2: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların çok yönlü kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kendi kariyerini kendisi yönlendiren bireyler kariyerlerine ilişkin sorumluluğu organizasyonun kendisine bırakmaktan ziyade kendi kendisine üstlenmesi anlamına gelmektedir (Çakmak - Otluoğlu ve Bulut, 2020: 330). Esnek çalışanlar genellikle işlerin

yoğun olduğu zamanda veya başka bir şirkete kiralandıkları için örgütün kariyer planlaması yapma ihtimali tam zamanlılara nazaran düşük görünmektedir. Bu sebepten de kendi kariyer planlarını kendileri yapmak zorunda kalabileceklerdir.

Çok yönlü kariyer insanların kendi kariyerlerini kendilerinin yönlendirmesini büyük ölçüde işe alımcılara, kariyer danışmanlarına ve iş bulma kurumlarına (özel istihdam büroları) güvenmek yerine kendi yönlendirmeleri kişileri daha çok motive edebilir (Waters vd., 2014: 407). Belirsiz ve çalkantılı ortamlarda kendi kendini yöneten bir şekilde çalışmak kişinin yeteneğini geliştirir (Briscoe vd., 2012: 309). Bu belirsizlik, çalışmanın belli bir standart zamanının olmaması esnek çalışmada vardır. Yapılan nitel çalışmalardan birinde de esnek çalışma katılımcılar “kariyer gelişiminin sorumluluğu gerçekten organizasyona ait değildir. Gerçekten ilerlemek istiyorsam, kariyer ilerlemenin sorumluluğunu almak zorundayım.” (Sargent ve Domberger, 2007: 550) gibi net ifadeler kullanmışlardır. Esnek çalışanların kendi kendine kariyer yönlendirmesi tutumu tam zamanlı çalışanlara nazaran daha yüksek görünmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H2a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Değer odaklı olmak, objektif ödüller veya başkalarının değerleri tarafından yönlendirilmek yerine, kişinin kendi kişisel değerleriyle yakından uyumlu kariyer kararları verir (Briscoe vd., 2006). Değerlerin kendileri kalıcı inançlar olarak görülse de (Rokeach, 1973) araştırmalar, değerlerimizi sözlerimiz, eylemlerimiz ve davranışlarımızla ifade etmeyi seçtiğimiz derecenin zaman ve durum içinde değişebileceğini göstermiştir (Katz ve Kahn, 1978). Bu değerlere göre kariyer yönlendirmesinin değişebileceği durumlar ise meslek, gelir durumu ve işletme içindeki konumu açısından farklılık gösterebileceğidir (Kale ve Özer, 2012: 192). Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H2b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hareketlilik tercihi yüksek olan kişiler, mevcut işverenleriyle olan zamanlarının sınırlı olmasını tercih ettikleri için dâhili kariyer gelişimlerine yatırım yapmaya daha az eğilimli

olabilmektedirler (De Feyter vd., 2001'den akt. Verbruggen, 2012: 292). Genellikle de esnek çalışma ve kariyer fırsatları arasında olumsuz ilişkiler vardır (McDonald vd., 2008).

Araştırmalar, örgütsel görev süresi daha uzun olan ve dolayısıyla daha az örgütsel hareketliliğe sahip kişilerin kariyerlerinden daha memnun olma eğiliminde olduklarını göstermiştir (Igbaria ve Guimaraes, 1993). Benzer bulguya sahip bir araştırmada göre de bazı psikolojik ve fiziksel hareketlilik biçimlerinin insanların kariyer başarısını azalttığını ortaya koymuştur (Verbruggen, 2012: 295).

Kariyer sınırsızlığının aşırı uçlarının (hareketsizlik veya çok hareketlilik) bireylerin kariyer başarısı üzerinde zararlı etkileri olduğunu, ancak gönüllü, ılımlı değişikliklerin bunu artırabileceğini göstermektedir. Yani, orta düzeyde kariyer hareketliliğine sahip bireyler, hareket etmeyenlere göre daha fazla yeni fırsata erişebilirler (Guan vd., 2019: 400). Esnek zamanlı çalışmaya katılım ile mevcut kariyer yollarının yavaşlaması veya durması arasında güçlü bir ilişki olduğunu literatürdeki bulgulara (Tam 1997; Junor 1998; Allen ve Russell 1999; Ginn ve ark. 2001; Kirby ve Krone 2002; Markey ve diğerleri 2002; Sheridan 2004'dan akt. McDonald vd., 2008: 2198) bağlı olarak ifade edilebilir. Esnek çalışanların fiziksel ve psikolojik hareketliliği yüksek, birden fazla işverenle çalışması gerektiğinden subjektif kariyer başarısı algıları daha sabit olan tam zamanlı çalışanlardan daha düşük olduğu tahmin edilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların subjektif kariyer başarısı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kısmi içermek kavramı, insanların sosyal sistemlerinin işleyişine parçalı veya kısmi olarak dâhil olduğunu öne sürer. Esnek zamanlı çalışanlar, kuruluşun sosyal sistemine tam zamanlı çalışanlardan daha az dâhil edilirler (Eberhardt ve Shani, 1984: 898). Ayrıca tam zamanlı çalışanların işletmelerinde veya sektörlerde esnek zamanlı çalışanlara nazaran, ün, statü, itibar, takdir edilme gibi durumları daha yüksek olabileceği tahmin edilmektedir. Diğer yandan esnek zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre önem düzeyi daha düşük işler veya görevler verildiğinden tanınma algılarının da daha düşük olabilme ihtimali yüksektir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların tanınma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşletmelerin esnek zamanlı çalışanların iş gününün en yoğun saatlerinde oldukça tekrarlayan görevleri yerine getirebileceklerine dair beklentileri oldukça fazladır. Bu durum, esnek zamanlı çalışanların çabalarının ve katkılarının tam zamanlı çalışanlardan farklı olduğu algısına sebep olabilir (Conway ve Briner, 2002: 282). Yapılan nitel araştırmalardaki esnek çalışanların verdiği cevaplarda (“neden böyle bir iş tecrübesi peşinde koştuğunu, bunun ne anlama geldiğini sorgulamaya başladım.”, “istemsiz şekilde bu tür işlere itildim”) (Sargent ve Domberger, 2007: 555) esnek çalışmadaki işin anlamlılığına eleştirel bir şekilde bakmışlardır.

Hastane çalışanlarında tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre iş tatmini kavramı daha homojen bir şekilde olduğu bulgusu var iken (Logan vd., 1973) perakende satış organizasyonunun çalışanlarında esnek çalışanların sosyal haklardan ve genel olarak işten memnuniyetleri daha azdır (Miller ve Terborg, 1979).

Yapılan araştırmalardan biri de tam zamanlı çalışan mezunların %78’inden fazlasının işlerinden çok memnun veya oldukça memnun olduğunu, esnek çalışmaların ise sadece %47,7 si memnun olduğunu göstermiştir (Denton, 1987’den akt. Levanoni ve Sales, 1990: 233). Bunun yanı sıra esnek çalışan ve tam zamanlı çalışanların iş memnuniyetlerini karşılaştıran birçok çalışma da esnek çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük iş tatmini göstermiştir (Wotruba, 1990 akt. Karatuna ve Basol, 2017: 59). Türkiye’de yapılan bir çalışmada literatürle doğru yönlüdür. Esnek çalışanların, “fırsatım olsaydı çalışma durumunu düşünürdüm” gibi ifadelerden önemli ölçüde daha yüksek puanlar bildirmişlerdir ve çalışma durumlarından daha az memnun oldukları bulunmuştur. Çalışmadaki yarı zamanlı satış çalışanlarının büyük bir kısmının tam zamanlı çalışmaya geçmeleri durumunda işlerinden daha memnun olacakları önermeler arasındadır. Araştırmanın bulguları, esnek zamanlı satış çalışanlarının tam zamanlı satış çalışanlarına göre işlerinden daha az memnun olduklarını ve bu düşük memnuniyet düzeyinin temel olarak daha düşük gelirlerinden ve iş durumlarından memnuniyetsizliklerinden kaynaklandığını göstermektedir (Karatuna ve Basol, 2017: 69). Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların işin anlamlılığı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Esnek zamanlı çalışanlar, örgütsel işlevselliğe katılım eksikliği nedeni ile olumsuz tutumları ifade etmek için örgütsel sorunlar ve politikalar hakkında yeterli bilgiye sahip değillerdir (Eberhardt ve Shani, 1984: 897-898). Esnek zamanlı çalışanlar işlerin işleyişine, genellikle herhangi bir unvan veya mevkiye sahip olmadıkları için etki edemezler. Yönetim bilimine göre karar alma, yetki devri ile yöneticilerin üstleneceği bir sorumluluktur. Yöneticiler de uzmanlık alanlarına göre işletmenin genel amaçlarına ulaşmasında etkileri olmaktadır. Esnek çalışanlar da genellikle uzmanlık gerektirmeyen herkesin yapabileceği işleri yaptıklarından dolayı işletmeye etkileri çok fazla bulunamamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3c: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların etki algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tam zamanlı çalışanlar işlerini esnek çalışanlara göre daha kapsamlı olarak algılamaktadırlar (Levanoni ve Sales, 1990: 231). Aslında gençler arasındaki mesleki gelişim, esnek zamanlı iş deneyimlerinden etkilenmeyebilir, çünkü işlerin çoğu düşük seviyeli, iddiasız, giriş seviyesi satış, hizmet veya ortalamanın sadece %40'ını ödeyen el işçiliği pozisyonlarıdır (Stern ve Nakata, 1989). İfade edilen ikincil işlerde çalışan esnek zamanlı çalışanların iş performansı, kazanma, başarma hissi, kaliteli iş çıkarma durumları ve algıları tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük puan olabilir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3d: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların işin niteliği algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bazı kişiler kariyer başarısındaki kilit odak noktalarını kariyerin çok başlarında bulabilirler ve kariyerleri boyunca buna bağlı kalabilirler. Örnek olarak serbest meslek sahibi olan kariyerine yönelik girişimci bir tutum ve zihniyeti tercih eden bir ailede doğan genç girişimciler tüm kariyerleri boyunca (otantikliği) özerkliği teşvik edebilirler. (Hupkens vd., 2021: 15). Örgütsel düzeyde, esnek zamanlı çalışanların yapılan iş, fayda kapsamı, görev çeşitliliği, özerklik ve ilerleme fırsatları açısından kuruluş tarafından farklı muamele gördükleri saptanmıştır (Dubinsky ve Skinner, 1984; Feldman, 1995;

Levanoni ve Sales, 1990). Esnek zamanlı çalışanların özerklik, özgünlük algıları tam zamanlı çalışanlara göre düşük olabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3e: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların otantiklik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan bir araştırmada esnek çalışmanın öncelikle küçük çocuğu olan aileler için çok önemli olduğu ve iş-yaşam dengesini azaltan bir etki gösterdiği bulunmuştur. Hem çocuk bakmak hem de geçimi sağlamak için esnek çalışma tercih edilmektedir (Kul Parlak, 2016: 129). Tam zamanlı çalışanlar iş dışı hayatlarındaki meşguliyetlerini önceden ve arzu ettikleri şekilde ayarlayabildiklerinde yani hayatları sadece işten ibaret olmadığında iş-yaşam dengeleri ayarlanabilmektedir. Esnek zamanlı çalışanlara çalışmayacağı günler daha önceden bildirilirse bireyler iş-yaşam dengelerini ayarlayabilmektedirler (Berkmen, 2018: 68).

Yapılan yakın tarihli bir nitel çalışmaya göre de, “şimdi, kariyer başarısı büyük resmin bir parçası, bu yüzden hayat büyük şemsiye ve o zaman kariyer ve kariyer başarısı bunun sadece bir parçasıdır. Daha gençken, resmin tamamını düşünmüyorsunuz. Unvanı, parayı, arabayı düşünüyorsunuz ama şimdi ailem her şeyden önce geliyor.” (Hupkens vd., 2021: 14) gibi ifadelerle iş yaşam dengesinin tam zamanlı-esnek zamanlı olmasının yanı sıra aynı değişken içinde yaş, medeni durum, çocuk sayısı gibi birçok etkene göre de farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3f: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kişisel yaşam algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Kariyer topluluklarının subjektif kariyer başarısını artırma işleviyle ilgili olarak, Parker vd. (2004), kariyer topluluklarının, çalışmak için birbirine bağlı neden bilme motivasyonları, nasıl iş ile ilgili uzmanlık ve kimi bilme ilişkilerinin geliştirilmesi yoluyla subjektif kariyer başarısını artırmak için üyelere destek sağlamaktadır (Park, 2010: 6). Geleneksel kariyer planlaması, çalışanların gelecekte ihtiyaç duyulacak personel talebine arz yetiştirme politikalarından tam zamanlı çalışanlar için gerekli eğitim ve geliştirme uygulamaları sağlanır. Bunun yanı sıra tam zamanlı çalışanlar sürekli çalıştığı için, esnek

Çalışanlar kısmi süreli çalıştıkları için kendilerini geliştirme algıları birbirinden farklı olabilecektir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3g: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların büyüme ve gelişme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1973'teki kolej mezunu kadınlar üzerine yapılan araştırmada esnek zamanlı çalışan kadınların tam zamanlı çalışan kadınlara göre daha az kariyer tatmini, daha fazla rol çatışması ve aşırı yüklenme olduğu tespit edildi (Hall ve Gordon 1973'den akt. Eberhardt ve Shani, 1984: 893). Fiziksel hareketliliğin kariyer tatmini üzerinde olumsuz etkisi vardır. Bu olumsuz etkiye sebep düşük ücretler, geçişi iş sözleşmeleri, dış kaynak kullanımıdır (Karakuş, 2017: 185). Kariyer tatminini düşüren bu etkenler esnek çalışmanın doğasında olan özelliklerdir. Bunların yanı sıra esnek çalışanlar genelde ikincil işleri yaptıklarından ve çoğu kariyerlerinin başlarında oldukları için kariyer tatminleri tam zamanlı çalışanlara nazaran düşük olabilir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerinden birisi şu şekilde ifade edilebilir:

H3h: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kariyer tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu alışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren Özel istihdam bürolarına bağlı olarak çalışan 895 kişi ile sınırlıdır. Araştırma bulguları, yeni kariyer yaklaşımları olarak kullanılan sınırsız kariyer ölçeği ve çok yönlü kariyer ölçeği ile hazırlanan veriler ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçme araçları ölçtükleri özellikler bakımından güvenilirlerdir. Çalışmada araştırmaya katılan bütün deneklerin soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçek görüş, düşünce ve algılarını samimi olarak yansıttıkları varsayılmıştır. Bu araştırmanın genelleme kaygısı yoktur.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Tekniğı

Araştırmanın anket uygulamasının yapılabilmesi için ilk olarak Sakarya Üniversitesi – Etik Kuruluna başvurulmuştur. Başvuru 15.09.2021 tarihinde Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığınca “uygun” görülmüştür.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde sınırsız ve çok yönlü kariyer ölçeği, üçüncü bölümde subjektif kariyer başarıları ölçeği yer almaktadır.

Araştırma İstanbul ilinde bulunan özel istihdam bürolarına bağılı olarak çalışan tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanlar üzerine yapılmıştır. Bu bağlamda İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel istihdam büroları tespit edilip, müdürler ve proje koordinatörlerine araştırmanın amacı detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Araştırmanın pilot çalışması 2021 Haziran ayında İstanbul'daki özel istihdam büroları bağılı çalışanlar üzerine yapılmıştır. Pilot çalışma kapsamında 323 kişiye ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizleri sonucunda cronbach's alpha değerleri sınırsız kariyer için 0,718; çok yönlü kariyer için 0,770; subjektif kariyer başarıları için 0,916'dır. Bu ölçeklerin alt boyutları da güvenilir değerler vermektedir. Asgari gelirin değişmesi sebebiyle anket formundaki gelir durumu düzenlenmiş geriye kalan bütün maddeler aynı olacak şekilde tezin ana araştırması için hazırlanmıştır.

Ölçeklerin uygulaması sırası demografik özellikler, sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer ve subjektif kariyer başarıları şeklinde olmuştur. Ölçeklerden biri bitmeden diğeri ölçeğe geçmemeleri sağlanmıştır. Hazırlanan standardize anket formu Mart 2022 ve Nisan 2022 tarihleri arasında Özel istihdam bürolarına bağılı olarak çalışan kişilere proje koordinatörleri, yöneticiler, saha süpervizörleri aracılığıyla elektronik şekilde doldurulmak üzere gönderilmiştir. Geri dönüş sağlanan 908 anketten 13 tanesinin özensiz doldurulduğu tespit edildiği için araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Geriye kalan 895 (412 esnek zamanlı çalışan, 483 tam zamanlı çalışan) anket ile araştırmanın analizleri yapılmıştır.

3.6. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırmanın amacına ulaşması için sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer ve subjektif kariyer başarıları ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçeklerin seçilme sebebi sınırsız ve çok yönlü kariyer ölçeğinin ulusal ve uluslararası literatürde alternatifinin olmaması, birçok çalışmada güzel sonuçlar vermesidir. Subjektif kariyer başarıları ölçeği ise eski ölçeklere nazaran günümüz kariyer isteklerini daha iyi görmesi açısından tarih olarak yeni bir ölçek

olması, subjektif kariyer başarısı hakkında daha detaylı bir araştırma yapmak, daha çok bulguya ulaşmak için alt boyutları fazla olan bir ölçek olması sebebiyle tercih edilmiştir.

3.6.1. Sınırsız Kariyer Tutumu Ölçeği

Araştırmaya katılan bireylerin sınırsız kariyer tutumunu ölçmek için Briscoe ve arkadaşlarının (2006) geliştirmiş olduğu sınırsız kariyer ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçeğin Çakmak (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan hali kullanılmıştır. Bu ölçekte psikolojik hareketlilik ve fiziksel hareketlilik olmak üzere iki alt ölçek bulunmaktadır. Psikolojik hareketlilik ölçeğinde sekiz, fiziksel hareketlilik ölçeğinde beş ifade bulunmaktadır (Briscoe vd., 2006: 33). Ankette yer alan ifadelere verilen cevaplar 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Çakmak (2011)’in çalışmasında ki cronbach’s alpha değerleri psikolojik hareketlilik için ,834; fiziksel hareketlilik için ,792’dir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Fiziksel hareketlilik ölçeği bireylerin örgütte kalma eğilimlerini yansıtacak şekilde tasarlandığından dolayı bu alt ölçekteki verilen cevaplar SPSS paket programında ters kodlama (reverse coding) yapılmıştır.

3.6.2. Çok Yönlü Kariyer Tutumu Ölçeği

Araştırmaya katılan bireylerin çok yönlü kariyer tutumunu ölçmek için Briscoe vd. (2006)’nin geliştirmiş olduğu çok yönlü kariyer ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçeğin Çakmak (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan hali kullanılmıştır. Bu ölçekte kendi kendine yönlendirilen kariyer ve değerlere göre yönlendirilen kariyer olmak üzere iki alt ölçek bulunmaktadır. Kendi kendine yönlendirilen kariyer ölçeğinde sekiz, değerlere göre yönlendirilen kariyer ölçeğinde ise altı ifade bulunmaktadır (Briscoe vd., 2006: 32). Ankette yer alan ifadelere verilen cevaplar 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Çakmak (2011)’in çalışmasında ki cronbach’s alpha değerleri kendi kendine yönlendirilen kariyer için ,841; değerlere göre yönlendirilen kariyer için ,728’dir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.3. Subjektif Kariyer Başarısı Algısı Ölçeği

Araştırmaya katılan bireylerin subjektif kariyer başarısı algısını ölçmek için Shockley vd. (2016)'nin geliştirmiş olduğu subjektif kariyer başarısı ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçeğin, Budak ve Gürbüz (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan hali kullanılmıştır. Bu ölçekte tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, otantiklik, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme, tatmin olmak üzere sekiz alt ölçek bulunmaktadır. Her alt ölçek üçer ifadeden oluşmaktadır. Toplamda yirmi dört ifade bulunmaktadır (Shockley vd., 2016: 152-153). Budak ve Gürbüz (2017) de ki çalışmalarında özel sektör çalışanları için bulunan cronbach's alpha değerleri sırasıyla şu şekildedir; ,85; ,82; ,85; ,79; ,85; ,86; ,87; ,97. Ankette yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.4. Demografik Veriler

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini ile mesleğe ve sektöre ilişkin bazı özellikler ile ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan Yaş, cinsiyet, medeni hal vb. soruları içeren “Demografik Bilgiler Formu” kullanılmıştır. 11 sorudan oluşan bu form araştırmacı tarafından özel istihdam bürolarında çalışanların demografik özelliklerine ilişkin mesleki bilgi edinebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Demografik bilgiler formunda çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi kişisel bilgilerin yanında çalışma biçimi, bulunduğunuz şirkette çalışma yılınız, toplam çalışma yılınız, kaç işletme değiştirdiniz, geliriniz gibi iş ve deneyim ile ilgili bilgiler de sorulmuştur.

3.7. Veri Analizleri

Bu kısımda, araştırmanın güvenilirlik, demografik bilgilerin ve ölçeklerin birbirleri ile ilişkilerinin analizleri yer almaktadır. Demografik bilgiler için betimleyici istatistiksel analiz kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz testinde korelasyon, çalışma biçiminin etkisini analiz etmek için regresyon kullanılırken gruplar arası farklılıkların testinde ise t-testi analizi kullanılmıştır.

3.7.1. Güvenilirlik Analizi

Katılımcıların sınırsız kariyer tutumları, çok yönlü kariyer tutumları ve subjektif kariyer başarıları algılarını ölçmek üzere kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha Değerleri) N=895	
Sınırsız Kariyer	0,731
Fiziksel Hareketlilik	0,814
Psikolojik Hareketlilik	0,793
Çok Yönlü Kariyer	0,773
Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer	0,761
Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer	0,724
Subjektif Kariyer Başarısı	0,923
Tanınma	0,862
İşin Anlamlılığı	0,838
Etki	0,734
İşin Niteliği	0,837
Otantiklik	0,765
Kişisel Yaşam	0,855
Büyüme ve Gelişme	0,848
Tatmin	0,893

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tabloda verilen Cronbach’s Alpha değerlerinin tamamı 0,70’in üzerinde değerlere sahiptir. Bu Cronbach’s Alpha değerlerinin likert tipi ölçeklerle olan araştırmalar için istatistiki açıdan güvenilir olarak kabul edilebilecek düzeyde olduğu söylenebilir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

3.7.2. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan “sınırsız kariyer tutumu”, “çok yönlü kariyer tutumu” ve “subjektif kariyer başarıları algısı” ölçeklerinin faktör yapılarının saptanması amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk olarak sınırsız kariyer ve çok yönlü kariyer ölçeklerine ait 27 ifade direct oblimer rotasyonu yöntemi ile SPSS 26 paket programında açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Direct oblimer rotasyonunun seçilmesinin sebebi, bu rotasyon yönteminin faktörler arası korelasyona izin vermesidir (Brown, 2015:

31). Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını belirlemek için KMO istatistiğinden, verilerin faktör analizine uygunluğu için Barlett testi (Barlett test of sphericity) yapılmıştır. KMO istatistiğinin yorumlanmasına ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir (Kaiser ve Rice, 1974'den akt. Sharma, 1996: 116).

Tablo 10: KMO İstatistiğinin Yorumlanması

KMO Değeri	Anlamı
$\geq 0,90$	Mükemmel
$\geq 0,80$	İyi
$\geq 0,70$	Orta derecede iyi
$\geq 0,60$	Ne iyi ne kötü
$\geq 0,50$	Çok kötü
$0,50 <$	Kabul edilemez

Kaynak: Sharma, 1996'dan akt. Çakmak, 2011: 158

Sınırsız kariyer tutumu ölçeğinin KMO istatistiği 0,821'dir. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu da görülmektedir. Barlett Ki Kare katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000 < 0,05$).

Faktör sayısını belirlemek için eigenvalue'nin 1'den büyük olması kuralı baz alınmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 1'den büyük iki faktör bulunmaktadır. Ölçeğin orijinalinde de iki faktör oluşu doğrulanmıştır. Cronbach's alpha katsayısı da boyutların iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Sınırsız Kariyer Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	2
Psikolojik Hareketlilik 1	0,477	
Psikolojik Hareketlilik 2	0,720	
Psikolojik Hareketlilik 3	0,705	
Psikolojik Hareketlilik 4	0,714	
Psikolojik Hareketlilik 5	0,772	
Psikolojik Hareketlilik 6	0,769	
Psikolojik Hareketlilik 7	0,414	
Psikolojik Hareketlilik 8	0,482	
Fiziksel Hareketlilik 1		0,800
Fiziksel Hareketlilik 2		0,681
Fiziksel Hareketlilik 3		0,792
Fiziksel Hareketlilik 4		0,783
Fiziksel Hareketlilik 5		0,704

KMO = 0,821, Barlett Testi Ki Kare = 3701,821,
Serbestlik derecesi = 78, $p=0,000 < 0,05$, Açıklanan Toplam Varyans = 49,931

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çok yönlü kariyer tutumu ölçeğinin KMO istatistiği 0,805'tir. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu da görülmektedir. Barlett Ki Kare katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000 < 0,05$).

Faktör sayısını belirlemek için eigenvalue'nin 1'den büyük olması kuralı baz alınmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 1'den büyük dört faktör bulunmaktadır. Ancak özdeğerlerin dağılım grafiği incelendiğinde, faktör yapısını gösteren iki faktör bulunmaktadır. Bu bağlamda faktör analizi iki faktörle sınırlandırılmıştır. Ölçeğin orijinalindeki iki boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Yapılan faktör analizine göre kendi kendine yönlendirilen kariyer boyutunun maddelerinden birisi (çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım) ifadesi boyutlar arasında faktör yükü uygun olmadığından dolayı çıkarılmıştır.

Tablo 12: Çok Yönlü Kariyer Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	2
Kendi Kendine Yönlendirilen 2	0,520	
Kendi Kendine Yönlendirilen 3	0,450	
Kendi Kendine Yönlendirilen 4	0,654	
Kendi Kendine Yönlendirilen 5	0,732	
Kendi Kendine Yönlendirilen 6	0,742	
Kendi Kendine Yönlendirilen 7	0,735	
Kendi Kendine Yönlendirilen 8	0,615	
Değerlere Göre Yönlendirilen 1		0,601
Değerlere Göre Yönlendirilen 2		0,397
Değerlere Göre Yönlendirilen 3		0,402
Değerlere Göre Yönlendirilen 4		0,661
Değerlere Göre Yönlendirilen 5		0,806
Değerlere Göre Yönlendirilen 6		0,792
KMO = 0,805, Barlett Testi Ki Kare = 2905,253 Serbestlik derecesi = 78, p=0,000< 0,05, Açıklanan toplam varyans = 44,455		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Subjektif kariyer başarısı algısı ölçeğinin KMO istatistiği 0,911'dir. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu da görülmektedir. Barlett Ki Kare katsayısı ise anlamlıdır. ($p=0,000<0,05$).

Faktör sayısını belirlemek için eigenvalue'nin 1'den büyük olması kuralı baz alınmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 1'den büyük altı faktör bulunmaktadır. Ancak özdeğerlerin dağılım grafiği incelendiğinde, faktör yapısını gösteren sekiz faktör bulunmaktadır. Bu bağlamda faktör analizi sekiz faktörle sınırlandırılmıştır. Ölçeğin orijinalindeki sekiz boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Boyutların cronbach's alpha katsayısı da boyutların iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Subjektif Kariyer Başarısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1	2	3	4	5	6	7	8
Tanınma 1	0,830							
Tanınma 2	0,876							
Tanınma 3	0,780							
İşin Anlamlılığı 1		0,728						
İşin Anlamlılığı 2		0,735						
İşin Anlamlılığı 3		0,819						
Etki 1			0,578					
Etki 2			0,781					
Etki 3			0,815					
İşin Niteliği 1				0,648				
İşin Niteliği 2				0,846				
İşin Niteliği 3				0,676				
Otantiklik 1					0,590			
Otantiklik 2					0,872			
Otantiklik 3					0,739			
Kişisel Yaşam 1						0,887		
Kişisel Yaşam 2						0,804		
Kişisel Yaşam 3						0,842		
Büyüme ve Gelişme 1							0,794	
Büyüme ve Gelişme 2							0,830	
Büyüme ve Gelişme 3							0,743	
Tatmin 1								0,834
Tatmin 2								0,868
Tatmin 3								0,910
KMO = 0,911, Barlett Testi Ki Kare = 12382,009, Serbestlik derecesi = 276, p=0,000<0,05, Açıklanan toplam varyans = 76.664								

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7.3. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Tablo 14: Tam Zamanlı Çalışanların Demografik Bilgileri

Demografik Özellikler	f	(%)	Medeni Durum	f	(%)
Erkek	165	34,2	Bekar	411	85,1
Kadın	318	65,8	Evli	72	14,9
Yaş			Mevcut Şirkette Çalışma Yılı		
18-22	97	20,1	1 yıldan az	311	64,4
23-28	242	50,1	1-2 yıl	76	15,7
29-35	106	21,9	3-5 yıl	47	9,7
36-42	32	6,6	6-8 yıl	40	8,3
43-50	6	1,2	9-10 yıl	6	1,2
			10 yıldan fazla	3	0,6
Eğitim Durumu			Çalışma Hayatındaki Toplam Süreniz		
İlkokul	1	0,2	1 yıldan az	26	5,4
Ortaokul	6	1,2	1-2 yıl	56	11,6
Lise	137	28,4	3-5 yıl	139	28,8
Ön Lisans	142	29,4	6-8 yıl	107	22,2
Lisans	187	38,7	9-10 yıl	63	13
Lisansüstü	10	2,1	10 yıldan fazla	92	19,0
Öğrenci misiniz?			Aylık Gelir		
Evet	184	38,1	1500 ve altı	7	1,4
Hayır	299	61,9	1501-3000	6	1,2
				49	10,1
Bugüne Kadar Değiştirilen İşletme Sayısı			3001 - 4253		
İlk	24	5	4254-5000	265	54,9
2-3 işletme	183	37,9	5001-6000	41	8,5
4-5 işletme	198	41	6001-7000	57	11,8
6-7 işletme	48	9,9	7001-8000	20	4,1
8-9 işletme	15	3,1	8001 ve üzeri	38	7,9
10 ve üzeri işletme	15	3,1			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tam zamanlı çalışan katılımcıların kişisel bilgilerini içeren yüzdeler Tablo 14'te yer almaktadır. Tabloya göre, katılımcılar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde %34,2'si erkek, %65,8'i kadındır. Tam zamanlı çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde 23-28 yaş arası %50,1'lik bir oran dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra 18-22 yaş arası %20,1 ve 29-35 yaş arasındaki oran ise %21,9'dur. Medeni durum

açısından tam zamanlı çalışanlar değerlendirildiğinde %85,1’lik bir oranla bekârların daha çok olduğu görülmektedir. Katılımcıların %71’i ön lisans, lisans veya lisansüstü diplomaya sahiptir. Katılımcıların %61,9’u öğrenci değildir. Tam zamanlı çalışan katılımcıların mevcut şirkette çalışma yılında 1 yıldan az olanlar %64,4 gibi yüksek bir orandır. Aylık gelirlere bakıldığında asgari ücret seviyesine denk gelen 4254-5000 arası kazananların oranı %54,9’dur.

Tablo 15: Esnek Zamanlı Çalışanların Demografik Bilgileri

Demografik Özellikler	f	(%)	Medeni Durum	f	(%)
Erkek	226	54,9	Bekar	409	99,3
Kadın	186	45,1	Evli	3	0,7
Yaş			Mevcut Şirkette Çalışma Yılı		
18-22	322	78,2	1 yıldan az	348	84,5
23-28	79	19,2	1-2 yıl	45	10,9
29-35	9	2,2	3-5 yıl	14	3,4
36-42	2	0,5	6-8 yıl	4	1,0
			10 yıldan fazla	1	0,2
Eğitim Durumu			Çalışma Hayatındaki Toplam Süreniz		
Ortaokul	2	0,5	1 yıldan az	138	33,5
Lise	87	21,1	1-2 yıl	133	32,3
Ön Lisans	119	28,9	3-5 yıl	111	26,9
Lisans	202	49,0	6-8 yıl	22	5,3
Lisansüstü	2	0,5	10 yıldan fazla	2	0,5
Öğrenci misiniz?			Aylık Gelir		
Evet	337	81,8	1500 ve altı	248	60,2
Hayır	75	18,2	1501-3000	122	29,6
Bugüne Kadar Değiştirilen İşletme Sayısı			3001 - 4253	24	5,8
İlk	96	23,3	4254-5000	12	2,9
2-3 işletme	214	51,9	5001-6000	3	0,7
4-5 işletme	66	16	7001-8000	1	0,2
6-7 işletme	18	4,4	8001 ve üzeri	2	0,5
8-9 işletme	7	1,7			
10 ve üzeri işletme	11	2,7			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Esnek zamanlı çalışan katılımcıların kişisel bilgilerini içeren yüzdeler Tablo 15’te yer almaktadır. Tabloya göre, katılımcılar cinsiyetleri açısından değerlendirildiğinde %54,9’u erkek, %45,1 kadındır. Tam zamanlı çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde

18-22 yaş arası %78,2'lik bir oran dikkat çekmektedir. Çalışma hayatına yeni başlamış veya üniversitede okurken para kazanma amacıyla çalışan kişiler düşünüldüğünde yaş ortalamasının bu kadar düşük olması normal görülebilmektedir. 35 yaş ve üstü %0,5'lik bir oran ise belli bir yaştan sonra esnek çalışmayı tercih etmediklerini veya sektörün kolay kolay çalıştırmadığını ifade etmektedir. Esnek çalışan katılımcıların %81,2'si öğrenci iken tamamına yakını bekârdır. Mevcut şirkette çalışma yılı 1 yıldan az olanların oranı %84,5'tir. Aylık gelir durumlarına baktığımızda %60lık bir oran 1500 TL ve altında kazanmaktadırlar. Esnek çalışanların karakteristik olarak bir yıldan az süredir mevcut şirkette çalışan aylık geliri 1500 TL'nin altı 18-22 yaşları arasındaki üniversite öğrencisidir.

3.7.4. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi bu ilişkinin kuvvetini göstermektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Bu katsayı +1 değerine yakın olduğunda iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki, -1 değerine yakın olduğunda ise iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusu olur. Katsayı 0,00-0,30 arasında değer alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,30-0,70 arasında değer alıyorsa ilişkinin orta, 0,70-1,00 arasında değer alıyorsa ise ilişkinin kuvvetli düzeyde olduğu yorumu yapılabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 254). Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 16: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
Çalışma Biçimi	-							
Sınırsız Kariyer	,313**	-						
Psikolojik Hareketlilik	,180**	,761**	-					
Fiziksel Hareketlilik	,270**	,646**	-,003	-				
Çok Yönlü Kariyer	,064	,173**	,265**	-,046	-			
Kendi Kendine	-,093	,063	,249**	-,196**	,808**	-		
Değerlere Göre	,197**	,217**	,179**	,123**	,805**	,301	-	
Subjektif Kariyer	-,250**	-,109**	,231**	-,440**	,281**	,393**	,059	-

N=895

** Korelasyonlar ,01 seviyesinde anlamlıdır.

* Korelasyonlar ,05 seviyesinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 16'ya göre çalışma biçimi ile sınırsız kariyer ($r=,313$, $p<,01$) psikolojik hareketlilik ($r=,180$, $p<,01$), fiziksel hareketlilik ($r=,270$, $p<,01$), değerlere göre yönlendirilen kariyer ($r=,197$, $p<,01$) arasında pozitif ilişki varken, subjektif kariyer başarısı ($r=,250$, $p<,01$) arasında negatif yönlü ilişki vardır. Sınırsız kariyer ile çok yönlü kariyer arasında pozitif ($r=,173$, $p<,01$), subjektif kariyer başarısı ($r=,109$, $p<,01$) arasında negatif ilişki vardır.

3.7.5. Regresyon Analizleri

Çalışma biçiminin sınırsız kariyer tutumu, çok yönlü kariyer tutumu ve subjektif kariyer başarısı algısı üzerindeki etkisini analiz etmek için her bir boyut ve alt boyutlara ayrı ayrı tekli regresyon analizi yapılmış ve tablolar haline getirilmiştir.

3.7.5.1. Çalışma Biçiminin Sınırsız Kariyer Üzerindeki Etkisi

Tablo 17: Çalışma Biçiminin Sınırsız Kariyer Tutumu ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	p	R ²	F
Sınırsız Kariyer	Sabit	2,797	57,632	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	0,309	9,832	0,000	0,098	96,664
	Bağımlı Değişken: Sınırsız Kariyer					
		Beta	t	p	R ²	F
Psikolojik Hareketlilik	Sabit	3,502	56,144	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	0,221	5,460	0,000	0,032	29,810
	Bağımlı Değişken: Psikolojik Hareketlilik					
		Beta	t	p	R ²	F
Fiziksel Hareketlilik	Sabit	1,670	20,146	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	0,451	8,394	0,000	0,073	70,456
	Bağımlı Değişken: Fiziksel Hareketlilik					
Bağımsız Değişken: Çalışma Biçimi (Tam Zamanlı Çalışanlar ve Esnek Zamanlı Çalışanlar)						
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.						

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışma biçiminin sınırsız kariyer tutumu ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için ayrı ayrı tekli regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre $R^2=0,098$ olması, sınırsız kariyer tutumundaki değişikliğin %10'unun çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışma biçiminin sınırsız kariyer tutumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=0,309$; $p=0,000<0,05$). Bir başka ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış sınırsız kariyer tutumu üzerinde 0,309'luk bir artışa neden olacaktır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre $R^2=0,032$ olması, psikolojik hareketlilik tutumundaki değişikliğin %3'ünün çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermiştir. Çalışma biçiminin psikolojik hareketlilik tutumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta=0,221$; $p=0,000<0,05$). Bir başka ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış psikolojik hareketlilik tutumu üzerinde 0,221'lik bir artışa neden olacaktır.

Yapılan tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, fiziksel hareketlilik tutumundaki değişkenliğin %7'si ($R^2=0,073$) çalışma biçimindeki değişiklik ile açıklanabilmektedir. Çalışma biçiminin fiziksel hareketlilik tutumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir

etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta=0,451$; $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış fiziksel hareketlilik tutumunu 0,451 arttıracakı düşünülmektedir.

3.7.5.2. Çalışma Biçiminin Çok Yönlü Kariyer Üzerindeki Etkisi

Tablo 18: Çalışma Biçiminin Çok Yönlü Kariyer Tutumu ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	p	R ²	F
Çok Yönlü Kariyer	Sabit	3,763	76,279	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	0,061	1,909	0,057	0,004	3,643
	Bağımlı Değişken: Çok Yönlü Kariyer					
		Beta	t	p	R ²	F
Kendi Kendine Yönlendirilen	Sabit	4,153	73,091	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,103	-2,791	0,005	0,009	7,830
	Bağımlı Değişken: Kendi Kendine Yönlendirilen					
		Beta	t	p	R ²	F
Değerlere Göre Yönlendirilen	Sabit	3,309	50,975	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	0,252	6,001	0,000	0,038	36,014
	Bağımlı Değişken: Değerlere Göre Yönlendirilen					

Bağımsız Değişken: Çalışma Biçimi (Tam zamanlı çalışanlar ve Esnek Zamanlı Çalışanlar)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışma biçiminin çok yönlü kariyer tutumu ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için ayrı ayrı tekli regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre $R^2=0,004$ olması, çok yönlü kariyer tutumundaki değişikliğin %4'ünün çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermiştir. Fakat çalışma biçiminin çok yönlü kariyer tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ($0,05<p=0,057$).

Araştırma sonuçlarına göre, kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumundaki değişkenliğin %9'u ($R^2=0,009$) çalışma biçimindeki değişiklik ile açıklanabilmektedir. Çalışma biçiminin değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumu üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta=-0,103$; $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunu 0,103 azaltacağı düşünülmektedir.

Yapılan tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumundaki değişkenliğin %3,8'i ($R^2=0,038$) çalışma biçimindeki değişiklik ile açıklanabilmektedir. Çalışma biçiminin değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta=0,252$; $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunu 0,252 arttıracığı düşünülmektedir.

3.7.5.3. Çalışma Biçiminin Subjektif Kariyer Başarısı Algısı Üzerine Etkisi

Tablo 19: Çalışma Biçiminin Subjektif Kariyer Başarısı Algısı ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

		Beta	t	p	R^2	F
Subjektif Kariyer Başarısı	Sabit	4,251	74,639	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,285	-7,711	0,000	0,062	59,463
	Bağımlı Değişken: Subjektif Kariyer Başarısı					
		Beta	t	p	R^2	F
Tanınma	Sabit	4,776	71,788	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,355	-8,226	0,000	0,069	67,667
	Bağımlı Değişken: Tanınma					
		Beta	t	p	R^2	F
İşin Anlamlılığı	Sabit	4,518	51,928	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,439	-7,779	0,000	0,062	60,505
	Bağımlı Değişken: İşin Anlamlılığı					
		Beta	t	p	R^2	F
Etki	Sabit	4,150	47,655	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,429	-7,606	0,000	0,060	57,853
	Bağımlı Değişken: Etki					
		Beta	t	p	R^2	F
İşin Niteliği	Sabit	4,534	61,424	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,327	-6,828	0,000	0,049	46,622
	Bağımlı Değişken: İşin Niteliği					
		Beta	t	p	R^2	F
Otantiklik	Sabit	4,121	53,480	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,243	-4,861	0,000	0,026	23,631
	Bağımlı Değişken: Otantiklik					
		Beta	t	p	R^2	F
Kişisel Yaşam	Sabit	3,389	33,512	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	0,107	1,640	0,101	0,003	2,689

Bağımlı Değişken: Kişisel Yaşam		Beta	t	p	R ²	F
Büyüme ve Gelişme	Sabit	4,690	65,929	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,390	-8,459	0,000	0,074	71,562
	Bağımlı Değişken: Büyüme ve Gelişme					
		Beta	t	p	R ²	F
Tatmin	Sabit	3,830	40,735	0,000		
	Çalışma Biçimi (Esnek)	-0,203	-3,325	0,000	0,011	11,053
	Bağımlı Değişken: Tatmin					

Bağımsız Değişken: Çalışma Biçimi (Tam Zamanlı Çalışanlar ve Esnek Zamanlı Çalışanlar)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışma biçiminin subjektif kariyer başarısı ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için ayrı ayrı tekli regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre $R^2=0,062$ olması, subjektif kariyer başarısı algısındaki değişikliğin %6'sının çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışma biçiminin subjektif kariyer başarısı algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=-0,285$; $p=0,000<0,05$). Bir başka ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış subjektif kariyer başarısı algısı üzerinde 0,309'lük bir azalışa neden olacaktır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, $R^2=0,070$ olması tanınma algısındaki değişikliğin %7'sinin çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermiştir. Çalışma biçiminin tanınma algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta=-0,355$; $p=0,000<0,05$). Bir başka ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış tanınma algısı üzerinde 0,355'lik bir azalışa neden olacaktır.

Yapılan tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, işin anlamlılığı algısındaki değişkenliğin %6'sı ($R^2=0,062$) çalışma biçimindeki değişiklik ile açıklanabilmektedir. Çalışma biçiminin işin anlamlılığı algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta=-0,439$; $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış işin anlamlılığı algısını 0,439 azaltacağı düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre $R^2=0,060$ olması, etki algısındaki değişikliğin %6'sının çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışma biçiminin etki algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta=-0,429$; $p=0,000<0,05$). Bir başka ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış etki algısı üzerinde 0,429'lük bir azalışa neden olacaktır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, $R^2=0,049$ olması işin niteliği algısındaki değişikliğin %5'ini çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermiştir. Çalışma biçiminin işin niteliği algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta = -0,327$; $p=0,000<0,05$). Bir başka ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış işin niteliği algısı üzerinde 0,327'lik bir azalışa neden olacaktır.

Yapılan tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, otantiklik algısındaki değişkenliğin %3'ü ($R^2=0,026$) çalışma biçimindeki değişiklik ile açıklanabilmektedir. Çalışma biçiminin otantiklik algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta = -0,243$; $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış otantiklik algısını 0,243 azaltacağı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre çalışma biçiminin kişisel yaşam (iş-yaşam dengesi) algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ($0,05 < p=0,101$).

Elde edilen sonuçlara göre $R^2=0,074$ olması, büyüme ve gelişme algısındaki değişikliğin %7'sinin çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışma biçiminin büyüme ve gelişme algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = -0,390$; $p=0,000<0,05$). Bir başka ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış etki algısı üzerinde 0,390'lük bir azalışa neden olacaktır.

Araştırmanın bulgularına göre, $R^2=0,011$ olması tatmin algısındaki değişikliğin %1'ini çalışma biçimi değişkeni ile açıklanabileceğini göstermiştir. Çalışma biçiminin tatmin algısı üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($\beta = -0,203$; $p=0,000<0,05$). Bir başka ifadeyle çalışma biçimindeki 1 birimlik artış tatmin algısı üzerinde 0,203'lik bir azalışa neden olacaktır.

3.8. Hipotez Testleri ve Bulgular

Bu kısımda araştırmanın hipotezleri test edilmek üzere analiz sonuçları yer almaktadır. Hipotez testleri t-testi ile analiz edilmiştir.

3.8.1. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 20: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Sınırsız Kariyer	Tam Zamanlı	483	3,1067	0,50406	-9,966	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,4160	0,42435		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 20'ye göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların sınırsız kariyer tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Esnek zamanlı çalışanların (Ort=3,41) tam zamanlı çalışanlara (Ort=3,10) göre sınırsız kariyer tutumları daha yüksektir. Bu oranlar esnek çalışanların daha fazla insanla çalışması sebebiyle sınırsız kariyerlerinin daha fazla olduğu (Lazarova ve Taylor, 2009) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

3.8.2. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Psikolojik Hareketlilik Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 21: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Psikolojik Hareketlilik Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Psikolojik Hareketlilik	Tam Zamanlı	483	3,7226	0,61572	-5,460	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,9433	,58715		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 21'e göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların psikolojik hareketlilik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Esnek zamanlı çalışanların (Ort=3,94) tam zamanlı çalışanlara (Ort=3,72) göre psikolojik hareketlilik tutumları daha yüksektir. İlgili literatüre göre de esnek çalışanların işyerinde daha az vakit harcamaları, daha çok kişi ile iletişimde olmaları, referans çevrelerinin daha geniş olmaları (Feldman, 1990; Miller ve Terborg, 1979) esnek çalışmanın puanlarının daha yüksek çıkmasıyla uyumlu görünmektedir.

3.8.3. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Fiziksel Hareketlilik Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 22: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Fiziksel Hareketlilik Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Fiziksel Hareketlilik	Tam Zamanlı	483	2,1213	0,84947	-8,485	0,000
	Esnek Zamanlı	412	2,5723	0,74056		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 22'ye göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların fiziksel hareketlilik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Esnek zamanlı çalışanların ($Ort=2,57$) tam zamanlı çalışanlara ($Ort=2,12$) göre fiziksel hareketlilik tutumları daha yüksektir. Bu anlamlı farklılık esnek çalışanların yaptıkları sözleşme türüyle ilişkili görünmektedir. Tam zamanlı çalışanlar istihdam güvencesinden dolayı daha fazla memnundurlar (Still, 1983). Bu memnuniyet fiziksel hareketliliği düşüren bir etki gösterebilmektedir.

3.8.4. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 23: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Çok Yönlü Kariyer	Tam Zamanlı	483	3,8243	0,47018	-1,909	0,057
	Esnek Zamanlı	412	3,8854	0,48435		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 23'e göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların çok yönlü kariyer tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($0,05<p=0,057$). Bu bulgulara göre hem esnek zamanlılar hem de tam zamanlıların çok yönlü kariyer tutumu yüksek puandadır.

3.8.5. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 24: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Kendi Kendine Yönlendirilen Kariyer Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Kendi Kendine Yönlendirilen	Tam Zamanlı	483	4,0500	0,53182	2,798	0,005
	Esnek Zamanlı	412	3,9469	0,56865		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 24'e göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,005<0,05$). Esnek zamanlı çalışanların (Ort=3,94) tam zamanlı çalışanlara (Ort=4,05) göre kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumları daha yüksektir. Tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanlar arasında kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumlarında bir farklılık olsa da ortalamalar birbirine çok yakındır. Bu durum sektörel olarak açıklanabilir. İşletmeler esnek çalışanlara herhangi bir kariyer planlama sunmadıklarından bu farklılık ifade edilebilmektedir. Tam zamanlı çalışanlar için de işletmeler bir kariyer planı yapmadıklarından gerek tam zamanlılar gerekse esnek zamanlılar kendi kariyer yönlendirmelerini kendileri düşünmektedirler. Bu sonuçlar kişilerin kendi kariyerlerini kendilerinin yönlendirmesinin daha çok motive edici olması (Waters vd., 2014) ve belirsiz ortamlarda kendi gelişimi için daha iyi olması durumları (Briscoe vd., 2012) ile açıklanabilir.

3.8.6. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer Tutumlarının Karşılaştırılması

Tablo 25: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer Tutumlarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Değerlere Göre Yönlendirilen	Tam Zamanlı	483	3,5611	0,66033	-6,058	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,8135	0,58602		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 25'e göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Esnek zamanlı çalışanların (Ort=3,81) tam zamanlı çalışanlara

(Ort=3,56) göre değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları daha yüksektir. Bu farklılık demografik değişkenler ile açıklanabilir (Kale ve Özer, 2012). Yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitime göre değerler değişebilmektedir.

3.8.7. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Subjektif Kariyer Başarısı Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 26: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Subjektif Kariyer Başarısı Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Subjektif Kariyer Başarısı	Tam Zamanlı	483	3,9664	0,51546	7,631	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,6817	0,58868		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 26'ye göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların subjektif kariyer başarısı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Tam zamanlı çalışanların (Ort=3,96) esnek zamanlı çalışanlara (Ort=3,68) göre subjektif kariyer başarısı algıları daha yüksektir. İlgili literatüre göre esnek çalışanların kariyer fırsatlarında olumsuz düşünceye sahip olması (McDonald vd., 2008), organizasyonda çalışma süresinin daha az olması (Igbaria ve Guimaraes, 1993), sınırsız kariyerin uç boyutlarının kariyer başarısını düşürmesi (Guan vd., 2019) gibi çalışmalarla araştırma sonuçları bütünlük içindedir.

3.8.8. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Tanınma Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 27: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Tanınma Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Tanınma	Tam Zamanlı	483	4,4210	0,56435	8,068	0,000
	Esnek Zamanlı	412	4,0663	0,72414		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 27'ye göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların tanınma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Tam zamanlı çalışanların (Ort=4,42) esnek zamanlı çalışanlara (Ort=4,06) göre tanınma algıları daha yüksektir. Bu sonuç literatürde olan esnek çalışanların organizasyonun sosyal sistemine

daha az dâhil olmasıyla (Eberhardt ve Shani, 1984) tanınma algısının daha düşük olması araştırma sonucuyla desteklenebilir.

3.8.9. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların İşin Anlamlılığı Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 28: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların İşin Anlamlılığı Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
İşin Anlamlılığı	Tam Zamanlı	483	4,0794	0,78448	7,693	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,6408	0,90230		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 28'e göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların işin anlamlılığı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Tam zamanlı çalışanların (Ort=4,07) esnek zamanlı çalışanlara (Ort=3,64) göre işin anlamlılığı algıları daha yüksektir. Literatürdeki araştırmaların sonuçlarına göre tam zamanlı çalışanların esnek zamanlı çalışanlardan işin anlamlılığı algısının daha yüksek olması (Karatuna ve Basol, 2017; Miller ve Terborg, 1979) araştırma sonucuyla örtüşmektedir.

3.8.10. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Etki Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 29: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Etki Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Etki	Tam Zamanlı	483	3,7205	0,84989	7,619	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,2913	0,83150		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 29'a göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların etki algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Tam zamanlı çalışanların (Ort=3,72) esnek zamanlı çalışanlara (Ort=3,29) göre etki algıları daha yüksektir. Subjektif kariyer başarısının etki boyutunda ortalamalar arasında diğer boyutlara göre büyük fark görünmesinde esnek çalışanların yaptıkları işten, bulundukları statüden ve karar verme durumlarının daha az olmamasından dolayı sonuç doğal karşılanabilmektedir.

3.8.11. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların İşin Niteliği Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 30: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların İşin Niteliği Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
İşin Niteliği	Tam Zamanlı	483	4,2077	067924	6,774	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,8811	0,75142		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 30'a göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların işin niteliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Tam zamanlı çalışanların (Ort=4,02) esnek zamanlı çalışanlara (Ort=3,88) göre etki algıları daha yüksektir. İlgili literatüre göre esnek çalışanlar tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük seviyeli işler yapmasından, giriş seviyesindeki iddiasız, düşük ücretli işleri yaptıkları (Stern ve Nakata, 1989) araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

3.8.12. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Otantiklik Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 31: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Otantiklik Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Otantiklik	Tam Zamanlı	483	3,8778	0,70239	4,861	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,6351	0,79116		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 31'e göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların otantiklik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Tam zamanlı çalışanların (Ort=3,87) esnek zamanlı çalışanlara (Ort=3,63) göre otantiklik algıları daha yüksektir. Analiz sonucu esnek zamanlı çalışanlar ile tam zamanlı çalışanlar arasındaki otantiklik algılarının farklılığı ile literatürdeki iki farklı grubun farklı muamele görmeleri (Dubinsky ve Skinner, 1984; Feldman, 1995; Levanoni ve Sales, 1990) bulguları birbiri ile örtüşmektedir.

3.8.13. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Kişisel Yaşam Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 32: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Kişisel Yaşam Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Kişisel Yaşam	Tam Zamanlı	483	3,4969	1,02782	-1,655	0,098
	Esnek Zamanlı	412	3,6044	0,91466		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 32'ye göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların kişisel yaşam algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($0,05 < p = 0,098$). Esnek çalışanlar ile tam zamanlı çalışanlar arasında farklılığın bulunamamasının sebebi iki tarafın da kendine göre etkenleri bulunabilmektedir. Tam zamanlı çalışanlar planlı/plansız, sakin/yoğun bir iş hayatı olabildiği gibi, esnek zamanlı çalışanlarda diğer işleri ile çalışma arasındaki dengeyi kurup kuramama durumları farklılığı oluşturabilmektedir. Araştırmamızda bu etkenler çerçevesinde bir farklılık bulunmamıştır.

3.8.14. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Büyüme ve Gelişme Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 33: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Büyüme ve Gelişme Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Büyüme ve Gelişme	Tam Zamanlı	483	4,3002	0,65502	8,459	0,000
	Esnek Zamanlı	412	3,9102	0,72366		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 33'e göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların büyüme ve gelişme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p = 0,000 < 0,05$). Tam zamanlı çalışanların (Ort=4,30) esnek zamanlı çalışanlara (Ort=3,91) göre büyüme ve gelişme algıları daha yüksektir. Esnek çalışanlar birçok işte çalışabildiği gibi bu kişisel gelişimin algısının tam zamanlı çalışanların kurumsal sistematik gelişimi algısından daha düşük puanda olduğunu göstermektedir.

3.8.15. Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Tatmin Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 34: Tam Zamanlı ve Esnek Çalışanların Tatmin Algılarının Farklılığını Gösteren T-Testi Tablosu

	Grup	n	Ort.	Ss	t	p
Tatmin	Tam Zamanlı	483	3,6273	0,88976	3,325	0,001
	Esnek Zamanlı	412	3,4248	0,93011		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 34'e göre tam zamanlı çalışanlar ile esnek zamanlı çalışanların tatmin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,000<0,05$). Tam zamanlı çalışanların (Ort=3,62) esnek zamanlı çalışanlara (Ort=3,42) göre tatmin algıları daha yüksektir. Literatüre göre esnek çalışanlar daha düşük ücretler, daha güvencesiz iş sözleşmeleri, dış kaynak kullanım sebebiyle kariyer tatminlerinin düşük olması (Karakuş, 2017) araştırma sonucunu doğrular niteliktedir.

3.9. Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 35: Hipotez Testleri

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	KABUL/RET
H1: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların sınırsız kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H1a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların psikolojik hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H1b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların fiziksel hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H2: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların çok yönlü kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H2a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H2b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların subjektif kariyer başarıları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların tanınma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların işin anlamlılığı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3c: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların etki algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3d: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların işin niteliği algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3e: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların otantiklik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3f: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kişisel yaşam algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
H3g: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların büyüme ve gelişme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H3h: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kariyer tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H1: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların sınırsız kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanlar arasında sınırsız kariyer tutumlarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü esnek çalışanların

sınırsız kariyer tutumunun tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların psikolojik hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanlar arasında psikolojik hareketlilik tutumlarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü esnek çalışanların psikolojik hareketlilik tutumunun tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın H1a hipotezi kabul edilmiştir.

H1b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların fiziksel hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bulgulara göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların fiziksel hareketlilik tutumlarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü esnek çalışanların fiziksel hareketlilik tutumunun tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın H1b hipotezi kabul edilmiştir.

H2: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların çok yönlü kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların çok yönlü kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu veriler ışığında araştırmanın H2 hipotezi reddedilmiştir.

H2a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumlarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumunun esnek çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H2b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bulgulara göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumlarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü esnek çalışanların

değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunun tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmadaki bulgulara göre, esnek çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer tutumları ve alt boyutlarında (kendi kendine yönlendirilen kariyer hariç) daha yüksek puanlar aldığı görülmüştür.

H3: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların subjektif kariyer başarıları algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların subjektif kariyer başarıları algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların subjektif kariyer başarıları algıları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H3a: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların tanınma algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların tanınma algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların tanınma algıları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın H3a hipotezi kabul edilmiştir.

H3b: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların işin anlamlılığı algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların işin anlamlılığı algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların işin anlamlılığı algıları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın H3b hipotezi kabul edilmiştir.

H3c: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların etki algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bulgulara göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların etki algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların etki algıları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. H3c hipotezi kabul edilmiştir.

H3d: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların işin niteliği algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların işin niteliği algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların işin niteliği algıları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. H3d hipotezi kabul edilmiştir.

H3e: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların otantiklik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların otantiklik algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların otantiklik algıları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. H3e hipotezi kabul edilmiştir.

H3f: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kişisel yaşam algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların kişisel yaşam algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Hatta diğer subjektif kariyer başarısı alt boyutlarının aksine esnek çalışanların algılarının puanları tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksektir. H3f hipotezi reddedilmiştir.

H3g: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların büyüme ve gelişme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların büyüme ve gelişme algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların büyüme ve gelişme algıları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın H3g hipotezi kabul edilmiştir.

H3h: Tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışanların kariyer tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların kariyer tatmini/memnuniyeti algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın yönü tam zamanlı çalışanların kariyer tatmini algıları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu bağlamda araştırmanın H3h hipotezi kabul edilmiştir.

Bulgular ışığında subjektif kariyer başarısı ve alt boyutlarında tam zamanlı çalışanların aldıkları puanlar (kişisel yaşam hariç) esnek çalışanların algılarına göre daha yüksektir.

Araştırmanın yöntem ve bulgular kısmında analizler yapılmış ve hipotezler test edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda tutarlı sonuçlara ulaşılmıştır. Birçok yönden literatüre katkı yapılmıştır. Bu bağlamda ki çıkarımlar sonuç ve değerlendirme kısmında ifade edilmiştir.



SONUÇ

Yeni istihdam türleri, yeni kariyer yaklaşımları ve subjektif kariyer başarısı ülkemiz için yeni kavramlardır. Esnek çalışma 2003 yılında İş Kanunu'na girmiş ve yasal bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Özel sektör esnek çalışmada lokomotif görevi görmüştür. Sadece esnek zamanlı personel çalıştırma üzerine kurulmuş şirketler bile vardır. Yeni kariyer yaklaşımları ve subjektif kariyer başarısı henüz ülkemizde kurumsallaşmamıştır. Bu kurumsallaşmamanın sebepleri arasında kavramların soyut olması ve örgütlerin geleneksel kariyer yolları üzerinde hala daha bir tutuculuğa sahip olması gösterilebilmektedir. Organizasyonlar ve insan kaynakları yönetiminin birçok fonksiyonu (performans değerlendirme, kurumsal eğitimler, örgütsel kariyer yönetimi) yeni kariyer yaklaşımlarına oldukça zor entegre olacak gibi görünmektedir. Analiz sonuçlarından önce yapılan sosyolojik çıkarımlar bu şekildedir. Bu çelişkili sonuçlar kariyerde geleneksel dönemden modern döneme geçilmekte olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çoğu geçişte çalışanlar, işverenler ve işgücü piyasası tarafından sistemler direnç gösterme durumu ile karşılaşabilmektedir.

Araştırmada yapılan analizler doğrultusunda, esnek zamanlı çalışanların sınırsız kariyer tutumu algılarının tam zamanlı çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu veri tam zamanlı çalışanların her gün aynı organizasyonda çalışmaları, hemen hemen aynı binada, aynı sektörde aynı kişilerle çalıştıkları düşünüldüğünde bir geleneksellik hissiyatı oluşmakta ve örgütsel bağlılıkları esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olabilmektedir. Esnek çalışanlar daha fazla sınırsızlığı yaşadıkları için daha fazla sınırsız veya sınırları aşan kariyer tutumuna sahip olmaları da doğal bir sonuç olarak görünmektedir. Daha fazla insanla bağ kurulması sınırsız kariyer tutumunu artırır (Lazarova ve Taylor, 2009) bulgusu, esnek çalışanların daha çok temasta bulunması sebebiyle sınırsız kariyerler tutumlarının daha yüksek olması sonucuyla uyumaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre, esnek zamanlı çalışanların psikolojik hareketlilik tutumu tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek puandır. Bu analiz sonucuna göre esnek zamanlı çalışanlar tam zamanlı çalışanlara göre daha fazla bağlantı kurduklarından, daha fazla farklı projeler içinde yer aldıklarından, daha çok organizasyon dışı rollerde bulunduklarından ve daha farklı çeşit mekânda işlerini ifa ettiklerinden dolayı araştırma sonucu anlaşılabilir bir durumdur. Psikolojik olarak hareketliliğin esnek çalışanlarda daha

yüksek olmasının sebeplerinden biriside organizasyon içindeki statü ve örgütsel kimlik farklılıkları olabilir. Esnek çalışanların farklı referans çevrelerine sahip olması da (Feldman, 1990; Miller ve Terborg, 1979) araştırma sonucu ile uyumludur.

Fiziksel hareketlilik için bulunan analiz sonuçları, esnek çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılık esnek çalışanların fiziksel hareketlilik tutumlarının daha yüksek olduğu yönündedir. Esnek çalışanlar ile tam zamanlı çalışanların sözleşme türleri birbirinden farklıdır. Tam zamanlı çalışanların belirsiz süreli iş sözleşmeleri yapmaları, esnek çalışanların ise belirli süreli veya çağrı üzerine çalışan iş sözleşmeleri yapması durumları, esnek çalışanların fiziksel olarak hareketlilik tutumlarını arttırmasına etki edebilmektedir. Esnek zamanlı çalışanların da örgütsel aidiyetleri ve örgüt ile iletişimleri düşük olabileceği için veya esnek çalışmanın doğasından dolayı geçici çalışma olarak görebilmeleri sebebiyle fiziksel hareketlilik tutumlarının yüksek oluşu araştırma sonuçlarıyla bağdaşmaktadır. Statü, ücret, istihdam güvencesi gibi unsurların fiziksel hareketliliğe etki etmesi (Segers vd., 2008) durumu hem esnek çalışmanın özelliklerini açıklar durumdadır hem de araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Çok yönlü kariyerin analiz sonuçlarında esnek çalışanların tam zamanlı çalışanlara göre tutum puanları anlamlılık arz etmese de daha yüksek olduğu bulgusuna varılmıştır. İki grubun da aldıkları puanlar yüksektir. Esnek çalışan bireylerin çalıştıkları işlerde, birden fazla iş tanımı, görev, proje, farklı yetkinlikler gerektiren işler, farklı örgüt kültürleri tanıma ve farklı şehirlerde çalışabildiklerinden dolayı bilgi, beceri ve tecrübelerinin hızlı bir şekilde yükseldikleri algısına sahip olabilmektedirler. Bu durum aynı zamanda istihdam edilebilirliklerini de arttırabilmektedir. İşsizlik durumlarında veya ilk işe girmesinin de kolaylık sağlayabilmesidir. Bu yönüyle tam zamanlı ve esnek çalışan kişilerin aynı sektörde yer aldığını düşünürsek araştırma sonucu kısmen Waters vd. (2014) ile uyumluluk sağlamaktadır. Diğer yandan birden fazla görev tanımı olan ve sürekli farklı işler yapan esnek çalışanların, çok yönlü kariyerin her koşula uyum sağlayabilecek ve çok yönlü olma özelliğiyle araştırma ortalamaları arasında çok iyi örtüşen bir durum ortaya çıkmaktadır.

Kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu çok fazla bireysellik ve öznel değer içermektedir. Esnek çalışanlar genellikle başka şirketlerin işlerini yapması için

kiralanmaktadır. Bu durumda şirketin esnek çalışanları örgütsel kariyer planlamasına dâhil etmesi zor bir ihtimal olarak görünmektedir. Kendi kariyer planlarını kendileri yapmak zorunda kalacaklardır. Analiz sonuçları Waters vd. (2014)'nin çalışmasına göre bir örtüşme içerisindedir. Analiz sonuçlarına göre çalışma biçimine göre anlamlı fark oluşmuştur. Fakat her iki çalışma biçiminin de ortalamaları (esnek çalışanlar ort= 3,94, tam zamanlı çalışanlar ort= 4,05) yüksektir. Bu durum sektörel olarak açıklanabilir. Özel istihdam büroları genel olarak personellerine kariyer planlaması yapmamaları ve tam zamanlı çalışanlarında bu durumu daha yakından görüp kendi kendine kariyerlerini yönlendirmek istemelerinden kaynaklanabilmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanlar arasında değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumlarında esnek çalışanların daha yüksek olmak üzere anlamlı farklılık bulunmuştur. Değerlere göre yönlendirilen kariyer zamana ve durumlara göre değişebilmekte (Katz ve Kahn, 1978) iken çalışma biçimine göre de değişebilmektedir. Esnek çalışanlar ve tam zamanlı çalışanların yaptıkları işler, hayata bakış açıları ve çalışma değerleri de farklılaşabildiği için değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumunun da çalışma biçimine göre farklılaşması bu analiz sonucuna göre beklenen bir bulgudur.

Araştırmadaki bulgularına göre, tam zamanlı çalışanların esnek çalışanlara göre subjektif kariyer başarıları algıları anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Kariyer sınırsızlığında aşırı hareket veya hareketsizlik kariyer başarılarını olumsuz etkilemektedir (Guan vd., 2019). Bunun yanı sıra esnek çalışanlar birden çok yönetici ve işverene karşı sorumlu olduklarından, sürekli farklı özelliklerdeki işlerde çalıştıklarından ve hareketlilikleri daha yüksek olduklarından dolayı subjektif kariyer başarıları da düşük olabilmektedir. Esnek çalışmada asıl işi çalışmak olmayan öğrenciler, ev kadınları gibi birinci plandaki işi farklı olan kişilerin de kariyer başarıları düşük olabilecektir. Bu veriler araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Diğer yandan da araştırma sonuçları (Igbaria ve Guimaraes, 1993; McDonald vd., 2008)'nin çalışmalarıyla desteklenebilmektedir.

Subjektif kariyer başarısının ilk alt boyutu olan tanınma algısının araştırma bulgusu; tam zamanlı çalışanların esnek çalışanlara göre daha yüksek anlamlı bir tanınma algısına sahip olduklarıdır. Esnek çalışanların ün, statü, itibar gibi olguları tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük olabileceğinden dolayı ve esnek çalışanların tam zamanlı çalışanlara

göre daha az önemli işler yapabileceği durumları ile analiz sonuçları birbirini tamamlar niteliktedir.

Bulgulara göre, tam zamanlı çalışanlar işin anlamlılığı algısı boyutunda esnek zamanlı çalışanlara göre daha yüksek bir puana sahiptirler. Başka bir ifade ile tam zamanlı çalışanlar çalıştıkları işi esnek zamanlı çalışmaya göre daha anlamlı bulmaktadırlar. Esnek zamanlı çalışanların genelde en yoğun saatlerde, aynı işi yapmaları (Conway ve Briner, 2002), istemsiz olarak esnek zamanlı çalışmaları (Sargent ve Domberger, 2007), daha az memnuniyet belirtmeleri (Karatuna ve Basol, 2017) araştırmanın sonucunu destekleler nitelikte çalışmalardır.

Araştırma bulguları, tam zamanlı çalışanların etki algılarının esnek zamanlı çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Esnek çalışanlar örgütsel sorunlar ve politikalar hakkında yeterli bilgi sahibi değildirler (Eberhardt ve Shani, 1984). Esnek çalışanlar genelde yönetici ve müdür gibi unvanları da bulunmamaktadır. Tam zamanlı çalışanların organizasyonun kararlarında daha etkili olması durumu araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Bulgulara göre, tam zamanlı çalışanların işin niteliği algıları esnek çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Esnek zamanlı çalışanlar genellikle düşük seviyeli (Levanoni ve Sales, 1990), daha düşük ücret ile satış ve hizmet gibi iddiasız işlerde (Stern ve Nakata, 1989) çalıştıklarından dolayı çalışmalarındaki nitelik algıları daha düşük olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle tam zamanlı çalışanların esnek çalışanlara nazaran daha önemli ve nitelikli işler yapması araştırma sonucunu gayet mantıklı kılmaktadır.

Otantiklik algısı bulgularına göre tam zamanlı çalışanların esnek zamanlı çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Esnek çalışanların ve tam zamanlı çalışanların kariyerlerinin kontrolü ve yönlendirmesi istihdam biçimine göre farklılık arz edebilmektedir. Esnek zamanlı çalışanlara işverenler tarafından özerklik, iş, görev çeşitliliği gibi unsurlarda farklı davranıldığından dolayı (Dubinsky ve Skinner, 1984; Feldman, 1995; Levanoni ve Sales, 1990) esnek çalışanların otantiklik olgusunun düşük olması araştırma sonucunu desteklemektedir.

Araştırmadaki bulgularına göre, tam zamanlı çalışanlar ile esnek çalışanların kişisel yaşam (iş-yaşam) algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bunun yanı sıra ortalamalara bakıldığında (tam zamanlı çalışanlar ort = 3,49, esnek çalışanlar ort = 3,60)

esnek çalışanların iş-yaşam dengesinin anlamlı olmayan bir şekilde ($0,05 < p = 0,098$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, okulu olan öğrencilerin, çocuklu anneler için, uzun süreli çalışamayan engelli bireyler için esnek çalışmanın daha uygun olması ve bu şartlar dâhilinde asıl işi öğrencilik, annelik olan bireylerin dengeyi daha güzel kurabilmesi olarak açıklanabilir. Tam zamanlı çalışanlar açısından ise işlerin yoğun olması durumunda iş-yaşam dengesini ayarlayamama durumu ile de açıklanabilir.

Araştırmanın sonuçlarından birisi de tam zamanlı çalışanların büyüme ve gelişme algıları (kişisel gelişim) esnek zamanlı çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Esnek zamanlı çalışanların ikinci planda işi tutmaları sadece gelir elde etmek için çalışıyor olmaları durumunda olmaları, öğrendiklerinin kurumsallıktan uzak ve düzenli olmamasından dolayı geliştiklerini hissedememektedirler. Tam zamanlı çalışanların ise kurumsal çerçevedeki örgütsel ve sistemli eğitimler sayesinde sürekli aynı işi yaparak uzmanlaşmaları araştırma sonucunu doğrular niteliktedir. Diğer bir ifadeyle tam zamanlı çalışanların kurumsal ve sistematik gelişimleri esnek zamanlı çalışanların sistemsiz ve plansız gelişim algılarından daha yüksektir.

Bulgulara göre tam zamanlı çalışanların esnek zamanlı çalışanlara göre kariyer tatmini/memnuniyeti algıları anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bazı çalışanlar daha düşük gelire sahip olduklarından, belirli süreli veya çağrı üzerine çalışma sözleşmesi yaptıklarından, dış kaynak kullanımı olarak işlev gördüklerinden (Karakuş, 2017: 185), esnek çalışanların geçici işlerde çalışmaları ve geleneksel kariyer basamaklarına göre daha zor yükselme imkânı olmasından dolayı araştırma sonucu beklenen bir bulgudur.

Özetlenecek olursa çalışma biçiminin sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer ve subjektif kariyer başarısında yeri çok önemlidir. Genel olarak bakıldığında esnek çalışanların sınırsız kariyer tutumları tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksektir. Tam zamanlı çalışanların da esnek zamanlı çalışanlara subjektif kariyer başarısı algıları daha yüksektir.

Araştırmada boyutlar arası ilişkileri ölçmek için yapılan korelasyon analizlerinde çalışma biçimi (tam zamanlı çalışanlar ve esnek zamanlı çalışanlar) ile sınırsız kariyer psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik, değerlere göre yönlendirilen kariyer arasında pozitif ilişki varken, subjektif kariyer başarısı arasında negatif yönlü ilişki vardır. Sınırsız kariyer ile çok yönlü kariyer arasında pozitif, subjektif kariyer başarısı arasında negatif ilişki vardır.

Araştırmada çalışma biçiminin (tam zamanlı çalışma ve esnek zamanlı çalışma) sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer ve subjektif kariyer başarısı üzerine etkileri de incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışma biçimi, sınırsız kariyer ($\beta=0,309$; $p=0,000<0,05$), psikolojik hareketlilik ($\beta=0,221$; $p=0,000<0,05$), fiziksel hareketlilik ($\beta=0,451$; $p=0,000<0,05$) üzerinde anlamlı bir şekilde pozitif etkiye sahiptir. Ayrıca sınırsız kariyer tutumu ($R^2=0,098$), psikolojik kariyer tutumu ($R^2=0,032$), fiziksel kariyer tutumu ($R^2=0,073$) anlamlı fakat düşük bir yüzde ile çalışma biçimi tarafından açıklanmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda, çalışma biçimi değerlere göre yönlendirilen kariyer ($\beta=0,252$; $p=0,000<0,05$) üzerinde anlamlı bir şekilde pozitif etkiye sahiptir. Ayrıca kendi kendine yönlendirilen kariyer tutumu ($R^2=0,009$), değerlere göre yönlendirilen kariyer tutumu ($R^2=0,038$), anlamlı fakat düşük bir yüzde ile çalışma biçimi tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmanın regresyon analizi bulgularına göre çalışma biçimi subjektif kariyer başarısı ($\beta= -0,285$; $p=0,000<0,05$), tanınma ($\beta= -0,355$; $p=0,000<0,05$), işin anlamlılığı ($\beta= -0,439$; $p=0,000<0,05$), etki ($\beta= -0,429$; $p=0,000<0,05$), işin niteliği ($\beta= -0,327$; $p=0,000<0,05$), otantiklik ($\beta= -0,243$; $p=0,000<0,05$), büyüme ve gelişme ($\beta= -0,390$; $p=0,000<0,05$), tatmin ($\beta= -0,203$; $p=0,000<0,05$) üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahiptir. Ayrıca subjektif kariyer başarısı algısı ($R^2=0,062$), tanınma ($R^2=0,070$), işin anlamlılığı ($R^2=0,062$), etki ($R^2=0,060$), işin niteliği ($R^2=0,049$), otantiklik ($R^2=0,026$), büyüme ve gelişme ($R^2=0,074$), tatmin ($R^2=0,011$) anlamlı fakat düşük bir yüzde ile çalışma biçimi tarafından açıklanmaktadır.

Modern kariyer yaklaşımlarında, tam zamanlı ve esnek zamanlı çalışmanın farklılaşmasına çalışmada süreklilik, işteki anlam, iş sözleşmesinin türü, organizasyon dışı işlerin sıklığı, örgütsel aidiyetleri, iş tanımları ve verilen görevler, çalışma değerleri, bakış açıları, statüleri ve aynı işin tekrarlanması olguları etki edebilmektedir.

Yeni kariyer yaklaşımları açısından, işletmelerin küçülmeye gitmesi, yalınlaşma, dış kaynak kullanımı, geçici sözleşmelerin sayısının artması, bireysel özgürlüklerin artması, kariyer düzleşmelerinin önlenememesi, işlerin niteliklerinin değişmesi gibi sebepler geleneksel kariyeri geçersizliğe doğru sürüklemektedir. Diğer yandan yeni kariyer modellerinin herkes tarafından kabullenildiğini ve geleneksel kariyer modellerinin tamamen ortadan kalktığını söylemek de tam anlamıyla mümkün değildir (Aytemiz

Seymen, 2004: 189). Sınırsız ve çok yönlü kariyerlerin popülaritesine rağmen geleneksel ve doğrusal kariyerin bazı organizasyonlarda, endüstrilerde ve ülkelerde daha yaygın olduğunu kabul etmemiz önemli bir durumdur (Sullivan ve Baruch, 2009: 1561). Ayrıca birçok çalışma da sınırsız kariyerin baskın olacağı ortamlarda bile önemli sayıda çalışan gruplarının hala örgütsel kariyere sahip olduğunu göstermektedir (Inkson vd., 2012: 7). Aynı şekilde Lips-Wiersma ve Hall (2007) geleneksel kariyerin ölmediğini doğrulamıştır.

Öneriler

Sınırsız kariyere ilişkin etik kapsamındaki eleştirilerde ise, kapasiteleri nedeniyle düşük ücretli ve görece daha önemsiz işlerde çalışanların zarar görme ihtimali vardır (Van Buren III, 2003: 133-134). Bu bağlamda araştırma sonundaki önerilerin yerinde olabilmesi için şu soruyu sormak önemlidir; Modern kariyer kavramlar sadece iyi eğitim almış, doktor, mühendis gibi istihdam edilebilirliği oldukça yüksek işgücü için midir? Eğer gerçekten öyleyse akademik çalışmaların ve sektörel uygulamaların ona göre yönlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışanlara öneriler; iyi eğitim almamış veya eğitimini tamamlamamış olan gruplardan birisi de esnek çalışanlardır. Çalışanların farkındalığını arttırmak için kavramsal araştırmalara daha çok ihtiyaç vardır. Diğer yandan bireylerin kendi kariyerlerini ve değerlere göre yönlendirme yeteneklerinin de mantığının sorgulanması gerekmektedir. Çünkü bir bireyin örgütsel kariyer planlayıcılardan, eğitim geliştirme departmanı uzmanlarından daha profesyonel olması düşünülemez. Bu durumda kişinin iş piyasasının isteği doğrultusunda kendi kariyerini yönlendirmesi gerektir. Ters durumda yapısal işsizlik ortaya çıkacaktır. Başka bir ifadeyle kişi kendi isteğine göre, kendi keyfine ve değerlerine göre kendisini geliştirirse diğer yandan iş piyasasının istediği yeterlilik başka bir şey ise arz ve talep iş piyasasında buluşamayacaklardır. Örnek olarak, kişinin Koreceye meraklı olması ve çok iyi seviyede öğrenmesinin iş piyasası için bir şey ifade etmemesi durumu gösterilebilir.

Politika yapıcılara öneriler; yeni istihdam modelleri olarak, artıları ve eksileriyle esnek çalışma kavramı işletmeler, çalışanlar, ekonomik veriler için genellikle fayda sağlarken, işgücü açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Covid 19 pandemi sürecinden sonra ekonomiler, üretim sistemleri, istikrar ve en önemlisi istihdam yapısı çok kırılgan hale gelmiştir. Esnek çalışma neo-liberalizm çağında kabul edilmesi gereken bir

sistemdir. Esnek çalışma gönüllü olarak bu istihdam biçimini tercih edenler için muhakkak mantıklıdır ve geçerli sebepleri de vardır. Fakat diğer yandan gönülsüz olarak esnek çalışmak zorunda kalan insanlar için gelir, sosyal güvenlik, kariyer kaygısı, kişisel gelişim engelleri açısından sorun teşkil etmektedir. Esnek çalışmanın yaygınlaşmasından önce alınması gereken tedbirler vardır. İnsanların belirli bir gelir seviyesine ulaşmak için ve emeklilik hakkı kazanabilmek için sosyal güvenlik sisteminin de esnek çalışmayı insani açıdan ele alması gerekmektedir. Özetlemek gerekirse esnek çalışmaya tam olarak güvenebilmek için çok gelişmiş, hümanist ve en üst düzeyde oluşturulacak sosyal politikaların garantör olması şarttır. Aksi halde asgari ücretin çok altında gelire sahip olup geçinemeyenler ile emeklilik hakkına erişememiş 65 yaş üstü insanların sayısı artmaya başlayacaktır.

Araştırmacılar için öneriler, esnek çalışanların işletmelerin insan kaynakları politikalarını veya uygulamalarını nasıl etkilediklerine dair çalışmalar yapılabilir. Genel olarak insan kaynakları uygulamalarının model aldığı çalışma biçimi tam zamanlı istihdamdır. Bu dönüşümün etkileri insan kaynakları fonksiyonlarını nasıl etkileyeceğini çalışmak faydalı olacaktır. Diğer yandan, esnek çalışmanın üzerine yapılan akademik çalışmaların çoğu sosyal güvenlik ve iş hukuku üzerinedir. Esnek çalışan bireylerin performans, uyum, örgütsel aidiyet üzerine daha çok çalışmaya ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Abele, A. E., ve Spurk, D. (2009). How Do Objective and Subjective Career Success Interrelate Over Time? *The British Psychological Society*, 82, 803-824.
- Abele, A. E., Spurk, D., ve Volmer, J. (2011). The Construct of Career Success: Measurement Issues and an Empirical Example. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43, 195–206.
- Akbaş Tuna, A., ve Türkmenbaş, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Akça, M., ve Tepe Küçüköğlu, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal Of International Management Educational And Economics Perspectives*, 8, 71-81.
- Akkermans, J., ve Kubasch, S. (2017). Trending Topics in Careers: A Review And Future Research Agenda. *Career Development International*, 22(6).
- Akyiğit, E. (2021). *İş Hukuku* (Baskı. 13): Seçkin Yayınevi: Ankara.
- Allaart, P., ve Bellmann, L. (2007). Reasons for Part-Time Work: an Empirical Analysis for Germany and The Netherlands. *International Journal of Manpower*.
- Allan, B. A., Autin, K. L., ve Duffy, R. D. (2014). Examining Social Class and Work Meaning within the Psychology of Working Framework. *Journal of Career Assessment*, 22(4).
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., ve Louis, T. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3).
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., ve Parker, S. (2018). Meaningful Work and Mental Health: Job Satisfaction as a Moderator. *Journal of Mental Health*, 27, 38–44.
- Allen, T. D., Golden, T. D., ve Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Finding. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Allen, T. D., ve Martin, A. (2017). The Work-Family Interface: a Retrospective Look at 20 Years of Research in JOHP. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 259-272.
- Amuedo-Dorantes, C., ve Serrano-Padial, R. (2007). Wage Growth Implications of Fixed-Term Employment: An Analysis By Contract Duration And Job Mobility. *Labour Economics*, 14(5), 829-847.

- Arnold, J., ve Cohen, L. (2008). The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings: a Critical but Appreciative Analysis. *International Review of Industrial*.
- Arthur, Inkson, K., ve Pringle, J. (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*: Sage.
- Arthur, Khapova, S. N., ve Wilderom, C. P. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arthur, ve Rousseau, D., M. (1996). A career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28-39.
- Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A new Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
- Arthur, M. B. (2008). The Hughes Award—Examining Contemporary Careers: A Call for Interdisciplinary Inquiry. *Human Relations*, 61, 163-186.
- Aydın Balta, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Aydın, E. (2018). Türkiye’de Teknolojik İlerleme ile İstihdam Yapısındaki Değişme Projeksiyonu: Endüstri 4.0 Bağlamında Ampirik Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 461-471.
- Aydın Göktepe, E. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İş Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aykaç, G., ve Çiftçi, C. (2011). OECD Ülkelerinde İşgücü Piyasası Regülasyonları ve Regülasyonlardaki Eğilimler. *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt : 22(Sayı : 78), 91-118.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*: Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Aytemiz Seymen, O. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/ Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-114.
- Bagdadli, S., Solari, L., Usai, A., ve Grandori, A. (2003). The Emergence of Career Boundaries in Unbounded Industries: Career Cdisseys in the Italian New Economy. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 788–808.
- Banai, M., ve Harry, W. (2004). Boundaryless Global Careers: The International Itinerants. *International Studies of Management Organization*, 34(3), 96-120.

- Baruch, Y. (2014). The Development and Validation of A Measure for Protean Career Orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723.
- Baruch, Y., ve Bozionelos, N. (2011). APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. İçinde S. Zedeck (Ed.), *Selecting & Developing Members of the Organization* (67-113): American Psychological Association: Washington, DC.
- Baş, N. Ü., ve Kalça, A. (2002). Part-Time İş ve Kadın İşgücü. *İktisat Dergisi*.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Bayram, C. (2008). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*: Kum Saati Yayın Dağıtım LTD.
- Baysal, U. (2012). Türk ve Alman Hukukunda Çağrı Üzerine Çalışma. *Hukuk Ve İktisat Dergisi*, 86 - 99.
- Beal, J., ve Jehring, A. (2017). Robostop Facebook Shuts Off AI Experiment After Two Robots Begin Speaking In Their Own Language Only They Can Understand. *The Sun*. <https://www.thesun.co.uk/tech/4141624/facebook-robots-speak-in-their-own-language/> Erişim Tarihi: (06/05/2022)
- Becker, K. H., ve Haunschild, A. (2003). The Impact of Boundaryless Careers on Organizational Decision Making: An Analysis From The Perspective of Luhmann's Theory of Social Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 713-727.
- Berkmen, M. B. (2018). *Kısmi ve Tam Zamanlı Çalışanların Mesleki Doyum, İş Doyumu ve İş-Yaşam Dengesi İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Bianchi, S. M., Robinson, J. P., ve Milke, M. A. (2006). *The Changing Rhythms of American Family Life*: Russell Sage Foundation.
- Biçerli, M. K. (2004). Çalışma Paylaşımı İşsizlikle Mücadelede Etkili Bir Politika Mıdır? *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1), 59-68.
- Biçerli, M. K. (2018). *Çalışma Ekonomisi* (Baskı. 10): Beta Yayınları: İstanbul.
- Biemann, T., Zacher, H., ve Feldman, D. C. (2012). Career Patterns: A twenty-Year Panel Study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 159-170.
- Bird, A. (1994). Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325-344.
- Bozionelos, N. (2004). The Relationship Between Disposition and Career Success: A British Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 403-420.
- Bozkurt, V. (1997). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*: Sistem Yayıncılık: İstanbul.

- Bozkurt, V. (2012). *Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi ve Kültür* (Baskı. 2.): Ekin Kitabevi: Bursa.
- Brenner, N., ve Theodore, N. (2002). Preface: From The “New Localism” To The Spaces of Neoliberalism. *Antipode*, 34(3), 341-347.
- Briscoe, J., Dickmann, M., Hall, T., Parry, E., Mayrhofer, W., ve Smale, A. (2018). Career Success in Different Countries: Reflections on the 5C project. İçinde *The management of global careers* (117-148): Springer.
- Briscoe, J. P., ve Finkelstein, L. M. (2009). The “New Career” and Organizational Commitment: Do Boundaryless and Protean Attitudes Make a Difference? *Career Development International*.
- Briscoe, J. P., ve Hall, D. T. (2002). *The Protean Orientation: Creating the Adaptable Workforce Necessary for flexibility and Speed*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Denver.
- Briscoe, J. P., ve Hall, D. T. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., ve DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., ve Murphy, W. M. (2012). Coping With an Insecure Employment Environment: The Differing Roles of Protean and Boundaryless Career Orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 308–316.
- Briscoe, J. P., Hoobler, J. M., ve Byle, K. A. (2010). Do “Protean” Employees Make Better Leaders? The Answer is in the Eye of the Beholder. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 783-795.
- Briscoe, J. P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J. A., Adeleye, I., . . . Zikic, J. (2021). Here, There, & Everywhere: Development and Validation of A Cross-Culturally Representative Measure of Subjective Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 130.
- Bronstein, A. (1991). Temporary Work in Western Europe: Threat or Complement to Permanent Employment. *International Labour Review*, 130(3), 291 - 310.
- Brown, B. L. (1998). Part-Time Work and Other Flexible Options. ERIC Digest No. 192.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*: Guilford Publications.
- Budak, G., ve Gürbüz, S. (2017). Öznel Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 87-99.
- Buğra, A. (2008). *Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye’de Sosyal Politika* (Baskı. 1.): İletişim Yayınları: İstanbul.

- Buhr, D. (2015). *Social Innovation Policy for Industry 4.0*: Friedrich-Ebert-Stiftung Berlin, Germany.
- Burgess, J., ve Campbell, I. (1998). Casual Employment in Australia: Growth, Characteristics, a Bridge or a Trap? *Economic and Labour Relations Review*, 31 - 54.
- Buyruk, H. (2018). Gelişen Teknolojiler, Değişen İşgücü Nitelikleri ve Eğitim. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 599-632.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting Out And Opting In: Understanding The Complexities Of Women's Career Transitions. *Career Development International*, 12(3).
- Caluwé, C. D., Dooren, W. V., Delafortry, A., ve Janvier, R. (2014). Mind-Sets of Boundaryless Careers in the Public Sector: The Vanguard of a More Mobile Workforce? *Public Personnel Management*, 43(4), 490-519.
- Cappelli, P. (1999). Career Jobs Are Dead. *California management review*, 42(1), 146-167.
- Carson, K. D., Carson, P. P., ve Bedeian, A. G. (1995). Development and Construct Validation of a Career Entrenchment Measure. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 68(4), 301-320.
- Carstensen, L. L., Fung, H. H., ve Charles, S. T. J. M. (2003). Socioemotional Selectivity Theory and the Regulation of Emotion in the Second Half of Life. *Motivation Emotion*, 27(2), 103-123.
- Cheramie, R. A., Sturman, M. C., ve Walsh, K. (2007). Executive Career Management: Switching Organizations and Boundaryless Career. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 359-374.
- Claes, R., ve Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998). Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Career Behavior *Journal of Vocational Behavior*, 52(3), 357-378.
- Clarke, M. (2009). Plodders, Pragmatists, Visionaries and Opportunities: Career Patterns and Employability. *Career Development International*, 14(1), 8-28.
- Connon, J. (1994). Issues in Sampling and Sample Desing—A Managerial Perspective Travel. *Tourism Hospitality Research: Ahandbook For Manager Researcher*, 131-143.
- Conway, N., ve Briner, R. B. (2002). Full-Time Versus Part-Time Employees: Understanding The Links Between Work Status, The Psychological Contract, And Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279-301.
- Crant, M. J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3).
- Çakır, N. N. (2018). Endüstri 4.0 ve Çalışmanın Geleceği. *Ejovoc*, 8(2), 97-105.

- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and Boundaryless Career Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Perceived Supervisor Support. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 638-646.
- Çakmak - Otluoğlu, K. Ö., ve Bulut, Ö. (2020). Sınırsız ve Bağımsız Kariyer Yönelimlerinin Kariyer Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(34), 299-327.
- Çakmak, K. Ö. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöpoğlu, M. (1995). *İstihdam Hizmetinin Liberalleştirilmesi: İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun Yeniden Yapılanma Çalışmaları ve Özel İstihdam Hizmetlerine Geçiş Eğilimleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dai, L., ve Song, F. (2016). Subjective Career Success: A Literature Review and Prospect. *Journal of Human Resource Sustainability Studies*, 4(3), 238-242.
- De Bruin, G. P., ve Buchner, M. (2010). Factor and Item Response Theory Analysis of the Protean and Boundaryless Career Attitude Scales. *Journal of industrial Psychology*, 36(2).
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Defillippi, R. J., ve Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: a Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Di Martino, V., ve Wirth, L. (1990). Telework: A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129(5), 129, 529.
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.
- Direnzo, M. S., ve Greenhaus, J. (2011). Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Control Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567–589.
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J., ve Weer, C. (2015). Relationship Between Protean Career Orientation and Work–Life Balance: A Resource Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 538–560.
- Dobrow, S. R. (2004). *Extreme Subjective Career Success: a New Integrated View of Having a Calling*. Paper presented at the Academy of Management Conference Best Paper Proceedings.

- Doğrul, B. Ş., ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Dries, N., Pepermans, R., ve Carlier, O. (2008). Career Success: Constructing a Multidimensional Model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254–267.
- Dubinsky, A. J., ve Skinner, S. J. (1984). Job Status and Employees' Responses: Effects of Demographic Characteristics. *Psychological Reports*, 55(1), 323-328.
- Eberhardt, B. J., ve Shani, A. B. (1984). The Effects of Full-Time Versus Part-Time Employment Status on Attitudes Toward Specific Organizational Characteristics And Overall Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 27(4), 893-900.
- Eby, L. T. (2001). The Boundaryless Career Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages. *Group&Organization Management*, 26(3), 343-368.
- Eby, L. T., Butts, M., ve Lockwood, A. (2003). Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689–708.
- Edwards, S., ve Montes, L. (2020). Milton Friedman in Chile: Shock Therapy, Economic Freedom, and Exchange Rates. . *Journal of the History of Economic Thought*, 42(1), 105-132.
- Ekin, N. (2001). Türkiye’de İş Piyasasının Yeniden Yapılanması: Özel İstihdam Büroları. *İstanbul Ticaret Odası*, 30.
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., ve Fernandez, V. (2011). Career Attitudes And Subjective Career Success: Tackling Gender Differences. *Gender in management: an International Journal*, 26(3).
- Erdoğan, E., ve Çiğdem, S. (2017). *Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak Portföy Çalışma*. Paper presented at the ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies).
- Erdoğan, E., ve Genç, K. G. (2020). Avrupa Birliği Ülkelerinde Kupon Çalışma. İçinde A. Altınsoy (Ed.), *SEÇME YAZILAR-IV* (53): Sakarya Yayıncılık.
- Erdut, T. (1997). Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi. *Çimento İş*.
- Eurofound. (2015). New Forms of Employment.
- Eurofound. (2020). *New forms of employment: 2020update*.
- Eyck, K. V. (2003). Flexibilizing Employment: An Overview. *ILO Working Papers*(993597573402676).
- Eyrenci, Ö. (2011). Çalışma Hayatındaki Güncel Gelişmeler ve Çağdaş Bir İş Yasası. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 46, 157-164.

- Feldman, D. (1995). Managing Part-Time And Temporary Employment Relationships: Individual Needs And Organizational Demands. *Employees, Careers, Job Creation*, 121141.
- Feldman, D. C. (1990). Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part-Time Work. *Academy of Management Review*, 15(1), 103-112.
- Feldman, D. C., ve Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Fleming, P. (2017). *Çalışmanın Mitolojisi* (E. Kılıç, Çev.): KÜY Yayınları: İstanbul.
- Forrier, A., Sels, L., ve Stynen, D. (2009). Career Mobility at the Intersection Between Agent and Structure: A Conceptual Model. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Foster, J. B. (2011). *Tekelci Finans Sermayesi* (B. Baysal, Çev.): Kalkedon Yayınları: İstanbul.
- Franklin, B., Quinn, K. L., Rappaport, A. J., ve Sims, W. R. (1993). New Working Practices: Benchmarking Flexible Scheduling, Staffing, and Work Location in an International Context. *Workspace 21: The Ecology of New Ways of Working*.
- Fudge, J., ve Owens, R. (2006). *Precarious Work, Women, and the New Economy: The Challenge to Legal Norms*: Bloomsbury Publishing.
- Gardiner, J., ve Tomlinson, J. (2009). Organisational Approaches to Flexible Working: Perspectives of Equality and Diversity Managers in the UK. *Equal Opportunities International*.
- Gattiker, U. E., ve Larwood, L. (1986). Subjective Career Success: A Study Of Managers And Support Personnel *Journal of Business And Psychology*, 1(2).
- Gbadamosi, G., Evans, C., Richardson, M., ve Ridolfo, M. (2015). Employability and Students' Part-Time Work in the UK: Does Self-Efficacy and Career Aspiration Matter? *British Educational Research Journal*, 41(6), 1086-1107.
- Godfrey, M. A. (1980). Is Part-Time Nursing the Answer For You? Part 1. *Nursing*, 10(10), 65-72.
- Gold, M., ve Fraser, J. (2002). Managing Self-Management: Successful Transitions to Portfolio Careers. *Work, Employment Society*, 16(4), 579-597.
- Gratton, L., ve Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Greenhaus, J., Callanan, G., ve Godshalk, V. (2000). *Career Management*, 3rd edn (Fort Worth, TX: Dryden).

- Greenhaus, J., ve Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*: Thousand Oaks: Sage.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., ve Wormley, W. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33, 64–86.
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., ve Lord, R. G. (2019). Career Boundarylessness and Career Success: A Review, Integration and Guide to Future Research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402.
- Gubler, M., Arnold, J., ve Coombs, C. (2014). Reassessing the Protean Career Concept: Empirical Findings, Conceptual Components, and Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23-S40.
- Guest, D. (2004). Flexible Employment Contracts, The Psychological Contract And Employee Outcomes: An Analysis And Review Of The Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(6), 1-19.
- Gunz, H., Evans, M., ve Jalland, M. (2000). Career Boundaries in a Boundaryless World. İçinde M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Edt.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (24-53): Oxford University: Oxford.
- Gunz, H., ve Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 105-111.
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., . . . Fu, M. (2014). Career Adaptability, Calling And The Professional Competence of Social Work Students In China: A Career Construction Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 394-402.
- Günel, S. (2009). Yeni Kariyer Yaklaşımları. <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html> Erişim Tarihi: (01/06/2022)
- Günay, C. İ. (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik. *Kamu-İş Dergisi*, 7(3), 193.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*: Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Gyupchanova, T. (2018). Labor and Human Rights Conditions of North Korean Workers Dispatched Overseas: A Look at the DPRK's Exploitative Practices in Russia, Poland, and Mongolia. *Cornell Int'l LJ*, 51, 183.
- Hackman, R. J., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16.
- Haenggli, M., ve Hirsch, A. (2020). Career Adaptability and Career Success in the Context of a Broader Career Resources Framework. *Journal of Vocational Behavior*, 119.

- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*: Goodyear Publishing Company.
- Hall, D. T. (1996). *The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*: Jossey-Bass San Francisco.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and Out of Organizations*: Sage.
- Hall, D. T. (2004). The Protean Career A Quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D. T., ve Chandler, D. (2005). Psychological Success: When the Career is a Calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hall, D. T., ve Mirvis, P. H. (1996). The New Protean Career: Psychological Success and the Path with a Heart. . İçinde D. T. Hall (Ed.), *The Career Is Dead, Long Live the Career: A Relational Approach to Careers* (15-45): Jossey Bass: San Francisco.
- Hall, D. T., ve Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations And Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Hall, D. T., Yip, J., ve Doiron, K. (2018). Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(129).
- Handy, C. (1994). *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*.
- Hardin, J. R., Stocks, M. H., ve Graves, O. F. (2001). The Effect Of Match Or Mismatch Between The Career Anchors And The Job Settings Of Cpas: An Empirical Analysis. *Advances in Accounting*, 18, 119-148.
- Hasanhanoğlu, C. (2020). Covid-19'un İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında İşletmeler Üzerine Etkileri. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(10), 11-27.
- Heslin, P. A. (2003). Self-and Other-Referent Criteria of Career Success. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- Hetru, E., ve Yonnet, J.-P. (2001). Subcontracting, Contracting-out and New Forms of Employment. *Transfer: European Review of Labour*, 7(2), 258-267.
- Higgins, C., Duxbury, L., ve Johnson, K. L. (2000). Part-time Work for Women: Does It Really Help Balance Work and Family? *Human Resource Management*, 39(1), 17-32.

- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., ve Weitzman, M. (2001). Finding An Extra Day A Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work And Family Life Balance. *Family relations*, 50(1), 49-58.
- Hodgins, H. S., Koestner, R., ve Duncan, N. (1996). On the Compatibility of Autonomy and Relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 227–237.
- Hofmans, J., Dries, N., ve Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response Bias among Men and Women. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 397-403.
- Hughes, E. (1958). *Men and Their Work*: Free Press.
- Hupkens, L., Akkermans, J., Solinger, O., ve Khapova, S. (2021). The Dynamics of Subjective Career Success: A Qualitative Inquiry. *Sustainability*, 13(14), 7638.
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791.
- Ibarra, H., ve Barbulescu, R. (2010). Identity As Narrative: Prevalence, Effectiveness And Consequences of Narrative Identity Work In Macro Work Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 35(1), 135–154.
- Igbaria, M., ve Guimaraes, T. (1993). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction among Information Center Employees. *Journal of Management Information Systems*, 9(4), 145-174.
- ILO. (2016). *Non-Standard Employment Around the World: Understanding Challenges, Shaping Prospects*. Genova:
- ILO. (2020). *COVID-19: Guidance For Labour Statistics Data Collection Defining And Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work*.
- Inkson, K. (2006). Protean and Boundaryless Careers as Metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Inkson, K., Ganesh, S., Roper, J., ve Gunz, H. (2010). *The Boundaryless Career: A Productive Concept That May Have Outlived Its Usefulness*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., ve Roper, J. (2012). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Journal of Organization Studies*, 323-340.
- İş Kanunu 4857 No'lu Kanun. (2003).
- Jablonski, J. (2005). Seeing Technical Communication From a Career Perspective The Implications of Career Theory for Technical Communication Theory, Practice, and Curriculum Design *Journal of Business and Technical Communication*, 19(5), 5-41.

- Jones, C., ve DeFilippi, R. J. (1996). Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 89-103.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., ve Bretz, R. D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Pers. Psycho*, 48, 485-519.
- Kale, E., ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 173-196
- Kanfer, R., ve Ackerman, P. L. (2000). Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 470-482.
- Karakuş, F. (2017). *Success in A Boundaryless Career: The Effects of Psychological And Physical Mobility on Subjective Career Success And The Mediating Role of Psychological, Human, And Social Capital*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Karatuna, I., ve Basol, O. (2017). Job Satisfaction of Part-Time vs. Full-Time Workers in Turkey: The Effect of Income and Work Status Satisfaction. *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 58-72.
- Katz, D., ve Kahn, R. (1978). *Social Psychology of Organizations*: Wiley: New York.
- Kayalar, M. (1997). *Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılmasındaki Etkileri ve Bir Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kerka, S. (1990). *Flexible Work Schedules*.: ERIC Digest.
- King, J. E. (2000). White-Collar Reactions To Job Insecurity And The Role Of The Psychological Contract: Implications For Human Resource Management. *Human Resource Management*, 39(1), 79-92.
- King, Z. (2004). Career Self-Management: its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.
- Korpi, T., ve Levin, H. (2001). Precarious Footing: Temporary Employment as a Stepping Stone Out of Unemployment in Sweden. *Work, Employment Society*, 15(1), 127-148.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., ve Demarr, B. (1998). Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assessment of the Effects of a Training Intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-960.
- Kritzer, B. E. (1996). Privatizing Social Security: The Chilean Experience. *Social Security Bulletin*, 59(3).

- Kul Parlak, N. (2016). İş-Yaşam Dengesi Açısından Esnek Çalışmanın Analizi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109-137.
- Kuşaksız, A. (2006). Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekçeleri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 19-29.
- Kutal, M. (1994). Son Teknolojik Gelişmelerin İş Hukuku Üzerindeki Etkileri. İçinde *Sabahaddin Zaim'e Armağan* (1-4): İktisat Fakültesi Mecmuası.
- Lam, S. S. K., ve Dreher, G. F. (2004). Gender, Extra-Firm Mobility and Compensation Attainment in the United States and Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 791-805.
- Lazarova, M., ve Taylor, S. (2009). Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 119-139.
- Levanoni, E., ve Sales, C. A. (1990). Differences in Job Attitudes Between Full-Time and Part-Time Canadian Employees. *The Journal of Social Psychology*, 130(2), 231-237.
- Lin, Y. C. (2015). Are You A Protean Talent? The Influence of Protean Career Attitude, Learning-Goal Orientation And Perceived Internal And External Employability. *Career Development International*, 20(7).
- Lips-Wiersma, M., ve Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Lips-Wiersma, M., ve Hall, D. T. (2007). Organizational Career Development Is Not Dead: A Case Study on Managing The New Career During Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792.
- Lirio, P., Karakas, F., MacDermid, S. M., Buck, M. L., Lee, M. D., ve Kossek, E. E. (2006). Exploring Career and Personal Outcomes And The Meaning of Career Success among Part-Time Professionals in Organizations. *Research Companion to Work Hours Work Addiction*, 284-309.
- Logan, N., O'Reilly III, C. A., ve Roberts, K. H. (1973). Job Satisfaction among Part-Time and Full-Time Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 3(1), 33-41.
- Lordoğlu, K. (2020). Daha Az Çalışarak Daha İyi Yaşamak, Bir Hayal mi? *Çalışma ve Toplum*, 65(2).
- Mainiero, L. A., ve Sullivan, S. E. (2006). *The Opt Out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*: Davies-Black Publishing.
- Man, F. (2013). Akışkan Zamanlarda Eğrileşme: Ulusal İstihdam Stratejisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Çalışma ve Toplum*, 36(1).

- Marler, J. H., Woodard Barringer, M., ve Milkovich, G. (2002). Boundaryless and Traditional Contingent Employees: Worlds Apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425-453.
- Marshall, T. H., ve Bottomore, T. B. (1992). *Citizenship and Social Class* (Baskı. 2): Pluto Press London.
- May, D. R., Gilson, R. L., ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety And Availability And The Engagement of The Human Spirit At Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mayrhofer, W., Briscoe, J. P., Hall, D. T. T., Dickmann, M., Dries, N., Dysvik, A., . . . Unite, J. A. (2016). Career Success Across the Globe: Insights From the 5C Project. *Organizational Dynamics*, 45(3), 197–205.
- McDonald, P., Bradley, L., ve Brown, K. (2008). Visibility in the Workplace: Still an Essential Ingredient for Career Success? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2198-2215.
- Miller, H. E., ve Terborg, J. R. (1979). Job Attitudes of Part-Time and Full-Time Employees. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 380.
- Mirvis, P. H., ve Hall, D. T. (1994). Psychological Success and The Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Mitchell, W. F., ve Welters, R. (2008). *Does Casual Employment Provide a "Stepping Stone" to Better Work Prospects?* Paper presented at the Proceeding of the 10th Path to full Employment Conferance and the 15th National Unemployment Conference, Avustralya.
- Nabi, G. (1999). An Investigation into The Differential Profile of Predictors of Objective and Subjective Career Success. *Career Development International*, 4(4).
- Nabi, G. R. (2001). The Relationship Between HRM, Social Support and Subjective Career Success among Men and Women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457-474.
- Needleman, R. (2005). *Social Security Privatized: The Case of Chile*. Paper presented at the Paper presented at the New Labor Forum.
- Ng, T. W., ve Feldman, D. C. (2014). Subjective Career Success: A Meta-Analytic Review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., ve Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.

- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., ve Feldman, D. C. (2007). Determinants of Job Mobility: A Theoretical Integration And Extension. *Journal of Occupational and Organizational Psycholog*, 363-386.
- Nicholson, N. (1996). Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age. *Academy of Management Executive*, 10(4), 40-51.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi* (C. Çetin, Çev.): Beta.
- O'higgins, N. (1997). The Challenge of Youth Unemployment. *International Social Security Review*, 50(4), 63-93.
- O'Sullivan, S. L. (2002). The Protean Approach to Managing Repatriation Transitions. *International Journal of Manpower*, 23(7), 597-616.
- OECD. (2020). *Capacity for Remote Working Can Affect Lockdown Costs Differently Across Places*.
- Önen, K. (2018). İş Piyasasının İhtiyacı: "Esnek Çalışma". *İşveren Dergisi*, 5(5).
- Öngel, V., Tatlı, H. S., Öngel, G., ve Süslü, M. (2021). Üniversite Çalışanlarının Çok Yönlü Kariyer Tercihleri: Zaman Kullanım Eğilimi ve Kişilik Özellikleri Açısından Bir İnceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 1-20.
- Özbilgin, M., Küskü, F., ve Erdoğan, N. (2005). Explaining Influences on Career 'Choice': the Case of MBA Students in Comparative Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2000-2028.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Özden, M. C. (2005). Kariyerim'i Baştan Yarat. İçinde D. Yalım (Ed.), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler* (159-175): Hayat Yayıncılık: İstanbul.
- Öztürk, U. (2021). Turizm Sektöründe Kariyer Sorunları ve Yeni Kariyer Yaklaşımları İçinde S. Tellioğlu (Ed.), *Turizm Sektöründe Güncel Sorunlar ve Yeni Trendler*: ASOS Yayınları: Elazığ.
- Pan, J., ve Zhou, W. (2015). How do Employees Construe Their Career Success: An Improved Measure of Subjective Career Success *International Journal of Selection Assessment*, 23(1), 45-58.
- Park, Y. (2010). The Predictors Of Subjective Career Success: An Empirical Study Of Employee Development In A Korean Financial Company. *International Journal of Training Development*, 14(1), 1-15.
- Park, Y., ve Rothwell, W. J. (2009). The Effects of Organizational Learning Climate, Career-Enhancing Strategy, And Work Orientation on The Protean Career. *Human Resource Development International*, 12(4), 387-405.

- Parker, P., Arthur, M. B., ve Inkson, K. (2004). Career Communities: a Preliminary Exploration of Member-Defined Career Support Structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 489–514.
- Pettinger, R. (1998). *Managing the Flexible Workforce*: Psychology Press.
- Pollert, A. (1988). The Flexible Firm': Fixation or Fact? *Work, Employment Society*, 2(3), 281-316.
- Powell, W., ve Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 199-220.
- Pringle, J., ve Mallon, M. (2003). Challenges for the Boundaryless Career Odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839-853.
- Rajnai, Z., ve Kocsis, I. (2017). *Labor Market Risks of Industry 4.0, Digitization, Robots and AI*. Paper presented at the 2017 IEEE 15th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY).
- Randstad. (2020). <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports/workmonitor-covid19-june> Erişim Tarihi: (05.05.2022)
- Redondo, R., Sparrow, P., ve Hernández-Lechuga, G. (2021). The Effect Of Protean Careers On Talent Retention: Examining The Relationship Between Protean Career Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction And İntention To Quit For Talented Workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046-2069.
- Reitman, F., ve Schneer, J. A. (2003). The Promised Path: A Longitudinal Study of Managerial Careers. *Journal of Managerial Psychology*.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*: Free press.
- Roper, J., Ganesh, S., ve Inkson, K. (2010). Neoliberalism and Knowledge Interests in Boundaryless Careers Discourse. *Work, Employment Society*, 24(4), 661-679.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 221–241.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*: SAGE: Thousand Oaks CA.
- San, M. F. (2005). *Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Sargent, L. D. (2003). Effects of Downward Status Transition on Perceptions of Career Success, Role Performance And Job Identification. *Australian Journal of Psychology*, 55, 114-120.
- Sargent, L. D., ve Domberger, S. R. (2007). Exploring the Development of a Protean Career Orientation: Values and Image Violations. *Career Development International*, 12(6).
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schwartz, F. N. (1989). Management Women And the New Facts of Life. *Women in Management Review*, 3(5).
- Seçer, B., ve Çinar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 49-62.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., ve Henderickx, E. (2008). Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Seibert, S. E., Crant, M. J., ve Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., ve Crant, M. J. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Selamoğlu, A. (2002). Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2).
- Sennett, R. (2011). *Yeni Kapitalizmin Kültürü* (A. Onacak, Çev.): Ayrıntı Yayınları.
- Serinlikli, N. (2021). COVID 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1).
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques* (Baskı. 32): John Wiley Sons.
- Shaw, G., ve Williams, A. (2009). Knowledge Transfer And Management in Tourism Organisations: An Emerging Research Agenda. *Tourism management*, 30(3), 325-335.
- Shen, B. Y., Unite, D. J., P, B. J., Hall, D. T., Chudzikowski, W. K., Mayrhofer, R., . . . J, Z. (2015). Career Success Across 11 Countries: Implications for International Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1753-1778.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., ve Dullaghan, T. R. (2016). Development of a New Scale to Measure Subjective Career Success: A Mixed-Methods Study. *Journal of Organizational Behavior: The International*

Journal of Industrial, Occupational Organizational Psychology Behavior, 37(1), 128-153.

Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., . . . Reichel, A. (2019). Proactive Career Behaviors and Subjective Career Success: The Moderating Role of National Culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 105-122.

Spreitzer, G. M., Cameron, L., ve Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 473-499.

Spurk, D., Hirschi, A., ve Dries, N. (2019). Antecedents And Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives And Future Directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69.

Standing, G. (2017a). *Prekarya Bildirgesi* (S. Çınar & S. Demiralp, Çev.): İletişim Yayınları: İstanbul.

Standing, G. (2017b). *Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf* (Baskı. 4): İletişim Yayınları: İstanbul.

Steger, M. F., Dik, B. J., ve Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 1-16.

Stern, D., ve Nakata, Y.-f. (1989). Characteristics of High School Students' Paid Jobs, And Employment Experience After Graduation. *Adolescence Work: Influences of Social Structure, Labor Markets, Culture*, 189-233.

Still, L. W. (1983). Part-Time Versus Full-Time Salespeople: Individual Attributes, Organizational Commitment, and Work Attitudes. *Journal of Retailing*.

Sturges, J., Conway, N., ve Liefoghe, A. (2008). What's The Deal? An Exploration of Career Management Behavior in Iceland. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4).

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., ve Davey, K. M. (2002). A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates In The First Ten Years At Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.

Sturges, J., Guest, D., ve Davey, K. M. (2000). Who's In Charge? Graduates' Attitudes To And Experiences Of Career Management And Their Relationship With Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.

Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.

- Sullivan, S. E., ve Arthur, M. B. (2006). The Evolution Of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical And Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 19-29.
- Sullivan, S. E., ve Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory And Research: A Critical Review And Agenda For Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E., William, A. C., ve David, F. M. (1998). Careers in The Next Millenium: Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-185.
- Sunar, İ. (2019). State, Society, and Democracy in Turkey. *İçinde Turkey Between East and West* (141-154): Routledge.
- Sundo, M. B., ve Fujii, S. (2005). The Effects of a Compressed Working Week on Commuters' Daily Activity Patterns. *Transportation Research Part A: Policy Practice*, 39(10), 835-848.
- Tams, S., ve Arthur, M. B. (2007). Studying Careers Across Cultures: Distinguishing İnternational, Cross-Cultural, And Globalization Perspectives. *Career Development International*, 12(1).
- Tams, S., ve Arthur, M. B. (2010). New Directions for Boundaryless Careers: Agency and Interdependence in a Changing World. *Career Development International*, 31(5), 629-646.
- Tarhan, E. (2019). *Kadın Akademisyenlerin Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları: Kişilik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taş, H. Y. (2018). Dördüncü Sanayi Devrimi'nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 1817-1836.
- Taşoğlu, J., ve Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 77-85.
- TDK. (2022). <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: (05.05.2022)
- Templer, A. J., ve Cawsey, T. F. (1999). Rethinking Career Development in an Era of Portfolio Careers. *Career Development International*, 4(2), 70-76.
- Tınar, M. Y. (2019). İş, Çalışma Yaşamı ve İş Analizi. İçinde S. L. Bilgin & A. A. Cengiz (Edt.), *Çalışma Psikolojisi* (2-31): Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- TİSK. (1999). *Çalışma Hayatında Esneklik Semineri*. İstanbul:
- TİSK. (2002). *Çalışma Hayatında Esneklik*.

- Tokol, A. (2019). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler* (Baskı. 8.): Dora Yayınevi: Bursa.
- Tonus, H. Z. (2013). İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme. İçinde R. Geylan & H. Z. Tonus (Edt.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*: Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 99-116.
- TÜİK. (2021). *İşgücü İstatistikleri ve Mikro Veri Seti*: TÜİK: Ankara.
- Turban, D., ve Dougherty, T. (1994). Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. . *Academy of Management Journal*, 37, 688–702.
- TÜSİAD. (2009). *TİSK, TOBB ve TÜSİAD'ın Esneklik Konusundaki Ortak Görüş ve Önerileri*.
- TÜİK. (2022a). *İşgücü İstatistikleri Mart 2022*.
- TÜİK. (2022b). *İşgücü İstatistikleri, I. Çeyrek: Ocak - Mart, 2022*.
- TÜSİAD. (2016). *Türkiye 'nin Küresel Rekabetçiliği için Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0 Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi*.
- Uygur, A., ve Algül, F. (2018). Yeni Kariyer Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme. *Social Sciences Studies Journal*, 4(27), 5930-5934.
- Ünal, A. E. (2005). Avrupa'da Kısmi Çalışma ve Uygulamanın Genel Özellikleri. *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 6(3).
- Valcour, M., ve Ladge, J. (2008). Family and Career Path Characteristics as Predictors Of Women's Objective and Subjective Career Success: Integrating Traditional and Protean Career Explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 300-309.
- Valcour, P. M., ve Tolbert, P. (2003). Gender, Family And Career In The Era Of Boundarylessness: Determinants And Effects Of Intra-And Inter-Organizational Mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768-787.
- Van Buren III, H. J. (2003). Boundaryless Careers and Employability Obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 131–149.
- Verbruggen, M. (2012). Psychological Mobility and Career Success in the 'New' Career Climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 289-297.
- Volmer, J., ve Spurk, D. (2011). Protean And Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective And Objective Career Success. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), 207-218.

- Walton, S., ve Mallon, M. (2004). Redefining Boundaries? Making Sense of Career in Contemporary New Zealand. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 42(1), 75-95.
- Wang, M., Olson, D. A., ve Shultz, K. S. (2012). *Mid and Late Career Issues: An Integrative Perspective*: Routledge.
- Waters, L., Briscoe, J. P., Hall, D. T., ve Wang, L. (2014). Protean Career Attitudes During Unemployment and Reemployment: A Longitudinal Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 405-419.
- Weer, C. H., ve Greenhaus, J. H. (2015). Dual Career Ladders in Organizations. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
- Weng, Q., ve McElroy, J. C. (2012). Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.
- Whymark, K., ve Ellis, S. (1999). Whose Career Is It Anyway? Options For Career Management In Flatter Organisation Structures. *Career Development International*, 4(2), 117-120.
- Wiernik, B. M., ve Wille, B. (2018). *Careers, Career Development and Career Management*: SAGE: CA.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., ve Debebe, G. (2003). Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work'. *Research in Organizational Behavior*, 25.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri* (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, & G. E. Çev.): Literatür Yayınları: İstanbul.
- Yıldız, D., ve Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yılmaz, T., ve Arı, B. (2017). *Different but Not Impossible' Working Students 'Work-School' Balance Example Sakarya City*. Paper presented at the INNOVATION AND GLOBAL ISSUES IN SOCIAL SCIENCES, Patara, Antalya.
- Yılmaz, T., Fidan, F., ve Karataş, V. (2004). *İşsizliğin Sosyo-Psikolojik Sonuçları: Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Bireylerin Tutumları (Bir Alan Araştırması)*. Paper presented at the Journal of Social Policy Conferences.
- Yücel, E. (2017). Geçmişten Bugüne Esnek Çalışma. *Journal of Human Sciences*, 14(3), 2818-2826.
- Zaim, S. (1997). *Çalışma Ekonomisi* (Baskı. 10. Baskı): Filiz Kitabevi: İstanbul.
- Zeffane, R. M., ve Mayo, G. (1994). Career Trends and Staffing Strategies in the 1990's. *The International Journal of Career Management*, 6(5), 30-35.

- Zeitz, G., Blau, G., ve Fertig, J. (2009). Boundaryless Careers and Institutional Resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 372-398.
- Zeytinoğlu, E. (2006). İş Hukukunda Esneklik ve 4857 Sayılı İş Kanunu'na Çeşitli Yansımaları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 191-202.
- Zhang, W. (2014). Work-Family Promotion Effect on Career Success, Family Satisfaction Research—The Role of Significant Regulatory Role. *Journal of Zheshang Management Review*, 157-169.



EKLER

EK 1: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.09.2021-60422



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-60422
Konu : 37/11 Uygar ÖZTÜRK

16.09.2021

Sayın Uygar ÖZTÜRK

İlgi : Uygar ÖZTÜRK 11.08.2021 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 15.09.2021 tarihli ve 37 sayılı toplantısında alınan "11" nolu karar ile Uygar ÖZTÜRK'ün başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı V.

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

EK 2: Anket Formu

Sayın Katılımcı, Bu anket Sakarya Üniversitesi'nde yürütülen bir doktora çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette ki sorular yeni kariyer yaklaşımları tutumu ve subjektif kariyer başarısı algısını ölçme ile ilgilidir. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Anket içinde açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Boş soru bırakmamanız ve her bir ifadeyi samimiyetle cevaplamanız araştırmanın geçerliliği açısından çok önemlidir. Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçla kullanılacak olup, araştırmacı dışında hiç kimse cevapları göremeyecek ve değerlendiremeyecektir. Çalışmada bilimsel etik kurallarına uygun olarak hareket edilecektir. Destüğünüz ve katılımınız için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Elvan YILDIRIM
Sakarya Üniversitesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
elvany@sakarya.edu.tr

Uygar ÖZTÜRK
Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
uygarozturkk@gmail.com

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum.

	Demografik Özellikler					
Çalışma biçiminiz:	() Full Time (Tam Zamanlı)			() Part Time (Esnek Zamanlı)		
Yaş:	() 18 - 22	() 23 - 28	() 29 - 35	() 36 - 42	() 43 - 55	() 55 üzeri
Cinsiyet:	() Erkek		() Kadın			
Medeni Haliniz:	() Bekar		() Evli			
Eğitim Durumunuz:	() İlkokul		() Ortaokul		() Lise	
Statünüz:	() Çalışan		() Yönetici			
Öğrenci misiniz?	() Evet		() Hayır			
Bulunduğunuz Şirkette Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az		() 1 - 2 yıl		() 3 - 5 Yıl	
Çalışma Hayatındaki Toplam Süreniz	() 1 yıldan az		() 1 - 2 yıl		() 3 - 5 Yıl	
Bugüne kadar kaç farklı şirkette çalıştınız?	() İlk		() 2-3		() 4-5	
Mevcut işinizdeki aylık geliriniz ne kadar? TL (₺)	() 1500 altı		() 1501 -3000		() 3001-4253	
	() 7001- 8000		() 8001 ve üzeri			

	Sınırsız Kariyer Tutumu
S1	Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.
S2	Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.
S3	Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.
S4	Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.
S5	Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.
S6	Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.
S7	Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.
S8	Yeni deneyimler ve koşullar için her zaman istekliyim.
S9	Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.
S10	Mevcut şirketim için çalışma imkânı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim.
S11	Yeni bi iş aramaktansa, alışık olduğum şirkette kalmayı tercih ederim.
S12	Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez.
S13	İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.
	Çok Yönlü Kariyer Tutumu
Ç1	Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.
Ç2	Kariyerimdeki başarı ve başarısızlıklardan ben sorumluyum.

Ç3	Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var.
Ç4	Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir.
Ç5	Kendi kariyerimden kendim sorumluyum.
Ç6	Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim.
Ç7	Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim.
Ç8	Geçmişte yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvenmişimdir.
Ç9	Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm.
Ç10	Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir.
Ç11	Benim için en önemlisi, kariyer başarımla ilgili başkalarının değil benim ne hissettiğimdir.
Ç12	Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularına uyarım.
Ç13	Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir.
Ç14	Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde kendi değer yargılarıma göre hareket ettim.
	Subjektif Kariyer Başarısı
SB1	Amirlerim iyi iş çıkardığımı söylerler.
SB2	Çalıştığım kurumda işini iyi yapan biri olarak tanınmaktayım
SB3	Çalıştığım kuruma katkılar yapan birisi olarak tanınmaktayım.
SB4	Yaptığım işin anlamlı bir iş olduğunu düşünüyorum.
SB5	Yaptığım işin farklılık yarattığına inanıyorum.
SB6	Yaptığım işin topluma katkı sağladığını düşünüyorum.
SB7	Verdiğim kararlar çalıştığım kurumu etkilemektedir.
SB8	Çalıştığım kurumlar önemli konularda benim görüşlerimi dikkate almaktadır.
SB9	Diğer insanlar önemli kararlar verirken benim tavsiyelerimi hesaba katmaktadırlar.
SB10	Ortaya koyduğum işin kalitesinden gurur duyuyorum.
SB11	İşimdeki en yüksek kalite standartlarını karşılıyorum.
SB12	İşimi en yüksek standartlarda yapan biri olarak bilinmekteyim.
SB13	Yaptığım iş kişisel ihtiyaçlarımı ve tercihlerimi karşılamaktadır.
SB14	Kariyerimi kendi kontrolümdeymiş gibi düşünüyorum.
SB15	Kendi kariyer yolumu kendim seçtim.
SB16	Arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabilmekteyim.
SB17	İşin dışında tatmin edici bir hayata sahip olduğumu düşünüyorum.
SB18	Hem iş dışındaki sosyal faaliyetlerimi sürdürüyorum hem de iyi bir çalışanım.
SB19	Daha iyi performans gösterebilmek için becerilerimi geliştirmekteyim.
SB20	Alanımdaki güncel değişiklikleri takip etmekteyim.
SB21	Becerilerimi geliştirerek kendimi sürekli daha iyi seviyelere taşıyorum.
SB22	Kişisel olarak kariyerim tatmin edicidir.
SB23	Kariyerim beni heyecanlandırıyor.
SB24	Kariyerimi oldukça ilgi çekici buluyorum.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Uygur ÖZTÜRK	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Sakarya Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Yüksek Lisans	
Üniversite	Sakarya Üniversitesi
Enstitü Adı	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Programı	İşletme
Makale ve Bildiriler	
1. Öztürk, U. ve Yıldırım, E., (2022), İstihdamdaki Z Kuşağının Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Y Kuşağı ve Kadın Çalışanlar ile Karşılaştırmalı Analiz, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 1. 147-173. 2. İslamoğlu, E., Öztürk, U. (2020), Türkiye’ye Göç Eden Ahıska Türklerinin Türkiye İşgücü Piyasasına Entegrasyonu: Bitlis İli Örneği, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 1. 37-43. 3. Öztürk, U., Sevinç, H., (2017) Korku Pazarlama Çerçevesinde Suriye Hükümeti’nin Silah İthalatını Arttıran Etkenler, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 54 4. Sevinç, H., Öztürk, U., (2017), Irak’ta Bulunan Yabancı Askeri Unsurlar Bağlamında Başika Krizi, SOBİDER Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 15. 5. Öztürk, U., Yavuz Öztürk, A., Şimşek N., (2017) Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Mesleki Eğitimler Kapsamında Becerilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma: Ahlat Meslek Yüksekokulu Örneği, SBE Elektronik Dergi, Yıl 1, Sayı 1, s. 1-18. 6. Öztürk, U. ve Okutan, E. (2021), Doğu Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Üretici İşletmelerde İKY Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, 14 th International Conference of Strategic Research on Scientific Studies and Education, Antalya, Türkiye 7. Öztürk, U. ve Okutan, E. (2021), Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Üzerine Etkileri, 14 th International Conference of Strategic Research on Scientific Studies and Education, Antalya, Türkiye 8. Erdoğan, E. ve Öztürk, U., (2018), Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak İş Paylaşımı, 4th International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS), Venedik, İtalya 9. Öztürk, U. ve Çağlar B., (2017), A Model Suggestion on the Factors that Effect in the Purchase of Fear Products Among Countries, 9th Annual Conference On Humanities And Social Science - Berlin, Almanya 10. Çağlar B. ve Öztürk, U. (2017) Cultural Characteristics of Horon Played in Trabzon, 9th Annual Conference On Humanities And Social Science, Berlin, Almanya 11. Öztürk, U. (2016) ‘‘Fear Marketing Effect On The Selling Weapon: 2014-2015 Lebanon Analysis’’ 5th Annual Conference On Humanities And Social Science, Budapeşte, Macaristan	