

# İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

Emine KALE

Öğr.Gör.Dr., Nevşehir Üniversitesi, MYO  
ekale@nevsehir.edu.tr

Selda ÖZER

Okt., Nevşehir Üniversitesi, MYO  
sozer@nevsehir.edu.tr

**İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**

**Protean and Boundaryless Career Attitudes of Employees: A Study in Service Sector**

## Özet

Bu çalışma, işgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını tespit etme ve bu tutumların işgörenlerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleme amacını taşımaktadır. Araştırmanın evrenini Nevşehir ili merkezindeki dört hizmet sektöründe (turizm, finans, eğitim, sağlık) çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmış ve araştırma sonunda 308 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Çok yönlü ve sınırsız kariyer boyutlarının, işgörenlerin özellikleri itibarıyla farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü Anova ve bağımsız t-testi uygulanmıştır. Araştırma sonunda, çok yönlü kariyerin “kendi kendini yönetme” boyutuna ilişkin tutumların, işgörenlerin çocuk sayısı, meslek ve gelir açısından; “değerlerine göre hareket etme” boyutuna ilişkin tutumların ise meslek, gelir ve işletmedeki konumu açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Sınırsız kariyerin “psikolojik hareketlilik” boyutuna ilişkin tutumlar, işgörenlerin çalıştıkları sektör açısından farklılaşırken; “fiziksel hareketlilik” boyutuna ilişkin tutumlar ise, yaşları ve mesleklerine göre farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çok Yönlü Kariyer, Sınırsız Kariyer.

## Abstract

The study is carried out to identify protean and boundaryless career attitudes of employees and determine whether the attitudes differ in terms of employees' features. The universe consists of the employees in four service sectors (tourism, finance, education and health) in Nevşehir. Questionnaire technique is used in the study and 308 applicable questionnaire forms are gathered. In order to determine whether the attitudes of protean and boundaryless career differ in terms of employees' features, one-way Anova and independent-samples t-test are used. After the analyses; while the attitudes of “self-directed” dimension of protean career differ in terms of number of children, occupation and income, those of “values-driven” dimension differ in terms of occupation, income and status. Moreover, while the attitudes of “psychological mobility” dimension of boundaryless career differ in terms of sector, those of “physical mobility” dimension differ in terms of age and occupation.

**Keywords:** Protean Career, Boundaryless Career.

## 1. Giriş

Kariyer, bireyin zaman içerisinde edindiği iş deneyimleri dizisi olarak ifade edilmektedir (Arthur vd., 1989:8). Kariyer, bireyin bir ya da daha fazla örgüt içindeki iş ve deneyimlerinden oluşan gelişim süreci olarak da tanımlanmaktadır (Baruch ve Rosenstein, 1992: 478). Globalleşme ve bilgi toplumundaki hızlı değişimlerle birlikte kariyer anlayışı da değişmiştir. Bu anlayışa göre kariyer, sadece bir örgütle sınırlı değildir. Örgüt ötesinde de pek çok kariyer fırsatları bulunmaktadır. Bunun yanında, artık işletmeler kadar bireyler de kendi kariyerlerinden sorumludur ve kariyerleriyle ilgili söz sahibidirler. Yeni kariyer anlayışı ile ortaya çıkan kariyer yaklaşımlarından bu çalışmada incelenecek olan ikisi; sınırsız (boundaryless) ve çok yönlü (protean) kariyerdir.

Kavramsal olarak net bir tanım yapılamamasından dolayı, sınırsız ve çok yönlü kariyer kavramları geçmişte eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Bu durum çok yönlü kariyerin “farklı örgütlerde yer alma” (Briscoe ve Hall, 2006b: 7) ve “sınırları aşmaya daha uygun olma” özelliklerinden kaynaklanmıştır. Sınırsız olarak nitelenen bir birey, aynı zamanda çok yönlü tutumlar sergileyebilmektedir (Briscoe ve Hall, 2006a: 1). Bu benzerliklerine rağmen, sınırsız ve çok yönlü kariyer kavramları birbirinden farklıdır. Çok yönlü kariyer psikolojik kökenlidir ve gözlenebilir olmasa da belirli davranışlara neden olur. Ancak sınırsız kariyerde davranışların daha açık sonuçları bulunmaktadır. Kendini tanıma ve yeni bir örgüte uyum sağlama özellikleri ise, çok yönlü kariyer tanımlarında açıkça yer alırken; sınırsız kariyer tanımlarında o kadar net yer almamaktadır (Inkson, 2006: 57-58). Bu yaklaşımlar ışığında; çok yönlü kariyer, bireyin kendi kariyerini kendi yönetmesi ile ilgiliyken; sınırsız kariyer sınırlandırılmayan kariyer olanaklarını ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, çok yönlü kariyer ve sınırsız kariyer yaklaşımları hakkında bilgi vermek; çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının bireylerin özellikleri itibarıyla farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

## 2. Literatüre Bakış

### 2.1. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyer, bireyin kariyerini kendisinin yönlendirmesi ve kendi değerleriyle yönetmesi üzerine odaklanan bir yaklaşımdır (Hall, 2004: 6). Bu yaklaşımda, bireyler kendi kariyer, gelişim ve mesleki kaderlerinin mimarıdır. Ayrıca, bu yaklaşım özgürlük ve değişen şartlara uyum sağlama gibi unsurları içerir ve bireyin kariyerini yönetmesinde içsel davranmasını ve kendi kendini idare etmesini ifade eder (Hall, 2002: 4-6; Hall, 2004: 6). Bireyin kariyeri; eğitim ve öğretimi ile edindiği bilgi birikimi ve farklı iş/örgütlerdeki deneyimlerinden oluşur. Bireyin kişisel kariyer seçim-

leri ve kendini gerçekleştirme arayışını kapsar (Hall, 1996: 9; Hall ve Moss, 1998: 25).

Çok yönlü kariyer, birey ile çalıştığı örgüt arasında yapılmış bir anlaşma değil, bireyin kendisiyle yaptığı sözleşmedir. Kariyer ve hayat başarısı birey tarafından tanımlanır ve şekillendirilir (Baruch, 2006: 129). Dolayısıyla, başarı kriteri dışsal değil içseldir, yani; birey ücret, kıdem ve güç gibi objektif başarılarından ziyade, psikolojik başarılar tarafından yönlendirilir (Hall ve Moss, 1998: 25; Briscoe ve Hall, 2006b: 6). Çok yönlü kariyer eğilimi, iş değişikliği gibi belirli bir davranışı ifade etmez, aksine kariyer için derin bir anlam taşıyan bireyin amaç farkındalığını ve kariyerle ilgili düşünce yapısını içine alan geniş bir yelpazedir (Briscoe ve Hall, 2006b: 6). Diğer bir deyişle, daha fazla hareketlilik, sürekli gelişim ve bireyin genel olarak hayata bakış açısını kapsar (Hall, 1996: 9). Çok yönlü olmanın temelinde; anlamlı iş arayışı ve keşfetme isteği sonucunda oluşan özgürlük ve gelişim, mesleki bağlılık ve psikolojik başarı hedefi bulunmaktadır (Hall, 2004: 6; Hall ve Chandler, 2005: 158).

Çok yönlü kariyer eğilimi olan bireyin kendi kariyerini yönetmesi, kariyer ve yaşam tatmini, kişisel gelişim ve bireysel refah gibi olumlu psikolojik sonuçlar oluşturur (King, 2004: 118). Ayrıca, kariyerinde inisiyatif sahibi olan birey, ilerleme ve içsel tatmin konusunda başarılı olur (Seibert vd., 2001: 845; Crant, 2000: 442).

## 2.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer, adından da anlaşıldığı gibi sınırlanmayan kariyer olanaklarını vurgular ve başarıya ulaşmak için sınırsız kariyer fırsatlarının nasıl tanınacağını ve onlardan nasıl faydalanılacağını kapsar (Arthur vd.,1999: 11; DeFillippi ve Arthur, 1996: 313). Ayrıca, bu kavram geleneksel örgüt kariyeri düzenlemelerine bağlılığın yanı sıra onlardan bağımsız olma özelliğine de sahip olduğundan örgüte bağlı kariyerin aksine örgüt ötesinde bir kariyeri ifade eder (Arthur ve Rousseau, 1996: 5-6).

Sınırsız kariyer, bireyin bir işten diğerine veya bir örgütten başka bir örgüte geçmesi dolayısıyla fiziksel sınırları aşması olarak da tanımlanır (Gunz vd., 2000:35). Miner ve Robinson (1994: 345) ise, sınırsız kariyeri örgütsel üyelik, bölümsel kimlik ve iş/görev tanımlarındaki belirsizlik olduğunu ifade etmişlerdir.

Sınırsız kariyer; (a) mesleki sınırları aşma, (b) örgüt sınırlarını aşma, (c) istihdam ilişkilerindeki değişiklikler, (d) diğer meslek ve sektördekiyle sosyal ve mesleki ağ kurma, (e) roller arasındaki sınırları aşma ve (f) rol içindeki sınırları aşma olarak sınırsızlığı ifade eden altı unsurdan oluşmaktadır (Sullivan, 1999: 464-465). Sınırsız kariyerin özellikleri de, (a) Silikon Vadisi kariyerine benzer hareketlilik, (b) işletme dışında revaçta olan işleri takip etme, (c) dış ağlar ya da bilgi kaynakları yardımıyla çalışma, (d) kariyer konusunda örgüt sınırlarını aşma, (e) kişisel ya da ailevi nedenlerle var olan kariyer fırsatlarını reddetme ve (f) örgüt ötesinde kariyer fırsatları arama şeklinde sıralanabilir (Arthur ve Rousseau, 1996: 6).

Bu özellikler sınırsız kariyerin hem objektif hem de subjektif yanlarını yansıtmaktadır. Objektif yanı hareketliliği; subjektif yanı da hareketliliğin sınırsızlığını ifade etmektedir (Inkson, 2006: 54). Sınırsız kariyer eğilimi olan birey, örgüt basamaklarında yükselmekten çok yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisi sergilemektedir (Currie vd., 2006: 771). Bu hareketler, bireye öğrenme ve gelişim fırsatları sunmakta; yeni beceri ve iş deneyimlerine açık olmasını sağlayarak güncel ve pazarlanabilir kalmasını ve bireyin istihdam edilebilirliğini kolaylaştırmaktadır. Sınırsız kariyer; esneklik, uyum ve kendini değerlendirme yeteneği olan bireyin kariyer geçişlerinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır; çünkü artık sorumluluk örgütte değil bireyin kendisindedir (Arthur, 1994: 304; Eby vd., 2003: 702).

### 2.3. Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları

Briscoe vd. (2006)'e göre; çok yönlü kariyer ile sınırsız kariyer tutumları, birbirleriyle ilişkili fakat birbirinden bağımsız kavramlardır. Bu açıdan bakıldığında; bir birey çok yönlü tutumlar sergilemesine, bağımsız davranmasına ve işiyle ilgili tercihler yapmasına rağmen, çalışma sınırlarını aşmayı tercih etmeyebilir. Aynı şekilde, sınırsız zihniyete sahip bir birey de, kariyerinde ilerlemek için örgüte bağlı kalabilir. Her iki kavram da, bireyin iş deneyimlerini bir dereceye kadar etkiler, fakat davranışlarına çok farklı şekillerde yansır (Briscoe vd., 2006: 32).

Literatürde; çok yönlü kariyer tutumları, değerlerine göre hareket etme (*values-driven*) ve kendi kendini yönetme (*self-directed*) olarak iki grupta incelenmiştir (Briscoe ve Hall, 2006b: 8; Briscoe vd., 2006: 31).

*a- Değerlerine göre hareket etme:* Bireyin kariyer yönetiminde örgüt değerlerinden ziyade kendi değerlerini rehber almasını ifade eder (Briscoe ve Hall, 2006b: 8; Briscoe vd., 2006: 31). Diğer bir ifadeyle, birey için dikey ve objektif başarı değil, psikolojik ve subjektif başarı söz konusudur (Hall, 1996). Çok yönlü kariyerin bu boyutunda davranan bir bireyin motivasyon kaynağı; para, statü ve ilerleme gibi dış etkenlerden ziyade içseldir, yani kendi idealleri ve ilkeleridir (Segers, vd., 2008: 215).

*b- Kendi kendini yönetme:* Bireyin mesleki davranışlar ve kariyer yönetiminde örgütten bağımsız hareket etmesini ifade eder (Briscoe ve Hall, 2006b: 8; Briscoe vd., 2006: 31). Çok yönlü kariyer, (a) arayıp keşfetme, (b) deneyerek tecrübe etme, (c) kurma ve işletme, (d) uzmanlaşma ve (e) çözülme döngüsünün çeşitli aşamalarından oluşur (Mirvis ve Hall, 1994: 370-371). Böyle bir döngü içerisine giren birey, her defasında yeni performans standartlarına ve öğrenme gereksinimlerine adapte olmak zorundadır. Bu durum yüksek intibak becerisi gerektirir (Hall, 2004: 10). Bu nedenle, çok yönlü kariyer eğiliminde olan bireyin zorlayıcı hedeflere ulaşmak için çok iyi güdülenmesi gerekir. Bireyin eğitimi, örgüt içindeki insanlarla kurulan ilişkiler sayesinde edindiği tecrübeleri ve kişisel gelişim düzeyi, onun yeni örgütün-

deki bu döngüye daha kolay adapte olmasını sağlar ve döngü içerisinde kolaylıkla ilerlemesine yardımcı olur. Başarı ve kişisel gelişim isteğinden kaynaklanan motivasyon ise, bireyin yeni görev ve roller bulmasını ve onlara adapte olmasını kolaylaştırır. Bu döngüye kolay uyum sağlayabilme, birey için istihdam güvenliğinin önemsiz hale gelmesine neden olur. Bu nedenle, istihdam güvenliği (iş devamlılığı) motive edici bir etken değildir (Segers vd., 2008, 214).

Sınırsız kariyer tutumları ise, fiziksel hareketlilik (*physical mobility*) ve psikolojik hareketlilik (*psychological mobility*) olarak iki grupta incelenmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006: 21).

*a- Fiziksel hareketlilik:* Bireyin fiziksel olarak görev, iş, örgüt ve ülke değiştirmesini ifade eder (Sullivan ve Arthur, 2006: 21). Fiziksel hareketlilik eğiliminde olan bir bireyin motivasyon kaynağı; para, statü ve ilerlemedir. Bununla birlikte, psikolojik hareketliliğin motivasyon kaynaklarından biri olan ilgi ve merak da, fiziksel hareketlilik için önemlidir. Çünkü bireyin işinde çeşitlilik ve yenilik istemesi onun çalışma motivasyonunu etkiler. Yenilik ve değişimin olduğu bir örgütte çalışan birey işine bağlanır ve bu durum onun fiziksel hareketliliğini engeller. Fiziksel hareketlilik eğiliminde olan birey için istihdam güvenliği çok motive edici bir unsur değildir. Sonuç olarak bu bireyler, para, statü, ilerleme ya da ilgi açısından daha çok güdülenirken istihdam güvenliği açısından o kadar güdülenmezler (Segers vd., 2008: 215).

*b-Psikolojik hareketlilik:* Bireyin zihnindeki sınırsızlık düşüncesini ifade eder (Sullivan ve Arthur, 2006: 21). Birey güçlü iç ve dış ağlar tarafından destekleniyorsa, dışarıda keşfedilecek kariyer fırsatları varsa ve örgüt dikey hareketliliğin yanı sıra yatay hareketliliğe de imkan sunuyorsa birey sınırsız kariyer tutumları sergileyebilir (Clarke, 2009: 12). Ancak sınırsızlık fikrini benimsediği halde birey fiziksel olarak aynı örgüt içinde çalışmaya devam edebilir (Briscoe vd., 2006: 32).

Psikolojik hareketlilik eğilimindeki bireyin motivasyon kaynakları; bağlılık, özerklik ve ilgidir. Bireyin bağlılık ihtiyacı ne kadar çoksa, örgütü o kadar çok benimser ve örgüt değiştirme eğiliminde olmaz. Bağlılığı belirleyen unsur ise, örgütteki motivasyonu arttıran etkileşim fırsatlarıdır. Etkileşim fırsatları içinde olan birey örgüte bağlanır, fiziksel olarak aynı örgüt içinde çalışmaya devam eder. Özerklik ihtiyacı ise, bireyin varolan sınırları aşması konusunda onu motive eder ve örgüte bağlılığın yanı sıra olumlu ve tatmin edici kişisel ilişkiler geliştirmesini sağlar. Özerk davranma eğiliminde olan bireylere sınırlar empoze edilemez, çünkü bu bireyler kendilerine uygun gördükleri işleri organize etmeyi ve inisiyatif kullanmayı tercih ederler. Geleneksel sınırların ötesinde iş ilişkilerinin oluşmasını sağlayan diğer motivasyon kaynağı, bireyin işindeki çeşitlilik ve yeniliktir; yani onun işe olan ilgisi- dir (Segers vd., 2008: 215).

Literatürde sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının bireylerin özelliklerine göre farklılık durumunu ve ilişkisini inceleyen araştırmalar mevcuttur. Briscoe vd. (2006) çok yönlü ve sınırsız kariyer ölçeklerini geliştirdikleri çalışmada, üç farklı örneklem grubunda (işletme mastırı yapan öğrenciler, üniversite öğrencileri, yöneticiler) ölçeklerini test etmişler ve sonuçlarını karşılaştırmışlardır. Aynı zamanda yaş ve cinsiyet ile kariyer tutumlarının ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

McDonald vd. (2005), geleneksel ve çok yönlü kariyere ilişkin kamu sektöründeki yöneticiler üzerine yaptıkları çalışmada, pek çok sektörde geleneksel kariyer eğilimlerinin çok yönlü kariyer eğilimlerine göre hala baskın olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışmada kadınların erkeklerden daha fazla çok yönlü kariyer tutumları sergiledikleri ortaya konmuştur.

Segers vd. (2008) 13.000 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının boyutlarına yönelik motivasyon kaynaklarını incelemişler ve yaş, cinsiyet, eğitim ve iş deneyiminin tutumlar üzerine önemli bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları**

Bu çalışma, işgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını tespit etme ve bu tutumların birey özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleme amacını taşımaktadır. Bunun belirlenmesi, hem yeni kariyer anlayışlarının mevcut durumu hakkında fikir sahibi olma, hem de kariyer yönetimi açısından işletme ve işgörelere yol gösterme konularında yardımcı olacaktır. Ayrıca, mevcut çalışmalardan da görüldüğü üzere, Türkçe literatürde çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarıyla ilgili bir çalışmaya rastlanmadığından bu araştırmanın literatüre önemli bir katkısının olacağı düşünülmektedir.

Araştırma Nevşehir iliyle ve bu ildeki dört hizmet sektörüyle (turizm, finans, eğitim, sağlık) sınırlıdır. Bunun yanında turizm sektörü dört ve beş yıldızlı otellerle; sağlık sektörü devlet hastanesi ve özel hastanelerle; eğitim sektörü üniversite ve liselerle; finans sektörü de bankalarla sınırlandırılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, çalışma konusu çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının işgörelere demografik özellikleri ve sektörleri açısından farklılıklarının tespiti olarak sınırlandırılmıştır.

#### **3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması**

Araştırmanın evrenini Nevşehir ili merkezindeki dört hizmet sektöründe (turizm, finans, eğitim, sağlık) çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmelerden ve ilgili kurumların web sitelerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, araştırma evreninin 1540 çalış-

şandan (turizm:250, finans:175, eğitim:801, sağlık:314) oluştuğu tespit edilmiştir. Örneklem sayısı, anakütlenin belirli olduğu formül ( $n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot D + p \cdot q}$ ) (Arıkan, 1995: 142) kullanılarak, 0.05 hata payı içerisinde ve %95 güven düzeyinde 308 olarak hesaplanmıştır (p konusunda bir ön bilgi olmadığından 0.5 alınmıştır). Örneklem sayısı, evreni oluşturan sektörlerdeki çalışan sayıları dikkate alınarak oransal (%20) olarak dağıtılmıştır. Buna göre; örneklem sayısı turizm için 50, finans için 35, eğitim için 160, sağlık için 63 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Anketler araştırmacılar tarafından bırakılıp tekrar toplanmıştır. Yukarıda tespit edilen sayılara ulaşabilmek için 450 adet anket dağıtılmış ve 308 adet geri dönüş elde edilmiştir. Anket geri dönüş oranı %68'dir.

### 3.3. Ölçekler ve Verilerin Analizi

Araştırmada çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını ölçmek için farklı ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler hazırlanırken Brisco vd. (2006)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin Türkçe'ye uyarlaması yapılırken Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen bir yöntem esas alınmıştır. Bu yöntem hedef dile çeviri, hedef dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar çeviri, kaynak dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla son değerlendirme aşamalarından oluşan bir model sunmaktadır. Anketin Türkçe'ye çevirisi yazarlar tarafından (bir yazar aynı zamanda İngilizce öğretim elemanıdır) ayrı ayrı yapılmıştır. Her iki yazarın da çevirileri konunun uzmanı akademisyenler tarafından değerlendirilmiş ve üzerinde uzlaşmış çeviriler kullanılarak ölçekler oluşturulmuştur. Ortaya çıkan ölçekler başka bir İngilizce öğretim elemanı tarafından Türkçe'den İngilizce'ye geri çevrilerek dil yapısı, kullanılan kelimelerin uygunluğu ve güncelliği yönlerinden kontrol edilmiş ve orijinal ölçeklerle örtüşmesine bakılmıştır. Yapılan geri çeviri yazarların, konuyla ilgili uzmanların ve İngilizce öğretim elemanlarının oluşturduğu bir grup tarafından değerlendirilmiş ve anlam üzerinde fark yaratmayacak şekilde oluşturulmuştur. Son aşamada her bir sektörden çalışanlarla (toplam 40 kişi) yüz yüze yapılan görüşme sonucunda ifadelerin anlaşıldığı tespit edilmiş ve öntest uygulanmıştır.

Çok yönlü kariyer tutumları ölçeği 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte "*Genel olarak, başkalarından bağımsız bir şekilde kendi kariyerimi yönlendiririm*", "*Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil benim ne hissettiğim önemlidir*", "*İşletmem değerlerimin aksine bir şeyler yapmamı isterse, kendi vicdanımı dinlerim*" gibi yargı cümleleri yer almaktadır. Katılımcılardan bu yargılara hangi oranda katıldıklarını (beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır; 1: hiçbir zaman, 5: her zaman) işaretlemeleri istenmiştir. Çok yönlü kariyer ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,8426 olarak bulunmuştur.

Sınırsız kariyer tutumları ölçeği de 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte “Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım”, “Devamlı aynı işletmede çalışmanın verdiği güven duygusu beni mutlu eder”, “Başka bir iş aramaktan ziyade bildiğim bir işletmede çalışmayı yeğlerim” gibi ifadeler yer almaktadır. Ankete katılanlar, 13 ifadeyi beşli likert tipi ölçek üzerinde (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) değerlendirmişlerdir. Sınırsız kariyer ölçeğinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha=0,8261 olarak bulunmuştur.

Araştırma verilerinin analizinde; çok yönlü ve sınırsız kariyer boyutlarının ortaya konulması amacıyla faktör analizi, boyutlar arası ilişkileri görmek amacıyla korelasyon analizi ve işgörenlerin özellikleri itibariyle kariyer tutumlarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü Anova ve bağımsız t-testi kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

Tablo 1’de araştırmaya katılan bireylere ait tanıtıcı bilgiler yer almaktadır. İşgörenlerin yaşlarına bakıldığında, yarısına yakın bir kısmının (%47,7) 26-35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Erkek katılımcılar (%54,2), bayan katılımcılara (%45,8) göre biraz fazladır. Medeni durumları incelendiğinde, büyük bir çoğunluğunun evli (%71,8) olduğu anlaşılmaktadır. Üniversite mezunlarının oranı (%44,7) diğerlerine göre daha fazladır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%59,4) İç Anadolu Bölgesi’nde doğmuştur. Meslek durumlarına bakıldığında, öğretmenler (%32,5) çoğunluktadır, bunu öğretim elemanları (%19,5) ve turizm çalışanları (%16,2) izlemektedir.

İşgörenlerin %56,5’i özel sektörde, %43,5’i kamu sektöründe çalışmaktadır. Buldukları işletmelerdeki çalışma yılları incelendiğinde; 1-5 yıl arası çalışanlar %38,6 ile ilk sırada yer almaktadır. İşgörenlerin %10,4’ü yöneticilerden, %89,6’sı personelden oluşmaktadır. İşgörenlerin %41,6’sının 1-5 yıl arası; %20,8’inin 6-10 yıl arası, %20,5’inin 10 yıl ve daha fazlası, %17,2’sinin 1 yıldan az süredir buldukları konumları çalıştıkları tespit edilmiştir. Gelir düzeyine bakıldığında çoğunluğunun (%45,8) 1000-2000 TL arası gelire sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Bireyleri Tanıtıcı Bilgiler (N=308)**

Değişkenler	F	(%)	Değişkenler	F	(%)
<b>Yaş</b>	46	15,0	<b>Meslek</b>		
25 yaş ve altı	147	47,7	Öğretmen	100	32,5
26-35 yaş arası	85	27,6	Doktor	23	7,5
36-45 yaş arası	30	9,7	Hemşire	40	13,0
46 yaş ve üzeri			Bankacı	35	11,4
<b>Cinsiyet</b>	141	45,8	Turizm Çalışanı	50	16,2
Kadın	167	54,2	Öğretim Elemanı	60	19,5
Erkek			<b>Sektör</b>		
<b>Medeni Durum</b>	87	28,2	Kamu	134	43,5
Bekar	221	71,8	Özel	174	56,5
Evli			<b>İşletmedeki çalışma yılı</b>		
<b>Eğitim</b>	11	3,6	1 yıldan az	73	23,7
İlköğretim	60	19,5	1-5 yıl arası	119	38,6
Lise ve dengi okul	32	10,4	6-10 yıl arası	64	20,8
Meslek Yüksekokulu	138	44,7	10 yıldan fazla	52	16,9
Yüksekokul/Fakülte	67	21,8	<b>Konum</b>		
Master/Doktora			Yönetici	32	10,4
<b>Çocuk sayısı</b>	112	36,4	Çalışan	276	89,6
Yok	74	24,0	<b>Bulunulan Konumda Çalışma Yılı</b>		
1 tane	92	29,9	1 yıldan az	53	17,2
2 tane	30	9,7	1-5 yıl arası	128	41,6
3 ve daha fazla			6-10 yıl arası	64	20,8
<b>Doğum Yeri</b>	13	4,2	10 yıldan fazla	63	20,5
Marmara Bölgesi	31	10,1	<b>Gelir</b>		
Ege Bölgesi	32	10,4	1000 TL ve altı	74	24,0
Akdeniz Bölgesi	17	5,5	1001-2000 TL arası	141	45,8
Karadeniz Bölgesi	183	59,4	2001-3000 TL arası	57	18,5
İç Anadolu Bölgesi	17	5,5	3001 ve üzeri	36	11,7
Doğu Anadolu Bölgesi	10	3,2			
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	5	1,6			
Yurtdışı					

#### 4.1. Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumlarının Boyutları

Çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının boyutlarını ortaya koymak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Çok yönlü kariyer tutumlarına ilişkin sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır. Araştırmada KMO örneklem yeterliliği oranı %80 olarak tespit edilmiştir ve Barlett testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2$ : 527,828, s.d.: 45,  $p < 0.0001$ ). Veriler üzerinde *temel bileşenler yöntemi* ve *varimax* dönüştürmesine göre açıklayıcı faktör analizi yapılarak çok yönlü kariyer tutumlarına ilişkin boyutlar belirlenmeye

çalışılmıştır. Değişkenlerden iki tanesinin düşük yüklenme değerine sahip olduğu görüldüğünden, faktör analizine dâhil edilmemiştir. Kalan 11 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda, faktör yükü 0,50 ve özdeğeri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Birinci faktör, literatürden de yararlanılarak “değerlerine göre hareket etme” olarak isimlendirilmiştir. Faktör, toplam varyansın %25,86’sını açıklamaktadır. İkinci faktör, literatürle uyumlu olacak şekilde “kendi kendini yönetme” olarak isimlendirilmiştir ve toplam varyansın %21,06’sını açıklamaktadır.

**Tablo 2: Çok Yönlü Kariyer Tutumlarına İlişkin Boyutlar**

	Faktör 1 (Değerlerine göre hareket etme)	Faktör 2 (Kendi kendini yönetme)
Kariyerimdeki başarıdan kendim sorumluyum.		,749
Genel olarak, başkalarından bağımsız bir şekilde kendi kariyerimi yönlendiririm.		,596
Kendi kariyerimi planlama özgürlüğü hayatımdaki en önemli öğelerden biridir.		,657
Kariyer gelişimimle ilgili son kararı kendim veririm.		,717
İş bulma konusunda başkalarından çok kendime güvendim.		,582
Kariyerimi işletmemden ziyade kendi önceliklerime dayalı olarak şekillendirdim.	,590	
Kariyer tercihlerimle ilgili olarak başkalarının fikirleri beni etkilemez.	,513	
Kariyerimdeki başarılar konusunda başkalarının ne düşündüğü değil benim ne hissettiğim önemlidir.	,535	
İşletmem değerlerimin aksine bir şeyler yapmamı isterse, kendi vicdanımı dinlerim.	,648	
Kariyerimde neyin doğru olduğu konusunda işletmemden ziyade benim ne düşündüğüm daha önemlidir.	,749	
Geçmişte, işletmem onaylamadığım şeyleri yapmamı istediğinde kendi değerlerime göre hareket ettim.	,741	
<b>Özdeğer</b>	<b>2,587</b>	<b>2,106</b>
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>25,866</b>	<b>21,065</b>
<b>Cronbach Alpha</b>	<b>,8059</b>	<b>,7904</b>

Not: Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. KMO: 0,805; Bartlett küresellik testi:  $\chi^2$ : 527,828, s.d.:45,  $p < 0.0001$ ; Toplam Açıklanan Varyans: 46,930, Not: 3 iterasyona tabi tutulmuştur

Sınırsız kariyer tutumlarının boyutlarını belirlemeye yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3: Sınırsız Kariyer Tutumlarına İlişkin Boyutlar**

	Faktör 1 (psikolojik hare- ketlilik)	Faktör 2 (fiziksel hareketlilik)
Yeni şeyler öğrenmemi sağlayacak görevleri yapmak isterim.	,565	
Diğer işletmelerin çalışanlarıyla ortak projeler yapmaktan hoşlanırım.	,746	
İşletmem dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.	,753	
Kendi departmanım dışında da çalışmamı gerektirecek görevleri yapmak isterim.	,730	
Kendi işletmem dışındaki işgörenlerle çalışmaktan hoşlanırım.	,733	
Diğer işletmelerin çalışanlarıyla etkileşim içinde olacağım görevleri yapmak isterim.	,734	
Yeni deneyimlere açığım.	,634	
Devamlı aynı işletmede çalışmanın verdiği güven duygusu beni mutlu eder.		,653
İşletmemden ayrılma düşüncesi beni çok rahatsız eder.		,508
Başka bir iş aramaktan ziyade bildiğim bir işletmede çalışmayı yeğlerim.		,823
İşletmem emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam etse, asla başka bir iş aramam.		,780
İstediğim kariyeri bana sunacaksa, sadece bir işletmede çalışırım.		,762
<b>Özdeğer</b>	<b>3,570</b>	<b>2,810</b>
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>29,750</b>	<b>23,413</b>
<b>Cronbach Alpha</b>	<b>,8751</b>	<b>,8553</b>

Not: Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. KMO: 0,796; Bartlett küresellik testi:  $\chi^2$ : 1152,075; s.d.:66,  $p<0.0001$ ; Toplam Açıklanan Varyans: 53,162; Not: 3 iterasyona tabi tutulmuştur

KMO örneklem yeterliliği oranı %79 olarak tespit edilmiş ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2$ : 1152,075; s.d.:66,  $p<0.0001$ ). Veriler üzerinde *temel bileşenler yöntemi* ve *varimax* dönüştürmesine göre açıklayıcı faktör analizi yapılarak örgüt içi faktörlere ilişkin boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bir değişkenin 0,50'den düşük yüklenme değerine sahip olduğu tespit edilmiş ve bu değişken faktör analizine dâhil edilmemiştir. Kalan 12 ifadenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda faktör yükü 0,50 ve özdeğeri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Birinci faktör, önceki araştırmalar ve değişkenler dikkate alınarak "psikolojik hareketlilik" olarak isimlendirilmiştir. Faktör, toplam varyansın %29,75'ini açıklamaktadır. İkinci faktör, literatürle paralel olacak şekilde "fiziksel hareketlilik" olarak isimlendirilmiştir ve toplam varyansın %23,41'ini açıklamaktadır.

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

Literatür araştırmasında, çok yönlü kariyer ile sınırsız kariyerin birbiriyle bağlantılı fakat farklı yönere sahip iki kavram olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 4, çok yönlü kariyer ile sınırsız kariyerin boyutlarına ilişkin Pearson korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

İşgörenlerin kendi kendini yönetme tutumları ile, değerlerine göre hareket etme ( $r= 0,440$ ;  $p<0.01$ ) ve psikolojik hareketlilik ( $r= 0,118$ ;  $p<0.05$ ) tutumları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç daha önceki araştırma sonuçlarıyla da tutarlıdır (Briscoe vd. 2006; Briscoe ve Finkelstein, 2009). Çok yönlü kariyerin kendi kendini yönetme boyutu ile sınırsız kariyerin fiziksel hareketlilik boyutu arasında ise negatif yönlü ( $r= -0,237$ ;  $p<0.01$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde daha önce yapılmış çalışmalar bu ilişki konusunda farklı bulgulara ulaşmışlardır. Briscoe vd. (2006: 36) farklı grupların kariyer tutumları konusunda bir araştırma yapmışlar ve kendi kendini yönetme ile hareketlilik tercihi arasında üniversite öğrencileri grubunda anlamlı bir ilişki olmadığı, işletme mastırı yapan öğrenci grubunda pozitif ve yönetici grubunda negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Fakat Briscoe ve Finkelstein (2009), çalışmalarında kendi kendini yönetme kariyer tutumu ile hareketlilik tercihi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Değerlerine göre hareket etme ile psikolojik hareketlilik kariyer tutumları arasında daha önceki araştırmalarla da tutarlı olarak (Briscoe vd. 2006; Briscoe ve Finkelstein 2009) pozitif bir ilişkili tespit edilmiştir ( $r= 0,153$ ;  $p<0.01$ ). Başka bir ifadeyle, kariyer gelişimlerinde işletme değerlerinden ziyade kendi değerlerine göre hareket eden işgörenler, aynı zamanda işletme ve departmanı dışındaki işler ve projelerle de ilgilenmektedirler.

Sınırsız kariyer tutumlarının iki boyutu olan psikolojik hareketlilik ile fiziksel hareketlilik tutumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Önceki araştırma sonuçlarıyla (Briscoe vd. 2006; Briscoe ve Finkelstein, 2009) paralel olan bu bulgu, bireylerin zihinlerinde sınırsızlık fikirlerini benimsedikleri halde fiziksel olarak aynı örgütte çalışmaya devam edebildiklerinin göstergesi niteliğindedir.

**Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri**

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	N	1	2	3	4
1- Kendi Kendini yönetme	4,09	0,64	308	(0,80)			
2- Değerlerine Göre Hareket etme	3,71	0,70	308	,440**	(0,79)		
3- Psikolojik Hareketlilik	3,80	0,73	308	,118*	,153**	(0,87)	
4- Fiziksel Hareketlilik	2,11	0,82	308	-,237**	-,085	-,063	(0,85)

Not: \*  $p<0.05$  (iki yönlü), \*\* $p<0,01$  (iki yönlü)

### 4.3. İşgörenlerin Bireysel Özellikleri Açısından Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumlarının İncelenmesi

İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarında, yaşlarına göre farklılık olup olmadığının tespitine ilişkin yapılan Anova testi sonuçları Tablo 5’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, bireylerin fiziksel hareketlilik tutumlarının yaşa göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın nedenini görmek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre; farklılık 25 yaş ve altı katılımcılar ile 46 yaş ve üstü katılımcılar arasındadır (ortalama farkı: ,65). 25 yaş ve altı işgörenlerin fiziksel hareketlilik tutumları yüksek, 46 yaş ve üstü işgörenlerin düşüktür. Bu durum beklentiler ve literatürle uyumludur. Çünkü, gençlerde fiziksel hareketlilik motivasyonu ve özerklik isteği daha fazladır (Sullivan vd., 1998; Inceoglu vd., 2008).

Çalışma bulgularına göre, değerlerine göre hareket etmede gruplar arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ). Bunun aksine, literatürde değerlerine göre hareket etmenin yaş ilerledikçe arttığına yönelik bulgular vardır (Briscoe vd., 2006; Segers vd., 2008).

**Tablo 5: Yaş Açısından Kariyer Tutumları ile İlgili Anova Testi Sonuçları**

	Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi	Tukey HSD
Kendi Kendini yönetme	a- 25 yaş ve altı	46	4,16	,325	,807	
	b-26-35 yaş arası	147	4,20			
	c-36-45 yaş arası	85	4,07			
	d-46 yaş ve üzeri	30	4,22			
Değerlerine Göre Hareket etme	a- 25 yaş ve altı	46	3,70	1,934	,124	
	b-26-35 yaş arası	147	3,79			
	c-36-45 yaş arası	85	3,82			
	d-46 yaş ve üzeri	30	4,15			
Psikolojik Hareketlilik	a- 25 yaş ve altı	46	3,62	1,570	,197	
	b-26-35 yaş arası	147	3,75			
	c-36-45 yaş arası	85	3,54			
	d-46 yaş ve üzeri	30	3,76			
Fiziksel Hareketlilik	a- 25 yaş ve altı	46	2,32	4,388*	,005	a-d= ,65
	b-26-35 yaş arası	147	2,20			
	c-36-45 yaş arası	85	2,08			
	d-46 yaş ve üzeri	30	1,67			

Not: \*0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 6, işgörenlerin çocuk sayısı açısından kariyer tutumlarına ilişkin Anova testi sonuçlarını göstermektedir. Tablo incelendiğinde, sadece kendi kendini yönetme boyutunda farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık çocuğu olmayanlarla, tek çocuğa sahip olanlar arasındadır (ortalama farkı: ,23). Tek çocuğu olanlar, kendi kendini yönetme kariyer tutumu ortalamasında en düşük değere sahiptir (3,78). Değerlerine göre hareket etme, psikolojik ve fiziksel hareketlilik boyutlarında ço-

cuk sayısı açısından katılımcılar arasında bir farklılık görülmemiştir ( $p>0.05$ ). Fakat Valcour ve Ladge (2008) araştırmalarında, çocuk sayısı ile örgütler arası hareketlilik arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

**Tablo 6: Çocuk Sayısı Açısından Kariyer Tutumları ile İlgili Anova Testi Sonuçları**

	Çocuk Sayısı	N	Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi	Tukey HSD
Kendi Kendini yönetme	a- 0 çocuk	112	4,01	2,840*	,038	a-b=,23
	b-1 çocuk	74	3,78			
	c-2 çocuk	92	3,92			
	d-3 çocuk ve üzeri	30	3,95			
Değerlerine Göre Hareket etme	a- 0 çocuk	112	3,71	1,639	,180	
	b-1 çocuk	74	3,62			
	c-2 çocuk	92	3,85			
	d-3 çocuk ve üzeri	30	3,72			
Psikolojik Hareketlilik	a- 0 çocuk	112	3,69	,382	,766	
	b-1 çocuk	74	3,83			
	c-2 çocuk	92	3,80			
	d-3 çocuk ve üzeri	30	3,61			
Fiziksel Hareketlilik	a- 0 çocuk	112	2,22	1,014	,387	
	b-1 çocuk	74	2,06			
	c-2 çocuk	92	2,04			
	d-3 çocuk ve üzeri	30	2,06			

Not: \*0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 7’de işgörenlerin mesleklerine göre, kariyer tutumları arasında bir farklılık olup olmadığının tespitine yönelik yapılan Anova testi sonuçları görülmektedir. Test sonuçlarına göre, çok yönlü kariyer tutumları ile sınırsız kariyer tutumlarının fiziksel hareketlilik boyutunda mesleklere göre farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığın sebebini görmek için yapılan Tukey testi sonuçları, bankacılar ile öğretmenler arasında kendi kendini yönetme tutumlarında farklılık olduğunu göstermektedir. Bankacılar kendi kendini yönetme kariyer tutumu ortalamasında en düşük değere sahipken (3,81), öğretmenlerin ortalaması en yüksektir (4,24). Bankacıların, kurum değiştirme güçlüğü ve çoğunluğunun özel sektörde çalışması nedeniyle kendi kariyerini yönetmede zorluk yaşadıkları söylenebilir. Öğretmenlerin kendi kariyerlerini yönetme eğilimlerinin yüksek olması; diğer meslek gruplarına göre çeşitli alternatiflerinin (kamu okulu, özel okul, dersane, özel ders verme, daha kolay kurum ve şehir değiştirme imkanı gibi) olmasından kaynaklanabilir.

Değerlerine göre hareket etme tutumlarında, bankacılar ile öğretmen, doktor ve turizm çalışanları arasında farklılık bulunmaktadır. İşletme değerlerinden ziyade kendi değerlerine göre hareket etme konusunda, bankacılar en düşük ortalamaya sahiptir (3,36). Bankacılar ile sırasıyla öğretmenler (-,40), doktorlar (-,45), turizm çalışanları (-,51) arasında ortalama farklılıkları bulunmaktadır. Bu bulgu; bankacıların kendi değerlerinden ziyade kurumsal değerlere en çok önem veren meslek grubu olduğunu düşündürmektedir.

**Tablo 7: Meslek Açısından Kariyer Tutumları ile İlgili Anova Testi Sonuçları**

	Meslek	N	Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi	Tukey HSD
Kendi Kendini yönetme	a- Öğretmen	100	4,24	2,566*	,027	a-d= ,43
	b-Doktor	23	4,04			
	c-Hemşire	40	4,10			
	d-Bankacı	35	3,81			
	e-Turizm çalışanı	50	4,04			
	f- Öğretim elemanı	60	4,06			
Değerlerine Göre Hareket etme	a- Öğretmen	100	3,77	2,745*	,019	d-a= -,40 d-b= -,45 d-e= -,51
	b-Doktor	23	3,82			
	c-Hemşire	40	3,62			
	d-Bankacı	35	3,36			
	e-Turizm çalışanı	50	3,88			
	f- Öğretim elemanı	60	3,68			
Psikolojik Hareketlilik	a- Öğretmen	100	3,87	,921	,467	
	b-Doktor	23	3,58			
	c-Hemşire	40	3,82			
	d-Bankacı	35	3,91			
	e-Turizm çalışanı	50	3,75			
	f- Öğretim elemanı	60	3,72			
Fiziksel Hareketlilik	a- Öğretmen	100	2,04	4,168*	,001	d-a= ,48 d-c= ,73 d-e= ,55
	b-Doktor	23	2,33			
	c-Hemşire	40	1,80			
	d-Bankacı	35	2,53			
	e-Turizm çalışanı	50	1,97			
	f- Öğretim elemanı	60	2,22			

Not: \*0.05 düzeyinde anlamlı

İşgörenlerin mesleklerine göre, psikolojik hareketlilik açısından farklılık olmadığı, fiziksel hareketlilik açısından ise farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bankacılar sırasıyla öğretmen, turizm çalışanı ve hemşireye nazaran daha fazla fiziksel hareketlilik

tutumuna sahiptir. Bankacılar işletme değiştirme konusunda oldukça istekliken (2,53), hemşireler en az istekli olan gruptur (1,80). Bu durum finans sektörünün globalleşen dünyada gelişmeye ve kariyer açısından ilerlemeye en elverişli sektörlerden biri olmasının bir sonucu olabilir.

işğörenlerin gelir durumlarına göre; kariyer tutumları açısından bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde (Tablo 8), sınırsız kariyer tutumları açısından farklılık olmadığı, buna karşın çok yönlü kariyer tutumları açısından farklılık olduğu görülmektedir. Değerlerine göre hareket etme konusunda, 2001- 3000 TL arası maaş alanlar diğerleriyle (1001-2000 arası; 3001 ve üzeri) farklılaşmaktadır ve bu grup en düşük tutum ortalamasına (3,47) sahiptir. Kendi kendini yönetme konusunda da, 3001 ve üzeri geliri olanlar ile 1000 TL ve altı geliri olanlar farklılık göstermektedir (ortalama farkı: ,3472). Yüksek maaş alanların maddi kaygıları azaldığından psikolojik başarıyla güdülenmeleri muhtemeldir. Çünkü geleneksel kariyer yaklaşımlarında başarı kriteri, bireyin örgütteki konumu ve maaşı iken, çok yönlü kariyer yaklaşımında başarı kriteri psikolojiktir (Hall, 2004: 4).

Tablo 9’da işğörenlerin çalıştıkları sektöre göre (kamu, özel), kariyer tutumları açısından farklılık olup olmadığına tespitine yönelik yapılan bağımsız t-testi sonuçları yer almaktadır. Çok yönlü kariyer tutumları ve sınırsız kariyerin fiziksel hareketlilik boyutu açısından, kamu ve özel sektörde çalışanlar arasında bir farklılık olmamakla birlikte ( $p>0.05$ ), psikolojik hareketlilik boyutu açısından farklılık bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Ortalamalardan da anlaşıldığı üzere, özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre psikolojik hareketliliğe yönelik tutumları daha fazladır. Başka bir deyişle, özel kesim çalışanları kamu kesimine göre kariyerlerinin sınırsızlığına daha çok inanmaktadırlar. Ancak, kamu sektöründe yapılan bir araştırmada, işğörenlerin kendini geliştirme, özerklik, yeni şeyler öğrenme isteği gibi çok yönlü ve sınırsız kariyer özellikleriyle motive olduklarını gösteren bulgular mevcuttur (Houston, 2000; Bluens ve Van den Broeck, 2007). Türkiye’de daha önce yapılan bir araştırmada da, özel sektörde çalışanların yüksek örgütsel durağanlığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışanlar kendi kariyerlerini planlamaktan ziyade örgütlerinin kariyer planlarına uymaktadırlar ve aynı örgütte çalışmaya devam etmeye isteklidirler (Erdoğmuş, 2004).

**Tablo 8: Gelir Açısından Kariyer Tutumları ile İlgili Anova Testi Sonuçları**

	Gelir	N	Ortalama	F	Anlamlılık Düzeyi	Tukey HSD
Kendi Kendini yönetme	a-1000 TL ve altı	74	3,77	3,196*	,024	d-a= ,34
	b-1001-2000 arası	141	3,98			
	c-2001-3000 arası	57	3,95			
	d-3001 ve üzeri	36	4,12			
Değerlerine Göre Hareket etme	a-1000 TL ve altı	74	3,61	4,742*	,003	c-b= -,36 c-d= -,52
	b-1001-2000 arası	141	3,83			
	c-2001-3000 arası	57	3,47			
	d-3001 ve üzeri	36	4,00			
Psikolojik Hareketlilik	a-1000 TL ve altı	74	3,79	1,865	,136	
	b-1001-2000 arası	141	3,82			
	c-2001-3000 arası	57	3,59			
	d-3001 ve üzeri	36	3,65			
Fiziksel Hareketlilik	a-1000 TL ve altı	74	2,05	,362	,781	
	b-1001-2000 arası	141	2,11			
	c-2001-3000 arası	57	2,20			
	d-3001 ve üzeri	36	2,10			

Not: \*0.05 düzeyinde anlamlı

**Tablo 9: Sektör Açısından Kariyer Tutumları ile İlgili T- Testi Sonuçları**

	Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	T	Anlamlılık Düzeyi
Kendi Kendini yönetme	Kamu	134	4,1185	,6429	604	,546
	Özel	174	4,0739	,6415		
Değerlerine Göre Hareket etme	Kamu	134	3,7726	,7039	1,291	,198
	Özel	174	3,6682	,7037		
Psikolojik Hareketlilik	Kamu	134	3,6834	,8224	-2,476*	,014
	Özel	174	3,8904	,6450		
Fiziksel Hareketlilik	Kamu	134	2,1623	,8061	,865	,390
	Özel	174	2,0809	,8350		

Not: \*0.05 düzeyinde anlamlı

İşgörenlerin konumlarına göre kariyer tutumları açısından bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde (Tablo 10); değerlerine göre hareket etme tutumları açısından çalışanlarla yöneticiler arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ( $t=-2,232$ ;  $p<0.05$ ). Çalışanların kariyer tercihleri ve işlerinde kendi değerlerine göre hareket etmeleri yöneticilere nazaran daha fazladır. Diğer kariyer tutumları açısından ise yöneticilerle çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durum, yöneticilerin örgüt değerlerini koruma ve buldukları statüde kalma çabalarının bir sonucu olabilir. Avustralya'da kamu sektörü yöneticileri üzerine yapılan bir araştırmada,

çok yönlü kariyer anlayışından ziyade geleneksel kariyer anlayışının birçok sektörde hakim olması bu bulguyu desteklemektedir (McDonald vd., 2005).

**Tablo 10: Konum Açısından Kariyer Tutumları İle İlgili T-Testi Sonuçları**

	Konum	N	Ortalama	Std. Sapma	T	Anlamlılık Düzeyi
Kendi Kendini yönetme	yönetici	32	3,9984	,6952	-884	,377
	çalışan	276	4,1043	,6467		
Değerlerine Göre Hareket etme	yönetici	32	3,4406	,7512	-2,332*	,020
	çalışan	276	3,7453	,6934		
Psikolojik Hareketlilik	yönetici	32	3,8705	,7251	,571	,568
	çalışan	276	3,7922	,7353		
Fiziksel Hareketlilik	yönetici	32	2,2234	,7655	,778	,437
	çalışan	276	2,1039	,8290		

Not: \*0.05 düzeyinde anlamlı

İşgörenlerin cinsiyeti açısından yapılan t-testi sonuçlarına göre, kadınlar ve erkekler arasında kariyer tutumları konusunda bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ). Benzer şekilde; Briscoe vd. (2006)'nin yaptıkları araştırmada, cinsiyet ile sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Fakat başka bir çalışmada, kadınların psikolojik hareketliliğinin, erkeklerin ise fiziksel hareketliliğinin daha fazla olabileceği sonucuna varılmıştır (Sullivan ve Arthur 2006: 26). Ayrıca McDonald vd. (2005)'nin Avustralya'da kamu sektöründe yaptıkları araştırma sonuçları, kadınların çok yönlü kariyer eğilimlerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapılan t-testi ve Anova testi sonuçlarına göre; işgörenlerin medeni durumu, işletmede çalışma yılları, buldukları konumdaki çalışma yılları ve eğitim durumları açısından çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgulardan farklı olarak literatürde, üniversite mezunu olmayanların düşük, 5 yıldan daha fazla yönetici olarak çalışanların ise yüksek düzeyde çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumuna sahip olduklarını gösteren bulgular mevcuttur (Segers vd., 2008).

## 5. Sonuç

Çok yönlü kariyer ile sınırsız kariyer yaklaşımları, geleneksel kariyer anlayışının değişmesi ile birlikte günümüzde ortaya çıkan iki yeni kavramdır. Bu araştırmada, hizmet sektörü (turizm, finans, eğitim, sağlık) çalışanlarının çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları incelenmiş ve bireylerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının boyutlarının belirlenmesi amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; çok yönlü ve sınırsız

kariyer tutumlarının ikişer boyutu ortaya çıkmıştır. Çok yönlü kariyer tutumlarının boyutları literatürle paralel olacak şekilde (a) kendi kendini yönetme ve (b) değerlerine göre hareket etme; sınırsız kariyer tutumlarının boyutları da (a) psikolojik hareketlilik ve (b) fiziksel hareketlilik olarak isimlendirilmiştir.

Bu dört boyut arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, kendi kendini yönetme boyutu ile değerlerine göre hareket etme ve psikolojik hareketlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve literatürle paralellik göstermektedir (Briscoe vd., 2006; Briscoe ve Finkelstein, 2009). Kendi kendini yönetme tutumları ile fiziksel hareketlilik boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişki konusunda literatürde farklı bulgular mevcuttur (Briscoe vd., 2006; Briscoe ve Finkelstein, 2009). Literatür ile paralel olarak (Briscoe vd., 2006; Briscoe ve Finkelstein, 2009), değerlerine göre hareket etme ile psikolojik hareketlilik kariyer tutumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Değerlerine göre hareket etme ile fiziksel hareketlilik arasında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu ilişki konusunda literatürde farklı bulgular mevcuttur (Briscoe vd., 2006; Briscoe ve Finkelstein, 2009). Psikolojik hareketlilik ile fiziksel hareketlilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu bulgu literatürdeki çalışmalarla uyumludur (Briscoe vd., 2006; Briscoe ve Finkelstein, 2009). Yani bireydeki sınırsızlık fikri her zaman fiziksel hareketlilik ile sonuçlanmamaktadır.

Çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları boyutlarının, işgörenlerin özellikleri itibarıyla farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Anova ve t-testinden yararlanılmıştır. Sonuçlara göre; işgörenlerin cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyleri, işletmedeki çalışma yılları ve buldukları konumdaki çalışma yılları açısından çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları farklılık göstermemektedir. Literatürde bu konular arasında sadece cinsiyet ve eğitim durumu özelliklerinin incelendiği çalışmalara rastlanmıştır. Cinsiyet açısından, farklı çalışmalarda farklı sonuçların olduğu görülmektedir (Briscoe vd., 2006; Sullivan ve Arthur, 2006; McDonald vd., 2005). Eğitim durumu açısından, üniversite mezunu olmayanların çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarının düşük olduğu bulunmuştur (Segers vd., 2008).

Kendi kendini yönetme boyutuna ilişkin tutumlar işgörenlerin çocuk sayısı, meslek ve gelir açısından farklılık göstermektedir. Çocuk sahibi olmayanlar, kendi kariyerini yönetme tutumları en yüksek olan grup iken tek çocuğu olanlar en düşük grubu oluşturmaktadır. Çocuk sahibi olmayanlar ailevi sorumluluklarının daha az olmasından dolayı kariyer yönetimlerinde daha cesur davranabilirken, tek çocuğu olanlar çocuk yetiştirme deneyimi azlığından dolayı kaygıları fazla olduğundan kendilerini kariyer yönetiminde daha kısıtlanmış hissetmektedirler. Yüksek gelire sahip olanların kendi kendini yönetme tutumu fazla iken düşük gelir durumundakilerin azdır. Yüksek gelir grubundaki kişiler daha ziyade üst kademelerde çalıştıklarından, kendi kendini yönetme tutumları da bu doğrultuda şekillenmektedir. Meslek aç-

sından farklılıklara bakıldığında; öğretmenlerin kendi kariyerini yönetme tutumlarının yüksek, bankacıların ise düşük olduğu görülmektedir. Gerek özel sektör, gerek kamu gerekse bağımsız olarak çalışma olanağı öğretmenleri kendi kariyerini yönetmede daha özgür kılarken, bankacıların genellikle özel sektörde ve baskı altında çalışmaları onları kısıtlamaktadır. Bankacıların çalışma hayatlarından memnun olmaları ve kendi kendini yönetmeleri daha özgür çalışma ortamına sahip olmaları ile mümkün olacaktır. Bu nedenle yönetmelik ya da prosedürlerle, iş tasarımının esnekleştirilmesi ve örgüt ortamlarının daha özgür hale dönüştürülmesi önerilebilir.

Değerlerine göre hareket etme boyutuna ilişkin tutumlar işgörenlerin meslek, gelir ve işletmedeki konumu açısından farklılık göstermektedir. Sırasıyla turizm çalışanları, doktorlar ve öğretmenler kariyerleriyle ilgili kendi değerlerine göre hareket eden grubu oluştururken, bankacılar en düşük tutum ortalamasına sahiptir. Bankacıların değerlerine göre hareket etme tutumlarının düşüklüğü, onların para ile uğraşmaları ve baskı altında çalışmalarının bir sonucu olarak yorumlanabilir. Orta düzey gelire sahip olanlar, düşük ve yüksek gelir grubuna göre daha az değerlerine göre hareket etme tutumu sergilemektedirler ve çalışanlar yöneticilere nazaran daha çok kendi değerlerine göre hareket ederler. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler ve yüksek gelir grubundakiler kendi değerlerinden ziyade işletme değerlerine ve çıkarlarına göre hareket etmektedirler.

Psikolojik hareketlilik tutumu, yani yeni deneyimlere açıklık ve kariyer fırsatlarındaki sınırsızlık düşüncesinin sadece çalışılan sektör açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Literatürden farklı olarak (Houston, 2000; Bluens ve Van den Broeck, 2007) özel kesim çalışanları, kamu kesimine göre daha yüksek psikolojik hareketlilik tutumuna sahiptirler. Başka bir deyişle, kariyerlerinin sınırsızlığına daha çok inanmaktadırlar.

Fiziksel hareketliliğe yönelik tutumlar, işgörenlerin yaşları ve mesleklerine göre farklılık göstermektedir. 25 yaş ve altı işgörenlerin fiziksel hareketlilik tutumları yüksek, 46 yaş ve üstü işgörenlerin daha düşüktür. Genç yaş grubunda; evli olma, çocuk sahibi olma ve sağlıkla ilgili problemlerin ortaya çıkma olasılığının az olması fiziksel hareket tutumlarını yükseltmektedir. Buna karşın; yüksek yaş grubundan evli ve çocuklu olmalarından dolayı sorumlulukların artması fiziksel hareketlilik ile ilgili isteği azaltmaktadır. Mesleğe göre ise; bankacılar sırasıyla öğretmen, turizm çalışanı ve hemşireye nazaran daha fazla fiziksel hareketlilik tutumuna sahiptir. Bankacıların baskı altında çalışmaları ve daha rutin işler yapmaları iş ortamını değiştirme isteklerini arttırmaktadır. Öğretmen, turizm çalışanı ve hemşirenin işletme içinde rotasyon imkânı fazla olduğu için fiziksel hareketlilik istekleri azalmaktadır.

Bu araştırma, Nevşehir ili ve dört hizmet sektörüyle sınırlı olduğundan bulguların genellenebilmesi için benzer araştırmalar daha kapsamlı (farklı iller ve sektörler) olarak yapılabilir. Aynı zamanda bu tutumların kariyer tatmini, kariyer başarısı gibi değişkenlerle ilişkisi incelenebilir.

## Kaynaklar

- Arıkan, R. (1995), Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma, Ankara: Tutibay Yayınları.
- Arthur, M. (1994), "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry", *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B. ve D. M. Rousseau (1996), "Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle", Ed. M. B. Arthur ve D. M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University, 3-20
- Arthur, M. B., D. T. Hall ve B. C. Lawrence (1989), "Generating New Directions in Career Theory: The Case for A Transdisciplinary Approach", Ed. M. B. Arthur, D. T. Hall ve B.C. Lawrence, *The Handbook of Career Theory*, New York: Cambridge University, 7-25
- Arthur, M. B., K. Inkson, ve J. K. Pringle (1999), *The New Careers: Individual Action and Economic Change*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baruch Y. ve E. Rosenstein (1992), "Human Resource Management in Israeli Firms: Planning and Managing Careers in High-Technology Organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-495
- Baruch, Y. (2006), "Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints", *Human Resource Management Review* 16, 125-138
- Briscoe, J. P. ve D. T. Hall (2006a), "Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers", *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 1-3.
- Briscoe, J. P. ve D. T. Hall (2006b), "The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications", *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P. ve L. M. Finkelstein (2009), "The "New Career" and Organizational Commitment Do Boundaryless and Protean Attitudes Make a Difference?", *Career Development International*, 14(3), 242-260
- Briscoe, J. P., D. T. Hall ve R. L. F. DeMuth (2006), "Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration", *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Brislin, R.W., W. J. Lonner ve R.M. Thorndike (1973), *Cross-Cultural Research Methods*, New York: John Wiley & Sons Production.

- Buelens, M. ve H. Van den Broeck (2007), "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations", *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.
- Clarke, M. (2009), "Plodders, Pragmatists, Visionaries and Opportunists: Career Patterns and Employability", *Career Development International*, 14(1), 8-28
- Crant, J. M.(2000), "Proactive Behavior in Organizations", *Journal of Management*, 26(3), 435-462
- Currie, G., S. Tempest ve K. Starkey (2006), "New Careers for Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries", *International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 755-74.
- DeFillippi, R. J. ve M. B. Arthur (1996), "Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective", Ed. M. B. Arthur ve D. M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York: Oxford University, 116-131
- Eby, L. T., M. Butts ve A. Lockwood (2003), "Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689–708.
- Erdoğmuş, N. (2004), "Career Orientations of Salaried Professionals: The Case of Turkey", *Career Development International*, 9(2), 153-175
- Gunz, H., M Evans ve M. Jalland (2000), "Career Boundaries in a Boundaryless World", Ed. M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee ve T. Morris, *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oxford: Oxford University, 24-53
- Hall, D. T. ve D. E. Chandler, (2005), "Psychological Success: When the Career is A Calling", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176.
- Hall, D. T. (1996), "Protean Careers of the 21st Century", *Academy of Management Executive*, 10, 8–16.
- Hall, D. T. (2002), *Careers in and out of Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004), "The Protean Career: A Quarter-century Journey", *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- Hall, D. T. ve J. E. Moss, (1998), "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37
- Houston, D. J. (2000), "Public Service Motivation: A Multivariate Test", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–727.

Inceoglu, I., J. Segers, D. Bartram ve D. Vloeberghs (2008), "Age Differences in Work Motivation", 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.

Inkson, K. (2006), "Protean and Boundaryless Career as Metaphors", *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 48-63.

King, Z. (2004), "Career Self-Management: Its Nature, Causes and Consequences", *Journal of Vocational Behavior* 65, 112–133

McDonald, P., K. Brown ve L. Bradley (2005), "Have Traditional Career Paths Given Way to Protean Ones? Evidence from Senior Managers in The Australian Public Sector", *Career Development International*,10(2), 109-129

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

Mirvis, P. H. ve D. T. Hall (1994), "Psychological Success and The Boundaryless Career", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380

Segers, J., I. Inceoglu, D. Vloeberghs, D. Bartram ve E. Henderickx (2008), "Protean and Boundaryless Careers: A Study on Potential Motivators", *Journal of Vocational Behavior* 73(2), 212–230.

Seibert, S. E., M. L. Kraimer ve J. M. Crant (2001), "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Uniting Proactive Personality and Career Success", *Personnel Psychology*, 54, 845-874

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

Sullivan, S. E. ve M. B. Arthur (2006), "The Evolution of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility", *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19–29.

Sullivan, S. E., W. A. Carden ve D. F. Martin (1998), "Careers in The Next Millennium: Directions for Future Research", *Human Resource Management Review*, 8, 165–185.

Valcour, M. ve J. J. Ladge (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, 300–30.