



## SINIRSIZ VE ÇOK YÖNLÜ KARIYER TUTUMLARININ BAZI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: ADANA ÖRNEĞİ\*

### EXAMINING BOUNDARYLESS AND PROTEAN CAREER ATTITUDES IN THE CONTEXT OF SOME DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS: THE SAMPLE OF ADANA

Prof.Dr. Mustafa PAKSOY

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kilis/Türkiye  
Yrd.Doç.Dr. Bengü HIRLAK

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kilis/Türkiye  
Arş.Gör. Orhan BALIKÇI

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kilis/Türkiye

Paksoy, M.; Hırlak, B. ve Balıkçı, O. (2017). "Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi: Adana Örneği", Vol:3, Issue:12; pp:277-292 (ISSN:2149-8598)

#### ARTICLE INFO

##### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

23/07/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

27/07/2017

##### Anahtar Kelimeler

Sınırsız Kariyer, Çok Yönlü Kariyer, İşletmeler

##### Keywords:

Boundaryless Career, Protean Career, Businesses

#### ÖZ

Bu araştırma, çalışanların sınırsız, çok yönlü kariyer tutumlarını tespit etme ve bu tutumların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleme amacını taşımaktadır. Bu amaçla, Adana il merkezine bağlı Seyhan, Yüreğir, Sarıçam ilçelerinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan kişiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, sınırsız düşünce yapısı (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile kendi kendini yönlendiren kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu); sınırsız düşünce yapısı (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sınırsız kariyerin "sınırsız düşünce yapısı" ve çok yönlü kariyerin "değer yönelimli kariyer" boyutuna ilişkin tutumların çalışanların yaşları açısından; sınırsız kariyerin "örgütsel hareketlilik tercihi" boyutuna ilişkin tutumların çalışanların eğitim ve aylık gelir düzeyleri açısından; "sınırsız düşünce yapısı" boyutuna ilişkin tutumların ise çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma süreleri ve şu ana kadar çalıştıkları işletme sayıları açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

#### ABSTRACT

This research aims to identify boundaryless, protean career attitudes of employees and reveal whether these attitudes show differences in terms of employees' demographic characteristics. For this purpose, a research was conducted on individuals working in small and medium-sized businesses operating located in Seyhan, Yüreğir, Sarıçam towns of Adana, province of Turkey. Questionnaire was used as data collection method in the research. The data obtained from the questionnaires were analyzed by using the SPSS. As a result of the research, it was determined that there is a significant positive correlation between boundaryless mindset (dimension of boundaryless career attitude) and self-directed career management (dimension of protean career attitude); boundaryless mindset (dimension of boundaryless career attitude) and values driven (dimension of protean career attitude). Moreover, the attitudes of "boundaryless mindset" dimension of boundaryless career and "values driven" dimension of protean career differ in terms of employees' ages; the attitudes of "organizational mobility preference" dimension of boundaryless career differ in terms of education and monthly income levels of employees; those of "boundaryless mindset" dimension of boundaryless career the total working time of employees in their work life and the number of enterprises they have worked so far.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmelerle beraber, yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde yaşanan yönetsel ve organizasyonel değişimler, bireylerin yaşam ve meslek tercihi anlayışlarında gerçekleşen farklılaşmalar; kariyer konusunun yeniden ve değişik yönlerden ele alınması gerektiğini gündeme getirmiştir. Dolayısıyla yaşanan tüm bu

\* Bu çalışma 11-14 Mayıs 2017 tarihleri arasında Gaziantep'te düzenlenen Al-Farabi 1. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

değişimler, kariyerle ilgili yeni problemlerin ve yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Dündar, 2013, s. 289).

Gün geçtikçe kariyer modelleri daha hareketli, değişken ve sınırsız bir hale gelmektedir. Dolayısıyla sürekli iş veya işletme değiştirme, geleneksel açıdan hiyerarşik kademelerin anlamını kaybetmesi, örgütsel bağlılık ve örgütsel kariyer gibi kavramların öz yönetim ve bireysel kariyer kavramları ile yer değiştirmesi gibi gelişmelerle karşılaşılabilir (Seymen, 2004, s. 79).

Kariyer kavramı, bir bireyin hayatı boyunca elde ettiği işe yönelik deneyimleri ve faaliyetleri ile ilgili algıladığı tutum ve davranışlar serisi olarak ifade edilmektedir (Can, 1999; Akt. Çalık ve Ereş, 2006, s. 31). Bir diğer deyişle kariyer, seçilen iş doğrultusunda ilerleme kaydetmek bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk almak, saygınlık, güç ve statü elde etmektir. Kısacası kariyer, bireylerin iş yaşamları boyunca yer aldığı mevkiler ve yaptıkları işler ile ilgili tutum ve davranışları kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997, s. 20; Akt. Sabuncuoğlu, 2012, s. 169).

Araştırmanın birinci kavramı olan sınırsız kariyer tutumu ise, tek bir örgütte kalmanın ötesine giden bir dizi iş olanakları şeklinde ifade edilebilmektedir (Defillippi ve Arthur, 1996; Akt. Sullivan, 1999, s. 458). Arthur ve Rousseau (1996) sınırsız kariyer kavramını, şu andaki işverenin dışında kalan işverenlerden, dış bağlantılardan ve bilgidan kaynaklanan kariyer şeklinde tanımlamaktadır. Sınırsız kariyer, geleneksel hiyerarşik örgütsel sınırların ortadan kalktığı kariyer modelleri için kullanılmaktadır (Harley vd. 2004, s. 340-341). Jones ve DeFillippi (1996, s. 89) ise, sınırsız kariyer kavramını, proje-temelli örgütler arasında sürekli hareket halinde olmak, profesyonel etkileşim ağlara ve öncü performanslara, yetkinlikleri, stratejileri geliştirmeye dayalı fırsatlar yaratmak şeklinde ifade ederek, kavramı örgütsel bakış açısıyla ele almıştır.

Sınırsız kariyer yaklaşımı, 1994 yılından beri kariyer araştırmalarına canlılık getirmiştir. Sınırsız kariyer, kariyerlerin, örgütsel sınırların ötesinde açıklanabilmesine yönelik çok daha esnek bir çerçeve sağlamaktadır (Pringle ve Mallon, 2003, s. 839).

Sınırsız kariyer kavramının anlaşılabilmesi için sınırsız örgüt kavramı büyük bir önem arz etmektedir. Sınırsız örgüt kavramı, örgüt üyeliği ve örgütsel departmanlar ile ilişkili normlar ve işle ilgili sorumlulukların belirli olmadığı bir örgüt olarak ifade edilebilmektedir. Bu kavramla birlikte örgütleri başarıya ulaştıran faktörlerde değişmektedir (Miner ve Robinson, 1994, s. 347; Akt. Soysal, 2014, s. 329). Bu doğrultuda sınırsız örgütlerde kariyer anlayışı doğrusal bir şekilde seyretmekten ziyade, sürekli olarak becerilerin yenilenmesi ve yatay geçişler ile döngüsel hareketliliğin (bir başka örgüte ya da aynı örgütün farklı iş birimlerine doğru) sağlanması şeklinde gerçekleşebilmektedir (Soysal, 2014, s. 329). Sınırsız bir kariyerin özelliklerinden bazıları şunlardır (Sullivan, 1999, s. 458; Akt. Seymen, 2004, s. 88-89):

- ✓ Birden fazla işletme arasında taşınabilir beceriler, bilgiler ve yetenekler,
- ✓ İşin kişisel açıdan anlamlı bulunması,
- ✓ İş başında öğrenmenin sağlanması,
- ✓ Birden fazla bağlantının ve çevreyle öğrenmenin geliştirilmesi,
- ✓ Kariyer yönetimi için bireysel sorumluluğun üstlenilmesidir.

Ancak bazen kariyer fırsatları sınırsız olmayabilmektedir. Kariyer imkânları sektörün yapısına, büyüklüğüne veya mesleğin gerektirdiği niteliklere bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bazı sektörler bürokratik kariyer yapıları geliştirirken, bazı sektörler kariyer hareketliliği konusunda işgücü piyasasını teşvik edebilmektedir. İstihdam yoğunlukları olan büyük kuruluşlar, bürokratik olarak yönlendirilmiş kariyerlere yönelirken, daha yapısı küçük, birimleri küçük parçalara ayrılmış, teknoloji seviyesi düşük ve bilginin

homojen bir şekilde dağıldığı işletmelerde hareketlilik eğilimi (açık kariyer modelleri) ortaya çıkabilmektedir (Ladkin ve Riley, 1996, s. 444).

Araştırmanın ikinci kavramı olan çok yönlü (değişken) kariyer, Hall (1976) ve Hall (2002)'e göre, bireylerin kendi değerlerine göre yönlendirdiği mesleki davranışlar yoluyla ortaya çıkan, kariyer başarısına odaklanmaktır. Hall (1996)'e göre; çok yönlü kariyer, kariyerde daha fazla hareketliliği, yaşam boyu bakış açısını ve gelişimsel ilerlemeyi kapsamaktadır (Briscoe vd. 2006, s. 30-31). Hall (1996, s. 8) çok yönlü kariyeri, işletme tarafından değil de birey tarafından yönlendirilen, birey ve içerisinde yer aldığı çevre değiştiğinde bireyin tekrar keşfettiği, geleneksel kariyer anlayışının zıttı bir kavram olarak ifade etmektedir. Hall (1996, s. 8) çok yönlü kariyer sözleşmesini, işletme ile değil de bireyin kendisi ve mesleği ile yaptığı sözleşme olarak ifade etmektedir (Briscoe vd. 2006, s. 30-31).

Briscoe ve arkadaşlarının (2006) sınırsız kariyer ve çok yönlü kariyer tutumu ile ilgili geliştirdikleri ölçeklerinde, sınırsız kariyer tutumlarını; sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi olmak üzere 2 boyut ile çok yönlü kariyer tutumlarını ise, kendi kendini yönlendiren kariyer ve değer yönelimli kariyer olmak üzere 2 boyut ile ölçmüşlerdir (Briscoe vd. 2006, s. 33).

Sullivan ve Arthur, sınırsız düşünme yapısına sahip olan bir kişiyi, sınırları aşabilme kapasitesi anlamına gelen değişik fiziksel ve psikolojik hareketlilik kavramının bir yansıması olarak açıklamaktadırlar. Bu açıklamaya göre sınırsız düşünce yapısı; örgüt değiştirmek gibi mutlaka fiziksel bir hareketlilik anlamına gelmeyebilmektedir. Sınırsız düşünce yapısına sahip olan bireylerin aynı zamanda, örgütsel sınırların ötesinde işle ilgili ilişkileri kurma ve sürdürme gibi konularda istekli kişiler oldukları ifade edilmektedir. Örgütsel hareketlilik tercihi ise, bireyin fiziksel olarak örgütsel sınırları aşma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel hareketlilik tercihi yüksek olan bir birey, birkaç işverenle birlikte rahatlıkla çalışabilen bir kariyeri tercih edebilmektedir (Briscoe vd. 2006, s. 31).

Briscoe ve Hall (2002) çok yönlü kariyer kavramını, bireylerin kariyer yönetimine doğru hem değer yönelimli hem de kendi kendini yönlendiren tutumu olarak nitelendirmektedir. Çok yönlü kariyer tutumlarına sahip olan bireyler, kendi kariyerlerini yönlendirmek (değer yönelimli kariyer) için kendi değerlerini örgütsel değerlere karşı kullanmak ve mesleki davranışlarını yönetmede bağımsız bir rol üstlenmek (kendi kendini yönlendiren kariyer) isterler (Briscoe vd. 2006, s. 30-31).

Sınırsız ve çok yönlü kariyer birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Ancak sınırsız kariyer, esas olarak, kişinin kariyer çevresini ve o çevredeki yetkinliklerini ifade ederken, çok yönlü kariyer daha çok uyumla ve kimlikle ilişkili bir kavramdır (Lips-Wiersma ve Mcmorland, 2006; Akt. Kanbur, 2014, s. 34). Çok yönlü kariyer tutumları, kişinin kendi kariyerini kendinin yönetmesiyle ilgili iken, sınırsız kariyer tutumları sınırlandırılmayan kariyer imkânları ile ilgilidir (Kale ve Özer, 2012, s. 174). Bireyler, çok yönlü kariyer tutumları sergileyebilir, bu konuda bağımsız davranabilir ve işiyle ilgili içsel tercihler yapabilir. Ancak çalışma sınırlarını aşmayı tercih etmeyebilir. Benzer bir şekilde bir kişi kariyeri ile ilgili sınırsız bir düşünce yapısına sahip olabilir. Fakat birey kariyerini geliştirmek ve ilerleyebilmek için tek bir örgüte bağlı kalabilir. Her iki kariyer tutumu bir bireyin iş deneyimlerini belirli bir dereceye kadar etkileyebilir, bununla beraber davranışlara da çok farklı şekillerde yansiyabilir (Briscoe vd. 2006, s. 32). Sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları alt boyutlarından da anlaşılabilir gibi birbirinden farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan kavramlardır (Briscoe vd. 2006, s. 33).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hem işletmelerin hem de çalışanların kariyer beklentilerinde sürekli değişimlerin yaşandığı önemli bir gerçektir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasında karşılıklı

beklentilerin dikkate alındığı gelişmelerin sonucunda, sınırsız kariyer ve çok yönlü kariyer gibi yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Artık çalışanlar işletme sınırlarında öğrenmek yerine, birçok iş kolunda ve işletmede geçerli olacak bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmayı hedeflemektedirler. Bu da işletmelere duyulan bağlılığın yerini, paylaşım ve bilgi alışverişi sınırları kapsamında kurulan profesyonel iş ilişkilerinin almaya başlaması anlamına gelebilmektedir (Lichtenstein vd. 1998, s. 733; Akt. Türkmen, 2015, s. 23).

Bu araştırmanın amacı, Adana il merkezine bağlı Seyhan, Yüreğir, Sarıçam ilçelerinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan kişilerin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek ve çalışanların demografik değişkenlerine göre bu kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

## 2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmayı gerçekleştirmek için yapılan ön çalışmada bağlantıya geçilen pek çok işletme çalışmaya katkı veremeyeceğini belirtmiş ve araştırmaya izin vermemiştir. Adana il merkezine bağlı Seyhan, Yüreğir, Sarıçam ilçelerinde yer alan işletmelerden araştırmaya katılmak isteyen iki küçük ve bir orta ölçekli işletmede anket çalışması uygulanabilmiştir. Araştırma kapsamına alınan bu işletmelerde toplam 415 kişinin çalıştığı bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Alınması gereken örneklem sayısının tespiti için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2013, s. 35-45):

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2}$$

Bu formülde verilen parametreler ise;

N, evren büyüklüğünü,

n, örneklem büyüklüğünü (örnekleme dâhil edilecek birey sayısı),

$\sigma$ , standart sapma değerini,

H, standart hata değerini (örnekleme hatası/örneklem hata değeri/evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark),

Z, belirli bir  $\alpha$  anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değeri ifade etmektedir.

Yüzde 95 güven aralığı ( $z=1,96$ ); 0,05 örneklem hatası (H); 0,5 standart sapma ( $\sigma$ ) ile 415 evren büyüklüğü (N) değerleri yukarıdaki formülde yerine koyulduğunda; araştırma kapsamında ele alınması gereken örneklem sayısının 200 olduğu tespit edilmektedir. Araştırma kapsamında 200 anket elden dağıtılmış olup; bu anketlerin uygun şekilde doldurulup doldurulmadığı denetlenmiştir. Anketlerden 55 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için, araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Çalışma sonunda kullanılabilir anket sayısı ancak 145 adet olarak gerçekleşmiştir.

## 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket soruları, literatürde güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden alınmıştır. Araştırmada sınırsız kariyer tutumlarını ölçmek için, Briscoe ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen 2 boyuttan (sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi) ve 13 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Sınırsız düşünce yapısı alt boyutunda 8 ifade, örgütsel hareketlilik tercihi alt boyutunda ise, 5 ifade yer almaktadır. Ancak sınırsız kariyer tutumu ölçeğinin alt boyutu olan örgütsel hareketlilik tercihi, bireylerin tek bir örgütte kalma isteklerini yansıtacak şekilde orijinal ölçekte de olduğu gibi bu araştırmada da ters kodlanmıştır. Ölçekte “bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım”, “mevcut şirketim için çalışma imkânı bulamayıydım,

kendimi boşlukta hissedirdim” gibi ifadeler yer almaktadır. Sınırsız kariyer tutumu ölçeği 5’li Likert tipi (1= Hiç yansıtıyor, 2= Çok az yansıtıyor, 3= Kısmen yansıtıyor, 4= Çok fazla yansıtıyor, 5= Tam yansıtıyor) bir ölçektir (Briscoe vd. 2006, s. 46)

Araştırmada çok yönlü kariyer tutumlarını ölçmek için ise, yine aynı yazarlar Briscoe ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen 2 boyuttan (kendi kendini yönlendiren kariyer ve değer yönelimli kariyer) ve 14 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kendi kendini yönlendiren kariyer alt boyutunda 8 ifade, değer yönelimli kariyer alt boyutunda ise, 6 ifade yer almaktadır. Ölçekte “genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var”, “benim için en önemlisi, kariyer başarımlarım hakkında başkalarının değil benim ne hissettiğimdir” gibi ifadeler yer almaktadır. Çok yönlü kariyer tutumu ölçeği 5’li Likert tipi (1= Hiç yansıtıyor, 2= Çok az yansıtıyor, 3= Kısmen yansıtıyor, 4= Çok fazla yansıtıyor, 5= Tam yansıtıyor) bir ölçektir (Briscoe vd. 2006, s. 46)

Bu ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anket formları yüz yüze görüşülerek çalışanlara uygulanmıştır.

## 2.4. Veri Analiz Yöntemi

Anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem grubunun özelliklerinin tespit edilmesine ilişkin frekans ve yüzde hesaplamaları, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş bu inceleme sonucunda veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik testlerden t testi ve ANOVA analiz yöntemleri kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

Anket yöntemi ile elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular sınıflandırılarak, aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin, Briscoe ve arkadaşları (2006, s. 45-46), Çakmak (2011, s. 159-160) ve Türkmen (2015, s. 26) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda geçerli ve güvenilir oldukları kabul edilmiştir. Bununla birlikte yapılan bu araştırmada kullanılan her bir ölçekte yer alan bütün ifadeler, boyutlarıyla beraber güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin Cronbach  $\alpha$  Güvenilirlik Katsayısı değerleri hesaplanmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1:** Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach Alpha Katsayıları ( $\alpha$ )
<b>Sınırsız Kariyer Tutumu</b>	<b>13</b>	<b>0,731</b>
Sınırsız Düşünce Yapısı (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	8	0,788
Örgütsel Hareketlilik Tercihi (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	5	0,804
<b>Çok Yönlü Kariyer Tutumu</b>	<b>14</b>	<b>0,892</b>
Kendi Kendini Yönlendiren Kariyer (Çok Yönlü Kariyer Tutumu Boyutu)	8	0,866
Değer Yönelimli Kariyer (Çok Yönlü Kariyer Tutumu Boyutu)	6	0,855

Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı, ölçeği oluşturan ifadelerin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ise, ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nunally, 1978; Akt. Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 305). Araştırmada kullanılan tüm ölçekler kabul edilebilir alfa değeri düzeyi olarak tanımlanan 0,70 üzerinde bir değere sahip olup, araştırma kapsamına alınan söz konusu bu değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenilebilir.



### 3.2. Örneklem Profili

Araştırmaya katılan 145 çalışanın sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, vs.) ilişkin, frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni durum</b>		
Erkek	75	51,7	Evlü	76	52,4
Kadın	70	48,3	Bekâr	69	47,6
<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>			<b>Çocuk sayısı</b>		
20-25 yaş	31	21,4	Yok	74	51
26-31 yaş	43	29,7	1 tane	41	28,3
32-37 yaş	44	30,3	2 tane	27	18,6
38-43 yaş	18	12,4	3 ve daha fazla	3	2,1
44-49 yaş	2	1,4			
50 yaş ve üzeri	7	4,8			
<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim durumu</b>			<b>Şirkette toplam çalışma süresi</b>		
İlköğretim	1	0,7	1 yıldan az	30	20,7
Lise	24	16,6	1-3 yıl	35	24,1
Önlisans	27	18,6	4-6 yıl	52	35,9
Lisans	76	52,4	7-9 yıl	12	8,3
Lisansüstü	17	11,7	10 yıl ve üstü	16	11
<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>
<b>İş hayatında toplam çalışma süresi</b>			<b>Aylık gelir</b>		
1 yıldan az	29	20	1500 TL'den az	21	14,5
1-3 yıl	21	14,5	1500-2500 TL	64	44,1
4-6 yıl	47	32,4	2501-3500 TL	45	31
7-9 yıl	33	22,8	3501-4500 TL	11	7,6
10 yıl ve üstü	15	10,3	4501-5500 TL	2	1,4
			5501 TL ve üzeri	2	1,4
<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>
<b>Şu ana kadar çalışılan işletme sayısı</b>			<b>Daha önceki işten ayrılma sebebi</b>		
1	31	21,4	Ekonomik	85	58,6
2	36	24,8	Psiko-sosyal	23	15,9
3	48	33,1	Örgütsel	37	25,5
4	24	16,6			
5 ve daha fazla	6	4,1			
<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>145</b>	<b>100</b>
<b>Kariyer seçimini etkileyen faktörler</b>					
				75	51,7
		Aile		55	37,9
		Çevre		15	10,4
		Değerler ve inançlar			
		<b>Toplam</b>		<b>145</b>	<b>100</b>

Tablo 2’ye göre katılımcıların %51,7’si (75 kişi) erkeklerden, %48,3’ü (70 kişi) ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların neredeyse yarısının (%52,4-76 kişi) evlilerden, geri kalanının (%47,6-69 kişi) ise bekârlardan oluştuğu ve çoğunluğunun 32-37 ile 26-31 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Yine katılımcıların %28,3’ünün (41 kişi) 1 çocuğunun olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun (%52,4-76 kişi) lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %35,9’unun (52 kişi) şirkette toplam çalışma süresinin 4-6 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %32,4’ünün (47 kişi) iş hayatında toplam çalışma süresinin 4-6 yıl arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık gelir düzeylerine baktığımızda ise, çoğunluğunun (%44,1-64 kişi) 1500-2500 TL arası

gelir düzeyine sahip olduğu, %33,1'inin (48 kişi) şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısının 3 olduğu, %58,6'sının (85 kişi) daha önceki işlerinden ayrılma sebeplerinin ekonomik olduğu, %51,7'sinin (75 kişi) ise, ailelerinin kariyer seçimini etkilediği tespit edilmiştir.

### 3.3. Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumlarının Boyutları Arasındaki İlişkiler

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3:** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=145)

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
(1)Sınırsız Düşünce Yapısı (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	3,83	0,759	1			
(2)Örgütsel Hareketlilik Tercihi (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	3,54	1,008	0,013	1		
(3)Kendi Kendini Yönlendiren Kariyer (Çok Yönlü Kariyer Tutumu Boyutu)	4,04	0,789	0,399**	0,131	1	
(4)Değer Yönelimli Kariyer (Çok Yönlü Kariyer Tutumu Boyutu)	3,67	1,016	0,209*	0,085	0,538**	1

\*\*r (korelasyon katsayısı)  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı korelasyon (çift kuyruklu)

\*r (korelasyon katsayısı)  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı korelasyon (çift kuyruklu)

Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi bu ilişkinin kuvvetini gösterir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Bu katsayı +1 değerine yakın ise iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki, -1 değerine yakın ise iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. 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 yapılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 254).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre (Tablo 3);

- ✓ Sınırsız düşünce yapısı (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile kendi kendini yönlendiren kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) arasında pozitif yönde orta düzeyde ( $0,30 < r < 0,70$ ;  $p < 0,01$ ); değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) ile arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde ( $0,00 < r < 0,30$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel hareketlilik tercihi (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile çok yönlü kariyer tutumu boyutları (kendi kendini yönlendiren kariyer ve değer yönelimli kariyer) arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.
- ✓ Kendi kendini yönlendiren kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) ile değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) arasında ise pozitif yönde orta düzeyde ( $0,30 < r < 0,70$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yine sınırsız düşünce yapısı (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile örgütsel hareketlilik tercihi (sınırsız kariyer tutumu boyutu) arasında da anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Ayrıca katılımcıların kendi kendini yönlendiren kariyer (ortalama=4,04) ve sınırsız düşünce yapısı (ortalama=3,83) tutumlarına ilişkin görüşlere diğer kariyer tutumlarına göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin görüşlerin bazı sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için parametrik testlerden T-Testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda bazı anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu bölümde sadece yapılan ANOVA analizleri sonucunda anlamlı farklılık gösteren değişkenler ile ilgili bulgulara ve tablolara yer verilmiştir.

Çalışanların sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 145 çalışandan elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4:** Yaş Açısından Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Farklılaşması (ANOVA Analizi)

Değişkenler		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Sınırsız Düşünce Yapısı (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	Gruplar arası	6,707	5			
	Gruplar içi	76,252	139	1,341	2,445	<b>0,037</b>
	Genel	82,959	144	0,549		
Değer Yönelimli Kariyer (Çok Yönlü Kariyer Tutumu Boyutu)	Gruplar arası	12,123	5			
	Gruplar içi	136,485	139	2,425	2,469	<b>0,035</b>
	Genel	148,608	144	0,982		

Elde edilen bulgulara göre; farklı yaş aralığında yer alan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ve çok yönlü kariyer tutumu boyutlarından olan değer yönelimli kariyere ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F= 2,445$ ;  $p<0,05$ ;  $F= 2,469$ ;  $p<0,05$ ) (Tablo 4).

Her bir araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma) testlerinden biri olan Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5:** Post Hoc Test (Tukey HSD)

Değişkenler	Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	p
Sınırsız Düşünce Yapısı (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	38-43	20-25	0,734	<b>0,013</b>
Değer Yönelimli Kariyer (Çok Yönlü Kariyer Tutumu Boyutu)	50 yaş ve üzeri	26-31	1,223	<b>0,034</b>

Tablo 5’de yer alan bulgulara göre; sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; 38-43 yaş aralığında (Ort=4,22) yer alan çalışanlar ile 20-25 yaş aralığında (Ort=3,49) yer alan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. 38-43 yaş aralığında yer alan çalışanların sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşlerinin ortalamasının, 20-25 yaş aralığında yer alan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yine çok yönlü kariyer tutumu boyutlarından olan değer yönelimli kariyere ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık ise; 50 yaş ve üzerinde (Ort=3,98) yer alan çalışanlar ile 26-31 yaş aralığında (Ort=2,76) yer alan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. 50 yaş ve üzerinde yer alan çalışanların değer yönelimli kariyerlerine ilişkin görüşlerinin ortalamasının, 26-31 yaş aralığında yer alan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5).

Çalışanların sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 145 çalışandan elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6:** Eğitim Açısından Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Farklılaşması (ANOVA Analizi)

Değişken		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Hareketlilik Tercihi (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	Gruplar arası	15,649	3			
	Gruplar içi	130,728	141	5,216	5,626	<b>0,001</b>
	Genel	146,376	144	0,927		



Elde edilen bulgulara göre; farklı eğitim düzeylerine sahip olan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F= 5,626$ ;  $p<0,05$ ) (Tablo 6).

Araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma) testlerinden biri olan Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7:** Post Hoc Test (Tukey HSD)

Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	p
Örgütsel Hareketlilik Tercihi (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	Lisans	Lise	0,641	<b>0,023</b>

Tablo 7’de yer alan bulgulara göre; sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; lisans eğitim düzeyine (Ort=4,10) sahip olan çalışanlar ile lise eğitim düzeyine (Ort=3,46) sahip olan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Lisans eğitim düzeyine sahip olan çalışanların örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşlerinin ortalamasının, lise eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarına ilişkin görüşlerinin iş hayatında toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 145 çalışandan elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8:** İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Açısından Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Farklılaşması (ANOVA Analizi)

Değişken		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Sınırsız Düşünce Yapısı (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	Gruplar arası	12,708	4	3,177	6,331	<b>0,000</b>
	Gruplar içi	70,251	140	0,502		
	Genel	82,959	144			

Elde edilen bulgulara göre; iş hayatında toplam çalışma süreleri farklı olan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F= 6,331$ ;  $p<0,05$ ) (Tablo 8).

Araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma) testlerinden biri olan Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 9).

**Tablo 9:** Post Hoc Test (Tukey HSD)

Değişken	İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi	İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	p
Sınırsız Düşünce Yapısı (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	1-3 yıl	1 yıldan az	0,652	<b>0,035</b>
	4-6 yıl	1 yıldan az	0,833	<b>0,006</b>

Tablo 9’da yer alan bulgulara göre; sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; iş hayatında toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan (Ort=3,04) çalışanlar ile 1-3 yıl arasında (Ort=3,69), 4-6 yıl arasında (Ort=3,88) olan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. İş hayatında toplam çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan çalışanların sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşlerinin ortalamasının, 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarına ilişkin görüşlerinin aylık gelir düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 145 çalışandan elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10:** Aylık Gelir Açısından Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Farklılaşması (ANOVA Analizi)

Değişken		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Hareketlilik Tercihi (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	Gruplar arası	18,101	5			
	Gruplar içi	128,275	139	3,620	3,923	<b>0,002</b>
	Genel	146,376	145	0,923		

Elde edilen bulgulara göre; farklı aylık gelir düzeylerine sahip olan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F= 3,923; p<0,05) (Tablo 10).

Araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma) testlerinden biri olan Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 11).

**Tablo 11:** Post Hoc Test (Tukey HSD)

Değişken	Aylık Gelir	Aylık Gelir	Ortalama Farkı	p
Örgütsel Hareketlilik Tercihi (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	1500 TL'den az	5501 TL ve üzeri	2,334	<b>0,012</b>
	1500 TL-2500 TL	5501 TL ve üzeri	2,305	<b>0,018</b>

Tablo 11'de yer alan bulgulara göre; sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; aylık gelir düzeyi 1500 TL'den az olan (Ort=3,73) ve 1500 TL-2500 TL arasında olan (Ort=3,70) çalışanlar ile 5501 TL ve üzerinde olan (Ort=1,40) çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Aylık gelir düzeyleri 1500 TL'den az olan ve 1500 TL-2500 TL arasında olan çalışanların örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşlerinin ortalamasının, aylık gelir düzeyi 5501 TL ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarına ilişkin görüşlerinin şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 145 çalışandan elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12.** Şu Ana Kadar Çalışılan İşletme Sayısı Açısından Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Farklılaşması (ANOVA Analizi)

Değişken		Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Sınırsız Düşünce Yapısı (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	Gruplar arası	7,797	4			
	Gruplar içi	75,161	140	1,949	3,631	<b>0,008</b>
	Genel	82,959	144	0,537		

Elde edilen bulgulara göre; şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısı farklı olan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F= 3,631; p<0,05) (Tablo 12).

Araştırma değişkeni için anlamlı farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için Post-Hoc (Çoklu Karşılaştırma) testlerinden biri olan Tukey-HSD testi yapılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13: Post Hoc Test (Tukey HSD)

Değişken	Şu Ana Kadar Çalışılan İşletme Sayısı	Şu Ana Kadar Çalışılan İşletme Sayısı	Ortalama Farkı	p
Sınırsız Düşünce Yapısı (Sınırsız Kariyer Tutumu Boyutu)	3 işletme	1 işletme	0,544	<b>0,013</b>
	5 ve daha fazla	1 işletme	0,961	<b>0,031</b>

Tablo 13'de yer alan bulgulara göre; sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısı 3 (Ort=4,00) ve 5 ile daha fazla (Ort=4,42) olan çalışanlarla, 1 (Ort=3,46) olan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısı 5 ve daha fazla olan çalışanların sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşlerinin ortalamasının, 3 ve 1 olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

1990'lı yıllara kadar, bireysel kariyerler, bir organizasyon içerisindeki kıdeme ya da başarı kriterlerine dayalı bir şekilde takip edilmiş ve çoğu zaman organizasyon tarafından yönetilmiştir. Günümüzde ise, bireysel kariyerler çoğunlukla çalışanların sorumluluğunda olmaya, çok yönlü, sürekli değişebilen ve belli bir mekân ya da sayı da olan organizasyonlarla sınırlandırılmayan bir özellik kazanmaya başlamaktadır (Seymen, 2004, s. 108-109).

Özellikle son yıllarda, sınırsız ve çok yönlü kariyer modelleri, kariyer ve yönetim literatüründe baskın bir hale gelmiştir. Bu kariyer modelleri, araştırmacıların yanı sıra tek bir organizasyonun sınırları dışında kariyer arayışında olan kişilere önemli katkılar sağlayabilmektedir (Zeitz vd. 2009, s. 372). Ancak sınırsız kariyerin hem olumlu etkilerinin hem de olumsuz etkilerinin birlikte değerlendirilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bazı yazarlara göre; sınırsız kariyerler, günümüzdeki sosyo-ekonomik gerçeklere uygun olup, çalışanlara özgüven kazandırabilmekte, onların çok yönlü becerilere sahip olmalarına ve istihdam edilebilmelerine imkân sağlayabilmekte, organizasyon ve çalışanlar arasında çift yönlü öğrenmeyi, yetkinliklerin gelişimini ve esnekliği sağlayabilmektedir. Bazı yazarlar ise, sınırsız kariyerin; çalışanlar için statü ve iş güvencesi kaybı, içerisinde yer aldıkları belirsizlikten doğan stres, işsiz kalma endişesi, endüstriyel ve mesleki bilginin kişisel gayretlerle sürekli yenilenmesi gerekliliği, kuvvetli bireysel ilişkilere ağırlık verme zorunluluğu gibi bazı problemleri ve zorlukları da getirebildiğinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ifade etmektedirler (Seymen, 2004, s. 108-109).

Yapılan bu araştırmada Adana il merkezine bağlı Seyhan, Yüreğir, Sarıçam ilçelerinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan kişilerin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve çalışanların demografik değişkenlerine göre bu kariyer tutumları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analizlerin sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ Yapılan frekans analizleri sonuçlarına göre; katılımcıların %51,7'si erkeklerden, %48,3'ü ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların neredeyse yarısının (%52,4) evlilerden, geri kalanının (%47,6) ise bekârlardan oluştuğu ve çoğunluğunun 32-37 ile 26-31 yaş aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Yine katılımcıların %28,3'ünün 1 çocuğunun olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun (%52,4) lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %35,9'unun şirkette toplam çalışma süresinin 4-6 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %32,4'ünün iş hayatında toplam çalışma süresinin 4-6 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların aylık gelir düzeylerine baktığımızda ise, çoğunluğunun (%44,1) 1500-2500 TL arası gelir düzeyine sahip olduğu, %33,1'inin şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısının 3 olduğu, %58,6'sının daha önceki işlerinden ayrılma

sebeplerinin ekonomik olduğu, %51,7'sinin ise, ailelerinin kariyer seçimini etkilediği belirlenmiştir.

- ✓ Yapılan korelasyon analizinin sonucuna göre ise; sınırsız düşünce yapısı (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile kendi kendini yönlendiren kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) arasında pozitif yönde orta düzeyde; değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) ile arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, kariyer gelişimlerinde işletme değerlerinden ziyade kendi değerlerine göre hareket eden ve mesleki davranışlarını yönetmede bağımsız bir rol üstlenen bireylerin, aynı zamanda işletme ve departmanı dışındaki işlerle ve projelerle de ilgilenebilecekleri söylenebilir. Örgütsel hareketlilik tercihi (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile çok yönlü kariyer tutumu boyutları (kendi kendini yönlendiren kariyer ve değer yönelimli kariyer) arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, literatürde yer alan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Dikmetaş Yardan ve Çoşkun Us (2014, s. 126) tarafından sağlık kurumları yönetimi alanında yüksek lisans yapan sağlık sektöründe çalışan 80 kişi üzerine yapılan araştırma sonucunda; sınırsız düşünce yapısı (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile kendi kendini yönlendiren kariyer ve değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumlarının boyutları) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat örgütsel hareketlilik tercihi (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile kendi kendini yönlendiren kariyer ve değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumlarının boyutları) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Literatürde yer alan bazı araştırmaların sonucunda ise, bu ilişkiler konusunda farklı bulgulara ulaşıldığı da görülmektedir. Örneğin; Onay ve Vezneli (2012, s. 197) tarafından Celal Bayar Üniversitesi'nde görev yapan 218 akademisyen üzerinde yapılan araştırma sonucunda; örgütsel hareketlilik tercihi (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile kendi kendini yönlendiren kariyer ve değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumlarının boyutları) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yine sınırsız düşünce yapısı (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile kendi kendini yönlendiren kariyer ve değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumlarının boyutları) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kendi kendini yönlendiren kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) ile değer yönelimli kariyer (çok yönlü kariyer tutumu boyutu) arasında ise pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yani, kariyer gelişimlerinde işletme değerlerinden ziyade kendi değerlerine göre hareket eden bireylerin, mesleki davranışlarını yönetmede de bağımsız bir rol üstlenmek istedikleri söylenebilir. Yine sınırsız düşünce yapısı (sınırsız kariyer tutumu boyutu) ile örgütsel hareketlilik tercihi (sınırsız kariyer tutumu boyutu) arasında da anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Bunun sebebinin kişilerin sınırsız düşünce yapısına sahip oldukları halde fiziksel olarak aynı kurumda görev yapmaya devam edebilmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Elde edilen bu bulgular; literatürde yer alan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Kale ve Özer (2012, s. 184) tarafından Nevşehir ili merkezindeki dört hizmet sektöründe (turizm, finans, eğitim, sağlık) görev yapan 308 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda; sınırsız kariyer tutumlarının iki boyutu olan psikolojik hareketlilik (sınırsız düşünce yapısı) ile fiziksel hareketlilik (örgütsel hareketlilik tercihi) tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Yine Briscoe ve arkadaşları (2006, s. 35) farklı grupların kariyer tutumları konusunda yaptıkları araştırma sonucunda da benzer bulgular elde etmişlerdir.

Ayrıca katılımcıların kendi kendini yönlendiren kariyer ve sınırsız düşünce yapısı tutumlarına ilişkin görüşlere diğer kariyer tutumlarına göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

Yapılan ANOVA analizleri sonuçlarına göre ise; farklı yaş aralığında yer alan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ve çok yönlü kariyer

tutumu boyutlarından olan değer yönelimli kariyere ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; 38-43 yaş aralığında yer alan çalışanlar ile 20-25 yaş aralığında yer alan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. 38-43 yaş aralığında yer alan çalışanların sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşlerinin ortalamasının, 20-25 yaş aralığında yer alan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebinin de; bireylerin yaşları arttıkça, kariyer çevrelerinin ve o çevredeki yetkinliklerinin artması ile beraber örgütsel işle ilgili ilişkiler kurma ve sürdürme konusunda daha fazla istek duymalarından kaynaklandığı düşünülebilir. 20-25 yaş grubundaki bireyler, öğrenimlerini tamamlayıp henüz gelecek arayışı içerisinde olduklarından dolayı, sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşlerinin ortalamaları düşük çıkmış olabilir. Yine çok yönlü kariyer tutumu boyutlarından olan değer yönelimli kariyere ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık ise; 50 yaş ve üzerinde yer alan çalışanlar ile 26-31 yaş aralığında yer alan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. 50 yaş ve üzerinde yer alan çalışanların değer yönelimli kariyerlerine ilişkin görüşlerinin ortalamasının, 26-31 yaş aralığında yer alan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebinin de; 50 yaş ve üzerinde yer alan çalışanların, kariyerlerini bu süre zarfında yönlendirmiş olmalarından, kariyer gelişimleri ile ilgili olarak birçok istek ve gereksinimlerini karşılamış olmalarından ve kariyerlerinin sonlarına gelmiş olmalarından dolayı, kendi değerlerine göre hareket etmeye önem vermelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Farklı eğitim düzeylerine sahip olan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; lisans eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar ile lise eğitim düzeyine sahip olan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Lisans eğitim düzeyine sahip olan çalışanların örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşlerinin ortalamasının, lise eğitim düzeyine sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebinin de; bireylerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, fiziksel olarak örgütsel sınırları aşma eğiliminde olabilmelerinden, birkaç işverenle daha rahat çalışabilmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

İş hayatında toplam çalışma süreleri farklı olan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; iş hayatında toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanlar ile 1-3 yıl ve 4-6 yıl arasında olan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. İş hayatında toplam çalışma süresi 4-6 yıl arasında olan çalışanların sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşlerinin ortalamasının, 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebinin de; bireylerin iş hayatında çalışma süresi arttıkça, kariyer çevreleri ile beraber çevredeki yetkinlikleri de artabildiğinden kariyerini geliştirebilmek ve ilerletebilmek adına sınırları aşabilme kapasitesinin de artmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Farklı aylık gelir düzeylerine sahip olan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan örgütsel hareketlilik tercihine ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; aylık gelir düzeyi 1500 TL'den az olan ve 1500 TL-2500 TL arasında olan çalışanlar ile 5501 TL ve üzerinde olan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Aylık gelir düzeyleri 1500 TL'den az olan ve 1500 TL-2500 TL arasında olan çalışanların örgütsel hareketlilik tercihine



ilişkin görüşlerinin ortalamasının, aylık gelir düzeyi 5501 TL ve üzerinde olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebinin de; gelir düzeyinden memnun olmayan çalışanların kariyerlerine örgüt içinde devam etmek istememelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısı farklı olan çalışanların, sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Sınırsız kariyer tutumu boyutlarından olan sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşler arasındaki anlamlı farklılık; şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısı 3 ve 5 ile daha fazla olan çalışanlarla, 1 olan çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Şu ana kadar çalıştıkları işletme sayısı 5 ve daha fazla olan çalışanların sınırsız düşünce yapısına ilişkin görüşlerinin ortalamasının, 3 ve 1 olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebinin de; sınırsız düşünme yapısına sahip olan bireylerin örgütsel sınırların ötesinde işle ilgili ilişkileri kurma ve sürdürme gibi konularda istekli olmalarından dolayı sadece psikolojik değil fiziksel olarak bir hareketlilik de tercih ederek tek bir örgüte bağlı kalmamalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Sonuç olarak; çalışanlar için kariyer kavramının iş hayatında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilmektedir. Bundan dolayı işletmelerin, işverenlerin ve yöneticilerin yeni kariyer modellerine önem vermeleri, takip etmeleri ve çalışanlarını bu yeni kariyer modellerine yönlendirmeleri gerekmektedir (Türkmen, 2015, s. 36).

İç ve dış çevrelerde yaşanan sürekli değişimler, çalışanların mesleki gelişimlerine, kariyer gelişimlerine önem vermelerini ve devam etmelerini gerektirmektedir. Yöneticilerin de mutlaka kariyer yönetimi için çalışanlarının kariyerlerini planlamaları ve geliştirmeleri açısından rehberlik, danışmanlık ve koçluk yapmaları, bu konularda yardımcı olmaları, kariyerlerini yönlendirmelerine izin vermeleri büyük bir önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Briscoe, J. P. & 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.; Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). "Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration", *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1): 30-47.

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, 5. Baki, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Çakmak, K. Ö. (2011). "Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalık, T. & Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gazi Kitabevi, Ankara.

DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1996). "Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective", In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*: 116-131. New York: Oxford University Press.

Dikmetaş Yardan, E. & Çoşkun Us, N. (2014). "Sağlık Çalışanlarında Değişim: Sağlık Çalışanlarının Kariyer Gelişim Fırsatları ile Sınırsız ve Değişken Kariyer Algılamaları", V.

Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Sözel Bildiriler Kitabı Cilt-1, Ankara, 119-128.

Dündar, G. (2013). "Kariyer Geliştirme", İ. Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzüner, L. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Hall, D. T. (1996). "Protean Careers of the 21st Century", *Academy of Management Executive*, 10: 8-16.

Hall, D. T. (2002). *Protean Careers in and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harley, S.; Muller-Camen, M. & Collin, A. (2004). "From Academic Communities to Managed Organisations: The Implications for Academic Careers in UK and German Universities", *Journal of Vocational Behavior*, 64, 329-345.

Jones, C. & DeFillippi, R. J. (1996). "Back to the Future in Film. Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century", *The Academy of Management Executive*, 10 (4): 89-103.

Kale, E. & Özer, S. (2012). "İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (2):173-196.

Kanbur, A. (2014). "Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2): 27-58.

Ladkin, A. & Riley, M. (1996). "Mobility and Structure in the Career Paths of UK Hotel Managers: A Labour Market Hybrid of the Bureaucratic Model?", *Tourism Management*, 17 (6): 443-452.

Lichtenstein, B.; Hartwell, J. & Olson, N. (1998). "The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era", *Administrative Science Quarterly*, 43 (3): 732-736.

Lips-Wiersma, M. & Mcmorland, J. (2006). "Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Study and Practice", *Journal of Humanistic Psychology*, 46 (2): 147-167.

Miner, A. S. & Robinson, D. F. (1994). "Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions", *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (4): 345-364.

Nunally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.

Onay, M. & Vezneli, Z. (2012). "Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi (Online)* 4 (1): 193-202.

Pringle, J. K. & Mallon, M. (2003). "Challenges for the Boundaryless Career Odyssey", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (5): 839-853.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Seymen, O. A. (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.

Soysal, A. (2014). "İnsan Kaynakları Planlaması", Ed.: İsmail Bakan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

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

Türkmen, M. (2015). "Spor Federasyonları Çalışanlarının Sınırsız Kariyer Tutumları ile Kişilik Özelliklerinin İncelenmesi", *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 4 (14): 22-42.

Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.

Zeitz, G.; Blau, G. & Fertig, J. (2009). "Boundaryless Careers and Institutional Resources", *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2): 372-398.