

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ÇALIŞMA HAYATINDA DEĞİŞKEN VE SINIRSIZ KARIYER YÖNELİMİNİN X, Y, Z KUŞAKLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ*

Şükran ORUÇ¹

Dr. Öğr. Üyesi

Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: sukranoruc@beykent.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-8176-4058

Gözde SUNMAN

Dr. Öğr. Üyesi

Kapadokya Üniversitesi, Kapadokya Meslek Yüksekokulu

E-mail: gozde.sunman@kapadokya.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-8154-6827

Öz

Bu araştırma, çalışanların benimsemiş olduğu değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin belirlenmesi ve bu kariyer yönelimlerinin X, Y, Z kuşakları açısından farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada nicel araştırma yöntemi esas alınmış olmakla birlikte nedensel karşılaştırma araştırma desenine göre yürütülmüştür. Veriler Hatay İlinde perakende sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yapan 534 çalışandan tabakalı örnekleme yöntemi ile anket kullanılarak elde edilmiştir. Veriler; frekans

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu çalışma için Kapadokya Üniversitesi'nin 06.01.2022 tarih ve E-29533901-050.99-5603 sayılı Üniversite Etik Kurulu Kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

¹ **Sorumlu Yazar:** sukranoruc@beykent.edu.tr

Atıf (APA): Oruç, Ş. & Sunman, G., (2022), Çalışma Hayatında Değişken ve Sınırsız Kariyer Yöneliminin X, Y, Z Kuşakları Açısından İncelenmesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (1): 27-51.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

analizi, faktör analizi ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanarak SPSS 25.0 paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, Y kuşağı çalışanların daha fazla değişken kariyer yönelimine ve kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesine sahip olduğu, Z kuşağı çalışanların ise daha fazla değer yönelimli kariyer yönetimine sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak kuşaklar açısından çalışanların sınırsız kariyer yönelimi ile sınırsız düşünme ve örgütler arası hareketlilik tercihinin ise herhangi bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Çalışma Hayatı, Değişken Kariyer Yönelimi, Sınırsız Kariyer Yönelimi, Kuşaklar*

Alan Tanımı: *İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi*

EXAMINATION OF PROTEAN AND BOUNDARYLESS CAREER ORIENTATIONS IN WORKING LIFE IN TERMS OF X, Y, Z GENERATIONS

Abstract

This research was carried out to determine the protean and boundaryless career orientations adopted by the employees and to determine whether these career orientations differ in terms of X, Y, Z generations. In this direction, although the quantitative research method was taken as the basis in the research, it was carried out according to the causal comparison research design. The data were obtained by using a stratified sampling method from 534 employees working in various positions in the retail sector in the province of Hatay. Data; Frequency analysis, factor analysis, and one-way analysis of variance (ANOVA) were used and analyzed with the help of SPSS 25.0 package program. According to the results, it was concluded that the Y generation employees have more Protean Career Orientation and self-directed career management, while the Z generation employees have more values-driven career management. However, it has been determined that the boundaryless career orientation, boundaryless mindset and organizational mobility preferences of the employees do not show any differentiation in terms of generations.

Keywords: *Working Life, Protean Career Orientations, Boundaryless Career Orientations, Generations.*

JEL Codes: *D23, M10*

1. GİRİŞ

Kişinin hayatına yayılan işe dair deneyimler örüntüsü şeklinde tanımlanan kariyer kavramı (Decenzo ve Robbins, 1999: 255) insan kaynakları yönetiminde giderek önemli hale gelmektedir. Günümüzde çalışma yaşamında meydana gelen değişikliklerin bir sonucu olarak yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yeni kariyer yaklaşımları anlamında en çok değişken (protean) ve sınırsız (boundaryless) kariyer kavramlarıyla karşılaşılmaktadır. Değişken kariyer kavramının tanımı incelenirken öncelikle kavramın İngilizce karşılığının yani protean sözcüğünün anlamına yoğunlaşılmalıdır. Protean kelimesinin sözlükteki karşılığı farklı karakterlere sahip, değişim gösteren ve tüm kalıplara uyum sağlayandır. Kelimenin kökeni Odessa’da bahsi geçen şekil değiştirebilme yeteneği olan Yunan Tanrısı Proteus’dan gelmektedir. Hall 1976 yılında yazdığı “Careers in Organizations” kitabının son kısmında yer alan kavramı ortaya koyarken Proteus’tan etkilenmiştir. Bu anlamda kişilerin değişen şartlara ve bireysel ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde ayak uydurması yani kişinin uyum yeteneğinin altını çizmek istediği görülmektedir (Çakmak, 2011: 82). Uyum yeteneği bir bireyin geliştirebilmek için yer aldığı örgütün kendisine bir eğitim imkânı sunmasına ihtiyaç duymaksızın ve beklemeksizin devinim halindeki çevresel koşullarına kendisini uyumlaştırmayı bilmekle ilgilidir. Bireyin kendi kişisel değerlerinin farkında olmasıdır kişisel farkındalıktır (Hall ve Moss, 1998: 31). Bununla birlikte günümüzde değer yönelimli olma kavramı bireysel farkındalığın, bireyin kariyerini yönlendirmesi ise uyum yeteneğinin yerine kullanılmaya ve önem kazanmaya başlamıştır (Briscoe ve Hall, 2006: 8). Değişken kariyer yönelimi ise “kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi” ve “değer yönelimli kariyer yönetimi” olarak iki alt boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyutunda; birey kendi kariyeri ile ilgili birincil sorumluluk sahibi iken; değer yönelimli kariyer yönetimi boyutunda ise birey, kariyer başarı sürecini gözden geçirirken ve yönlendirirken örgütsel değerlerden çok kendi değerlerini ön planda tutmaktadır (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006).

Kariyer konusu artık kurumların yönlendirmesi dışında, bireylerin kontrolleri çerçevesinde gelişmeye başlamış ve kurumun sınırlarını aşarak sınırsız bir hal almaya başlamıştır (Inkson ve Arthur 2001: 197; Soysal 2003: 666). Bu bağlamda bir diğer yaklaşım olan sınırsız kariyer yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Kavramı ilk olarak Arthur (1994) “Journal of Organizational Behavior” tarafından özel yayınlanan sayısında çalışılmıştır (Onay ve Ataseven 2010: 437). Sınırsız kariyer kavramı, tek bir kuruma bağımlı olmayan, sınırlandırılmamış kariyer olarak adlandırılır (Carson vd. 1995: 301). Sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir

örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır (Tunçer, 2012: 13). Sınırsız kariyer yeni kariyer yaklaşımlarının temel bir dinamiği olan kariyer hareketliliğine odaklanmaktadır ve bu hareketlilik örgüt içinde hiyerarşik kademelerde ilerleme; meslek değiştirmeden farklı örgütler arasında kariyer hareketi ve hem örgütün hem de mesleğin değiştirildiği kariyer hareketi olarak ortaya çıkabilir (Erdoğan ve Aytekin 2012). Sınırsız kariyerin objektif yönü hareketliliği; subjektif yönü ise hareketliliğin sınırsızlığını yansıtmaktadır (Inkson 2006: 54). Sınırsız kariyer; uyum ve kendini değerlendirme özelliği olan kişinin kurum değişikliğinde daha başarılı olmasını sağlamaktadır; çünkü artık sorumluluk kurumda değil kişinin kendisine aittir (Arthur, 1994: 304). Sınırsız kariyer kavramı “sınırsız düşünme” ve “örgütler arası hareketlilik” olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutu; kişinin örgüt dışında kalan bireylerle geliştireceği sürdürülebilir iş ilişkilerindeki istek düzeyi olarak ifade edilirken; örgütler arası hareketlilik boyutu ise örgüt sınırlarına sıkışıp kalmayan bireyin, örgüt sınırlarını aşarak iş ilişkileri kurma ve sürdürmedeki istek düzeyinden bahsedilmektedir (Salihoğlu, 2014: 18). Bu anlamda sınırsız kariyer ile değişken kariyer yönelimi birbirleri ile ilişkilidir. Ancak sınırsız kariyerde kariyer çevresi ve bireyin o çevredeki yetkinlik düzeyi; değişken kariyerde ise, bireyin uyum düzeyi ve kimliği ele alınmaktadır (Lips-Wiersma ve Mcmorland, 2006). Meslekte elde edilen başarı ve uzmanlık alanı olan kariyer kavramını kariyer yönelimleriyle bütüncül bir şekilde ele almak gerekir. Dolayısıyla bireylerin değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin ortaya koyulması kariyer gelişiminde oldukça önem arz etmektedir. Dinamik bir süreci ifade eden değişken kariyer yönelimi, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirdiği, psikolojik anlamda başarıya odaklanan ve bireysel hedeflere yönelik kariyer yönelimini ifade etmektedir. Sınırsız kariyer yönelimi ise işle ilgili faaliyetlerin sadece bir örgütle sınırlı kalmayacağını ifade etmektedir (Özdemir, 2013: 261). Sınırsız kariyer yönelimini benimsemiş bireyler, sorumluluğun işletmede değil kendisinde olduğunu bilmekte ve kendini değerlendirirken kariyer geçişlerinde daha başarılı olmaktadır. Bu bağlamda değişken kariyer bireyin uyum ve öz kimliğini belirtirken; sınırsız kariyer bireyin yetkinliklerini belirtmektedir. Günümüzde çalışma yaşamını iş hayatından ne istediğini bilen ve bu isteklere ulaşabilmek için bir iş değişikliği gerekmesi durumunda çekinmeden bunu gerçekleştiren çalışanlar oluşturmaktadır. Özellikle özel sektörde yaşanan işgören devir hızının yüksekliği sebebiyle çalışanlar esnek kariyer planlaması yapmak durumunda kalabilmektedir. Geleneksel kariyer yaklaşımının yerini güncel kavramlara bırakması ile birlikte kavrama karşı yeni bakış açıları geliştirilmesi gerekmiştir (Briscoe vd. 2006: 30).

Çalışma hayatında bireyler toplumda saygın bir yere sahip olma, toplum tarafından kabul görme ve daha iyi imkânlarda iş olanağı sağlamak için kariyerlerine önem vermelidir. Yürütülmüş araştırma sonuçları ele alındığında kariyer bağlılığı ve yaş arasında zayıf ve olumlu bir ilişki bulunmuştur (Lee vd., 2000). Bu sonucun; bireylerin yaşları ilerledikçe ve kariyerlerindeki deneyimleri arttıkça ilerleyen zamana bağlı olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Buna göre bireylerin alternatif kariyer seçenekleri azalırken, meslekleri için yaptıkları yatırımların artmasından dolayı kariyerleriyle daha fazla özdeşleşebildikleri ifade edilmiştir (Lee vd., 2000: 803). Benzer bir zaman aralığında doğmuş, belirli bir dönemin olayları tarafından şekillendirilmiş, aynı yaş dönemini ve hayat dönemini paylaşmış olan insan topluluğuna kuşak adı verilmektedir (Schwarz, 2008: 80). Ancak olayların, kişileri ya da toplumları etkileme derecesi net olarak belli olmadığı için tarih aralıkları konusunda fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Reeves ve Oh, 2008: 296-297). Günümüz çalışma yaşamında aktif roller üstlenen ve bu çalışmada da sınıflandırmanın bu ayrıma göre yapılacağı dört kuşaktan söz edilmektedir. Bu kuşaklar; 1927-1945 tarihleri arasında doğan gelenekselci kuşak, 1946-1964 tarihleri arasında doğan bebek patlaması kuşağı, 1965-1980 doğumlu X kuşağı ve 1981-1999 tarihleri arasında doğan Y kuşağı, sosyal değişimler doğrultusunda 2000 yılından itibaren doğan Z kuşağı şeklinde sınıflandırılmaktadır (Castellano, 2014: 40; Mccrindle, 2006: 10).

Kuşakların çalışma hayatında işle ilgili özellikleri ve kariyer yönelimleri yaşamış oldukları dönemin özelliklerinden etkilenildiğini ortaya koymaktadır. X kuşağının işle ilgili özellikleri arasında işyerinde uygulanan politikaları sevmeme, işgörene karşı bağlılık geliştirememe, iş unvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme gibi özellikler sayılırken Y kuşağında işyerinde olan olayların sebeplerini öğrenme isteği, sürekli övülme isteği, eğlenceli çalışma ortamından hoşlanma, anlık sorumluluk isteği gibi özellikler; Z kuşağında ise yaratıcı ve işbirlikçi olma, kendi kendini yönlendirebilme ve bilgiyi çok hızlı işleyebilme gibi özellikler bulunmaktadır. Tıpkı işle ilgili özellikler gibi kariyer yönelimleri de kuşaklara göre değişebilmektedir. Aynı kuşak içerisindeki bireylerin kariyer yönelimleri birçok anlamda benzerlik gösterebilirken, bir başka kuşakta yer alan bireyin kariyer yönelimleri farklılık gösterebilmektedir. Çünkü her bir kuşağın kendine özgü davranış biçimlerinin olması bireylerin kariyer tercihlerindeki farklılaşmayı kaçınılmaz kılmıştır (Vogel, 2015). Dolayısıyla kuşaklara göre bireylerin çalışma hayatındaki konumu ve kariyer tercihleri değişiklik gösterebilmektedir. Ancak, değişken ve sınırsız kariyer yönelimine ilişkin alanyazın incelendiğinde özellikle yerli alanyazında kuşaklar üzerine yapılan araştırmaların genel anlamda istenilen düzeyde olmadığını (Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünüoğlu, 2022; Sargent ve

Domberger, 2007; Çetin ve Karalar, 2016) söylemek ve özellikle değişken ve sınırsız kariyer yönelimine yönelik yapılan araştırmaların ise genel anlamda banka ve finans çalışanlarını konu aldıkları görülmektedir (Akgemci, Sağır ve Şenel, 2018; Suvacı ve Baş, 2018; Kanbur ve Salihoğlu, 2014; Gabriel ve Nasina, 2012; Park ve Rothwell, 2009). Ancak kuşaklar açısından perakende sektöründeki çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerini konu alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda **araştırmanın problemi**; *''Çalışma hayatında değişken ve sınırsız kariyer yöneliminin X, Y ve Z kuşakları açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya konulması''* olarak ifade edilebilir. Bu anlamda her bir kuşak açısından gerek sınırsız gerekse değişken kariyer yönelimi tercihlerinin alt boyutlarıyla birlikte incelenmesi amaçlanmıştır.

2. METODOLOJİ

Araştırmada nicel araştırma yaklaşımı esas alınmış olmakla birlikte nedensel karşılaştırma deseni kullanılmıştır. Nicel araştırmalar değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek nesnel kuramları test etme yaklaşımıdır. Nicel araştırmalarda, araştırmacı hipotezleri desteklemek ya da reddetmek için bir teoriyi hipotezlere ve veri toplamaya özelleştirerek test etmektedir. Veriler tutumları ölçen bir ölçme aracı yardımıyla toplanmakta ve bu kapsamda elde edilen araştırma verileri istatistiksel işlemler ve hipotez testleri kullanılarak analiz edilmektedir (Creswell, 2016). İnsan grupları arasındaki farklılıkların nedenlerini ve sonuçlarını koşullar ve katılımcılar üzerinde herhangi bir müdahale olmaksızın belirlemeyi amaçlayan çalışmalara ise nedensel karşılaştırma araştırması denir. Nedensel karşılaştırma deseninin kullanıldığı araştırmalarda bir durumun ortaya çıkma nedeni ile bu durumun oluşmasında etkili olan unsurlar ortaya çıkarılmaya çalışılır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Karadeniz ve Demirel, 2016). Bu bağlamda mevcut araştırmada da nicel araştırma yaklaşımı esas alınmış olmakla birlikte kuşaklara göre değişken ve sınırsız kariyer yönelimi puanları arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla nedensel karşılaştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma hipotezleri, araştırma modeli ile araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama aracı ile veri toplama aracına ilişkin geçerlilik, güvenilirlik ve verilerin analizi hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireylerin çalışma hayatının temelinde yer alan ve oldukça önem arz eden kariyer etkili ve doğru bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreçtir. Özellikle son zamanlarda geleneksel kariyer anlayışının terk edilmesiyle birlikte değişken ve

sınırsız kariyer yönelimleri birçok araştırmacı tarafından çalışılan bir konu olmuştur. Kariyer, bireylerin tatminini sağlayan iş faaliyetleri içinde yer alma fırsatı sunma ve hayattaki farklı amaçları elde etme beklentisi açısından önem arz etmektedir. Bundan dolayı bireyler, kariyer ve kariyer yönelimleri konusu üzerinde oldukça fazla zaman ve enerji harcamaktadır (Okurame ve Fabunmi, 2014: 74). Dolayısıyla çalışanlar açısından kariyer yöneliminin ne yönde olacağı belirlenmesi kariyer gelişimi için önemlidir. Bu anlamda mevcut *araştırmanın amacı*, perakende sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanların benimsemiş olduğu kariyer yönelimlerinin belirlenmesi ve bu kariyer yönelimlerinin kuşaklar açısından farklılaşma gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla Hatay İlinde perakende sektöründe faaliyet gösteren ve çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimleri kuşaklar açısından incelenmiştir. Ayrıca ilgili alanyazın incelendiğinde değişken ve sınırsız kariyer yönelimine ilişkin yapılan araştırmaların genel anlamda bankacılık ve finans (Akgemci, Sağır ve Şenel, 2018; Suvacı ve Baş, 2018; Kanbur ve Salihoğlu, 2014; Gabriel ve Nasina, 2012; Park ve Rothwell, 2009), Mühendislik ve teknoloji (Granrose ve Baccili, 2006; Volmer ve Spurk, 2011; Grimland, Vigoda-Gadot ve Baruch, 2012); hizmet sektörü (Kale ve Özer, 2012; Okurame ve Fabunmi, 2014), eğitim (Türkmen ve Yıldız, 2012; Onay ve Vezneli, 2012, Türkmen ve Yıldız, 2012; Över Tarhan ve Kart Ersoy, 2021, Öngel, vd., 2021) gibi çeşitli sektörlerdeki çalışanları ve öğrencileri (Çetin ve Karalar, 2016; Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünlüoğlu, 2022) konu aldığı görülmektedir. Buna karşın özellikle yerli alanyazında perakende sektöründe görev yapan çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerini kuşaklar açısından inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda mevcut araştırmanın ilgili alanyazına önemli bir katkısının olacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bireyler çalışma hayatında daha iyi bir iş imkânına sahip olma ve toplumda saygınlık sağlama gibi nedenlerle kariyer planlamaları konusunda hassas davranmaktadır. Alan yazında kariyer konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde yaş ile kariyer bağlılığı arasında bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir (Lee vd., 2000: 803). Kuşaklar açısından değerlendirilecek olursak benzer bir zaman aralığında doğmuş, belirli bir dönemin olayları tarafından şekillendirilmiş, aynı yaş dönemini ve hayat dönemini paylaşmış olan insan topluluğuna kuşak adı verilmektedir. Dolayısıyla yaşa bağlı olarak kuşaklar da farklılaşmaktadır. Bu bağlamda Segers ve arkadaşları da (2008) yaşın değişken

kariyerin yordayıcısı olabileceğini ortaya koymuştur. Y kuşağının genel anlamda kendi kendini yöneten kariyere sahip olmak istediklerini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Sargent ve Domberger, 2007). Ayrıca kuşaklar açısından kendi kendini yönetme, değerlere göre hareket etme ve fiziksel hareketlilik algısının farklılık gösterdiği yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur. (Çetin ve Karalar, 2016). Yine günümüz iş dünyasında aktif rol oynamaya başlayan Z kuşağının kariyer beklentileri anlamında iş yerine bağlılık ve iş güvencesinden ziyade kariyer sürecinde birden fazla örgütte faaliyet gösterdiklerini bu anlamda da kendi kariyerini kendi yönetme anlayışını kapsayan sınırsız kariyer yönelimine önem verdikleri ifade edilmiştir (Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünlüoğlu, 2022). Dolayısıyla alan yazında yapılmış çalışmalardan hareketle çalışma hayatında da kariyer yönelimlerinin yaşa bağlı olarak kuşaklar açısından farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Çalışma hayatında değişken kariyer yönelimi X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

H_{1a}: Çalışma hayatında değişken kariyer yöneliminin kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt boyutu X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

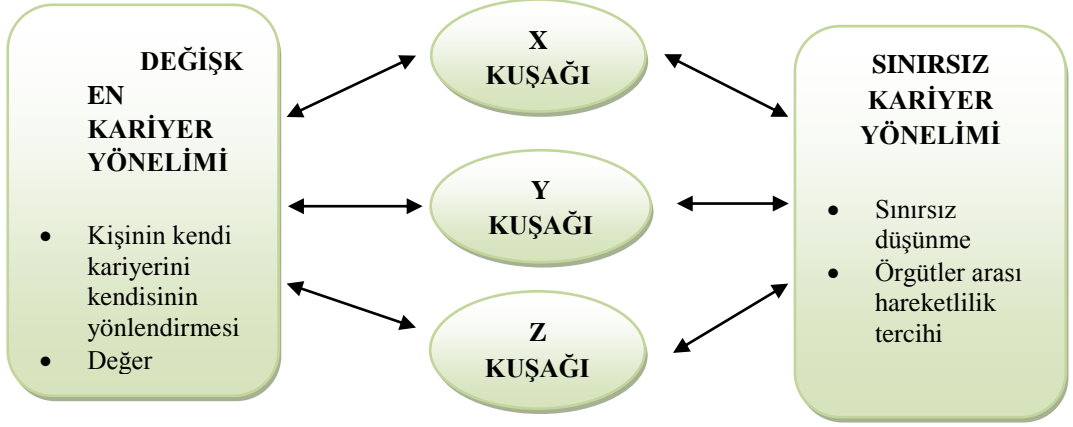
H_{1b}: Çalışma hayatında değişken kariyer yöneliminin değer yönelimli kariyer yönetimi alt boyutu X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

H₂: Çalışma hayatında sınırsız kariyer yönelimi X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

H_{2a}: Çalışma hayatında sınırsız kariyer yöneliminin sınırsız düşünme alt boyutu X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

H_{2b}: Çalışma hayatında sınırsız kariyer yöneliminin örgütler arası hareketlilik tercihi alt boyutu X, Y ve Z kuşaklarına göre farklılaşmaktadır.

Alan yazında yapılmış olan çalışmalar ışığında kurulan hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, nicel araştırma yöntemi esas alınarak belli amaçlarla geliştirilmiş geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış ölçeklerden oluşturulan bir anket ile tabakalı örnekleme yöntemine göre toplanmıştır. Tabakalı örnekleme “evren, bağımlı değişkeni etkileyebilecek potansiyel alt evrenlerden oluştuğunda, bu çok sayıda tabakaların ve bu tabakalardan bireylerin seçkisiz seçilerek yapıldığı örneklemedir”. Tabakaların neler olacağı, ilgili alanyazın, ön çalışmalar ve gözlemler sonucunda, bağımlı değişkeni etkileme potansiyeli olan değişkenlere göre belirlenmektedir. Tabakalardan örneklem tabakaya göre orantılı veya orantısız şekilde oluşturulabilmektedir (Erkuş: 2016: 136). Bu kapsamda mevcut araştırmada tabakalara orantılı örnekleme yapılmış, kuşaklar açısından her tabakanın evren içindeki ağırlığı bulunmuş ve daha sonra bu ağırlıklara uygun alt evrenlerden birimler seçkisiz şekilde seçilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan anketin ilk bölümünde; katılımcıların demografik özelliklerine yönelik (cinsiyet, medeni durum, yaş, pozisyon, eğitim, hizmet süresi ve mevcut kurumda çalışma süresi) soruları içeren kişisel bilgi formuna; ikinci bölümünde ise katılımcıların değişken ve sınırsız kariyer yönelimini ölçmede Briscoe ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Çakmak (2011) tarafından yapılan ölçeğe yer verilmiştir. Değişken kariyer yönelimi ölçeği kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi (self-directed career management) ve değer yönelimli kariyer yönetimi (values-driven career management) olmak üzere iki boyut ve toplam 14

ifadedir. Kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt boyutu 8 ifade, değer yönelimli kariyer yönetimi alt boyutu ise 6 ifadeden oluşmaktadır. Sınırsız kariyer yönelimi ölçeği ise sınırsız düşünme (boundaryless mindset) ve örgütler arası hareketlilik tercihi (organizational mobility preferences) olmak üzere iki alt boyut ve toplam 13 ifadedir. Sınırsız düşünme alt boyutu 8 ifade, örgütler arası hareketlilik tercihi alt boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesi için ise Hiçbir şekilde yansıtmıyor (1), Çok az yansıtıyor (2), Kısmen yansıtıyor (3), Büyük ölçüde yansıtıyor (4), Tamamen yansıtıyor (5) biçiminde sıralanan 5'li Likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin örgütler arası hareketlilik tercihi alt boyutunda yer alan ters (reverse) maddelere verilen cevaplar SPSS paket programında ters kodlanmıştır.

2.4. Araştırmanın Evreni Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Hatay ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren mağazalar zincirinde çeşitli pozisyonlarda görev yapan 693 çalışan oluşturmaktadır. Veriler tabakalı örnekleme yöntemiyle toplanmış olup, söz konusu evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak, 534 katılımcıdan elde edilen kullanılabilir anket verisi analizlere esas oluşturmuştur. Örnekleme büyüklüğünün belirlenmesinde ise Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ün önerdiği örnekleme tablosundan yararlanılmıştır. Söz konusu tabloda, 0.05 anlamlılık düzeyi ve ± 0.05 hata oranında, evren hacminin 50.000 olması halinde dahi örnekleme büyüklüğünün 381 olması gerektiği belirtilmiştir. Bu anlamda araştırmaya esas oluşturan 534 katılımcı %95 güven aralığında ve sosyal bilimlerde genel olarak kabul edilen yeterli örnekleme büyüklüğündedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Araştırma evreninin perakende sektörü çalışanları olarak belirlenmesinin nedeni ise, bu alanda faaliyet gösteren mevcut işletmenin başarı ile kariyer odaklı çalışanlara ihtiyaç duyması ve kariyer imkânlarının oldukça fazla olmasıdır. Araştırma Eylül-Kasım 2021 döneminde gerçekleştirilmiş olup araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan katılımcılardan elde edilen veriler araştırma kapsamında kullanılmıştır. Araştırma için tasarlanmış anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilebilmesi amacıyla araştırmaya katılmaya gönüllü 35 katılımcı üzerinde ankette yer alan soruların anlaşılabilirliğini sağlamak açısından pilot araştırma yapılmış olup yapılan pilot araştırma sonucunda ankete son şekli verilmiştir. Örneklemin ağırlığı sırasıyla Y kuşağı (% 38.6) Z kuşağı (% 33.1) ve X kuşağı (% 28.3) çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcıların, demografik özelliklerine ilişkin tanıtıcı bilgiler **Tablo 1**'de sunulmuştur

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

N=534	Özellikler	F	%	N=534	Özellikler	F	%
Cinsiyet	Erkek	199	37.3	Pozisyon	Kasa Görevlisi	170	31.8
	Kadın	335	62.7		Reyon Görevlisi	153	28.6
Medeni Durum	Evli	318	59.6		Bilgi İşlem Görevlisi	127	23.8
	Bekâr	216	40.4		Mağaza Şefi - Müdür	84	15.8
Yaş	Z Kuşağı (21 yaş ve altı)	177	33.1	Eğitim	Lise	36	6.7
	Y Kuşağı (22 - 40 yaş)	206	38.6		Önlisans	120	22.5
	X Kuşağı (41 - 56 yaş)	151	28.3		Lisans	378	70.8
Hizmet Süresi	1 yıldan az	94	17.5	Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	94	17.5
	1-5 yıl	113	21.2		1-4 yıl	103	19.3
	6-10 yıl	105	19.7		5-8 yıl	88	16.5
	11-15 yıl	135	25.3		8 yıldan fazla	249	46.7
	15 yıldan fazla	87	16.3				

2.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırma verilerinin analizi SPSS 25.0 analiz programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan değişken ve sınırsız kariyer yönelimi ölçeklerinin daha önceki araştırmalarda geçerli ve güvenilir olduğunun kabul edilmesi doğrultusunda mevcut araştırmada da ölçeklerde yer alan tüm ifadeler, geçerlilik ile güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda öncelikle araştırma verileri analize dâhil edilmeden, eksik veya hatalı kodlama yönünden kontrol edilmiş olup sonrasında ise ölçeklerin faktör yapısının belirlenmesi için faktör analizi, güvenilirlik (iç tutarlılığı) düzeyinin değerlendirilebilmesi için ise ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrası oluşan yapının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerine ilişkin tutumları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmalarda verilerin normal dağılıma sahip olması, analiz yönteminin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Bu anlamda mevcut araştırmada da dağılımın normal olup olmadığının test edilmesi için ilgili yazında kullanılan yöntemlerden biri olan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) hesaplamaları yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Alan yazında farklı yaklaşımlar olmakla birlikte Tabachnick ve Fidell' e (2012) göre normal olarak dağılan bir verinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -3 ve +3 arasında olması gerektiğine değinmektedirler. İlgili alan yazından hareketle mevcut araştırmada da değişken ve sınırsız kariyer yönelimine ilişkin ölçek maddelerinin çarpıklık ve

basıklık değerlerinin -3 ve +3 arasında dağılması veri setinin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla yapılan analizlerde parametrik testlerden yararlanılmış olmakla birlikte araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi nedeniyle araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu hangi gruplar arasında farklılaşma olduğu ise, Post-Hoc Testi aracılığı ile değerlendirilmiştir. Bu noktada varyansların homojenliği Levene Testi ile kontrol edilmiş olup, analizdeki anlamlılık düzeyi ise 0.05 olarak kabul edilmiştir.

2.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Değişken ve sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu ve örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett's Küresellik testi yapılarak test edilmiştir. Alan yazında KMO değerinin 0.60 ve üzerinde olması kabul edilebilir nitelikte olduğu belirtilmekle birlikte 0.90 ve üzerindeki KMO değerlerin mükemmel uyuma işaret ettiğine değinilmektedir (Çakmak, 2011:158). Bu kapsamda araştırmada kullanılan değişken kariyer yönelimi ölçeğinin geçerliliğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda KMO=0.946; p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise, faktör yapısı ölçeğin 14 ifade ve 2 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın % 77.726'lık kısmını açıkladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca Değişken kariyer yönelimi faktör yükünün 0.60'ın üzerinde olduğu ve faktör yapısının alan yazıyla uyumluluk gösterdiği ve geçerli olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin geçerliliğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ise KMO=0.806; p=0.000 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise, ölçeğin 13 ifade ve 2 boyuttan oluştuğu ve bu boyutların da toplam varyansın % 59.024'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinde elde edilen faktör yükü 0.60'ın üzerinde olduğu ve alan yazıyla uyumluluk gösterdiği ve geçerli olduğu görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirliği ise, Cronbach's Alpha (α) katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Bu kapsamda ilgili alan yazında 0.70 ve üzerindeki bir Alpha değerinin ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli olduğu ifade edilmektedir (Nunnally, 1978). Bu anlamda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan güvenilirlik analiz sonuçları **Tablo 2'de** sunulmuştur.

Tablo 2. Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Değişken Kariyer Yönelimi	14	0.961
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi Boyutu	8	0.965
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi Boyutu	6	0.924
Sınırsız Kariyer Yönelimi	13	0.860
Sınırsız Düşünme Boyutu	8	0.895
Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi Boyutu	5	0.808

Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin geneli ile alt boyutlarına ilişkin elde edilen Cronbach's Alpha değerleri, ölçeklerin geneli ile alt boyutlarının yüksek sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

2.7. Katılımcıların Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimine İlişkin Tutumları

Katılımcıların değişken ve sınırsız kariyer yönelimi düzeylerini tespit etmek amacıyla 14 ifadeden oluşan 5'li Likert tipi değişken ve sınırsız kariyer yönelimi ölçekleri (Hiçbir şekilde yansıtıyor=1, Çok az yansıtıyor=2, Kısmen yansıtıyor=3, Büyük ölçüde yansıtıyor=4, Tamamen yansıtıyor=5) kullanılmıştır. Bu anlamda değişken ve sınırsız kariyer yönelimine ilişkin tutumların ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin sonuçlar **Tablo 3** ve **Tablo 4'de** sunulmuştur.

Tablo 3. Değişken Kariyer Yönelimine İlişkin Tutumların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{x}	S.S.
Değişken Kariyer Yönelimi	3.6113	0.94781
Çalışmakta olduğum şirket kariyerime ilişkin gelişim fırsatları sunmadığında, bu fırsatları kendim ararım.	3.5262	1.19813
Kariyerimdeki başarı veya başarısızlıklardan ben sorumluyum	3.5974	1.16261
Genel olarak, son derece bağımsız ve kendi kendime yönlendirdiğim bir kariyerim var	3.4888	1.15695
Kendi kariyer yolumu seçebilme özgürlüğü, en değer verdiğim şeylerden biridir	3.7285	1.16679
Kendi kariyerimden kendim sorumluyum	3.7079	1.19444
Kariyerime ilişkin ileriye dönük attığım adımlarda sadece kendime güvenirim	3.6067	1.18734
Kariyerim söz konusu olduğunda, kendi yolumu kendim çizerim	3.6348	1.18606
Geçmişte, yeni bir iş bulmam gerektiğinde başkalarından çok kendime güvenmişimdir	3.6124	1.18366
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi Boyutu	3.6128	1.05865
Kariyerimi, işverenimin önceliklerinden ziyade kendi önceliklerime göre yönlendiririm	3.5618	1.11905
Başkalarının, kariyerime ilişkin seçimlerimi nasıl değerlendirdikleri benim için çok da önemli değildir	3.5056	1.16345
Benim için en önemlisi, kariyer başarımla ilgili başkalarının değil benim ne hissettiğimdir	3.8352	1.15375
Çalıştığım şirket, değer yargılarıma aykırı bir şey yapmamı isterse, kendi doğrularına uyarım	3.7734	1.13909
Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir	3.4775	1.13053
Geçmişte, şirketim benden uygun bulmadığım bir şeyi yapmamı istediğinde, kendi değer yargılarıma göre hareket ettim	3.5019	1.15862
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi Boyutu	3.6092	0.97473

Tablo 3’de de ifade edildiği üzere, çalışanların değişken kariyer yönelimi düzeylerinin genel ortalaması $\bar{x}=3.6113$ olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi boyutu için $\bar{x}=3.6128$ benzer şekilde değer yönelimli kariyer yönetimi boyutu için ise $\bar{x}=3.6092$ değerleri elde edilmiştir. Bu kapsamda Tabloda yer alan 6 ifade genel ortalamasının üzerinde, 8 ifade ise genel ortalamasının altında yer almıştır. Yine elde edilen sonuçlara göre, ölçekte yer alan değişken kariyer yönelimi ifadelerinden en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=3.8352$) “Benim için en önemlisi, kariyer başarımla ilgili başkalarının değil benim ne hissettiğimdir” ifadesinin buna karşın en düşük ortalamaya ($\bar{x}=3.4775$) ise, “Kariyerime ilişkin olarak, benim neyi doğru bulduğum, şirketimin neyi doğru bulduğundan daha önemlidir” ifadesinin sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Sınırsız Kariyer Yönelimine İlişkin Tutumların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	\bar{x}	S.S.
Sınırsız Kariyer Yönelimi	3.2692	0.72696
Yeni bir şeyler öğrenebileceğim görevlerin peşinden koşarım.	3.1161	1.17255
Farklı şirketlerden kişilerin katıldığı projelerde çalışmayı severim.	3.0730	1.10104
Şirket dışında çalışmamı gerektirecek görevleri yapmayı severim.	3.2509	1.19754
Bölümümün konusu dışına taşan görevleri üstlenmekten hoşlanırım.	3.4139	1.22783
Şirketim dışındaki kişilerle çalışmayı severim.	3.6835	1.13077
Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.	3.7172	1.17534
Geçmişte, şirketim dışında üstlenebileceğim görevlere ilişkin fırsatları araştırdım.	3.6367	1.14561
Yeni deneyim ve koşullar için her zaman istekliyim.	3.4644	1.19318
Sınırsız Düşünme Boyutu	3.4195	0.88710
Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.	2.7622	1.16451
Mevcut şirketim için çalışma imkânı bulamasaydım, kendimi boşlukta hissederdim.	2.9682	1.21934
Yeni bir iş aramaktansa, alışık olduğum bir şirkette kalmayı tercih ederim.	3.0655	1.21336
Çalıştığım şirket yaşam boyu istihdam sağlarsa, başka şirketlerde iş aramak aklımdan geçmez.	3.1498	1.24790
İdealim, kariyerim süresince tek bir şirkette çalışmaktır.	3.1985	1.26503
Örgütler Arası Hareketlilik Tercih Boyutu	3.0288	0.91941

Tablo 4’de de ifade edildiği üzere, çalışanların sınırsız kariyer yönelimi düzeylerinin genel ortalaması $\bar{x}=3.2692$ olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, sınırsız düşünme boyutu için $\bar{x}=3.4195$ örgütler arası hareketlilik tercihi boyutu için de $\bar{x}=3.0288$ değerleri elde edilmiştir. Bu kapsamda Tabloda yer alan 5 ifade genel ortalamasının üzerinde, 8 ifade ise genel ortalamasının altında yer almıştır. Yine elde edilen sonuçlara göre, ölçekte yer alan sınırsız kariyer yönelimi ifadelerinden en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=3.7172$) “Farklı şirketlerden kişilerle etkileşime geçmemi gerektiren işleri severim.” ifadesinin buna karşın en düşük ortalamaya ($\bar{x}=2.7622$) ise, “Sürekli olarak aynı şirket için çalışmanın sağladığı belirlilik ortamını seviyorum.” ifadesinin sahip olduğu görülmüştür.

3. HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin X, Y ve Z kuşakları açısından farklılaşması incelenmiştir.

3.1. X, Y ve Z Kuşakları ile Değişken Kariyer Yönelimi Arasındaki Farklılaşmalar

Kuşaklar açısından çalışanların değişken kariyer yönelimi ve alt boyutlarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizinin sonuçları **Tablo 5’de** sunulmuştur.

Tablo 5. Kuşaklar ile Değişken Kariyer Yönelimi ve Alt Boyutları Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	\bar{x}	S.S.	F	P
Değişken Kariyer Yönelimi	21 yaş ve altı	177	3.8245	0.65766	50.539	0,000
	22-40 yaş	206	3.8696	0.71769		
	41-56 yaş	151	3.0090	1.21253		
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi	21 yaş ve altı	177	3.8234	0.81386	48.958	0,000
	22-40 yaş	206	3.9169	0.83383		
	41-56 yaş	151	2.9512	1.27867		
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	21 yaş ve altı	177	3.8258	0.66378	34.110	0,000
	22-40 yaş	206	3.8066	0.76684		
	41-56 yaş	151	3.0861	1.29269		

* $p < 0.05$

Yapılan analiz sonucuna göre, kuşaklar açısından çalışanların değişken kariyer yönelimi ($F=50.539$, $p=0.000$) ve kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi ($F=48.958$, $p=0.000$) ile değer yönelimli kariyer yönetimi ($F=34.110$, $p=0.000$) alt boyutları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma görülmüştür ($p < 0.05$). Söz konusu farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemeden önce hangi karşılaştırma tekniğinin tercih edileceğine karar vermek için öncelikle grupların varyans dağılımlarının homojenliği test edilmiştir. Bu kapsamda değişken kariyer yönelimi ve alt boyutlarına ilişkin homojenlik testinin sonuçları **Tablo 6’da** sunulmuştur.

Tablo 6. Katılımcıların Değişken Kariyer Yönelimi ve Boyutlarına İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Değişken Kariyer Yönelimi	91.264	2	531	0.000
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi Boyutu	49.191	2	531	0.000
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi Boyutu	65.606	2	531	0.000

Tablo 6’da da ifade edildiği üzere değişken kariyer yönelimi ve kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi ile değer yönelimli kariyer yönetimi alt

boyutları açısından sig= 0.000 olarak tespit edilmiştir (<0.05). Dolayısıyla Levene Testi sonucunda, grup varyansları homojen olmadığından gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek için Games-Howell (HSD Testi) testi uygulanmıştır.

Tablo 7. Kuşaklar Açısından Değişken Kariyer Yönelimi ve Alt Boyutları Farklılaşmasına İlişkin Games-Howell Testi Sonuçları

Değişken			Farklılık	St. Hata	p
Değişken Kariyer Yönelimi	41-56 yaş	21 yaş ve altı	-0.81547*	0.11036	0.000
		22 - 40 yaş	-0.86064*	0.11062	0.000
Kişinin Kendi Kariyerini Kendisinin Yönlendirmesi	41-56 yaş	21 yaş ve altı	-0.87229*	0.12071	0.000
		22 - 40 yaş	-0.96571*	0.11918	0.000
Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi	41-56 yaş	21 yaş ve altı	-0.73971*	0.11643	0.000
		22 - 40 yaş	-0.72054*	0.11799	0.000

Elde edilen bulgulara göre, değişken kariyer yönelimi ile alt boyutları olan kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi ve değer yönelimli kariyer yönetimi açısından yapılan Games-Howell (HSD Testi) testi söz konusu farklılaşmaların 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanlar ile 21 yaş ve altı (Z kuşağı) ve 22-40 yaş (Y kuşağı) çalışanlar arasında anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışanların kuşaklar açısından değişken kariyer yönelimi puan ortalamaları incelendiğinde, 21 yaş ve altı (Z kuşağı) çalışanların değişken kariyer yönelimi puanlarının (3.8245) 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların değişken kariyer yönelimi puanlarından (3.0090) daha yüksek olduğu görülmektedir. 22-40 yaş (Y kuşağı) çalışanların değişken kariyer yönelimi puanlarının (3.8696) ise, 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların değişken kariyer yönelimi puanlarından (3.0090) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kişinin kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi alt boyutu açısından incelendiğinde, 21 yaş ve altı (Z kuşağı) çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi puanının (3.8234) 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi puanından (2.9512) daha yüksek; 22-40 yaş (Y kuşağı) çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi puanının (3.9169) ise, 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesi puanından (2.9512) daha yüksek olduğu görülmüştür. Değer yönelimli kariyer yönetimi alt boyutu açısından incelendiğinde ise, 21 yaş ve altı (Z kuşağı) çalışanların değer yönelimli kariyer yönetimi puanının (3.8258) 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların değer yönelimli kariyer yönetimi puanından (3.0861) daha yüksek; 22-40 yaş (Y kuşağı) çalışanların değer yönelimli kariyer yönetimi

puanının (3.8066) ise, 41-56 yaş (X kuşağı) çalışanların değer yönelimli kariyer yönetimi puanından (3.0861) daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, Y kuşağı çalışanların X ve Z kuşağına oranla daha fazla değişken kariyer yönelimine ve kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesine sahip olduğu tespit edilirken, Z kuşağı çalışanların X ve Y kuşağı çalışanlarına oranla daha fazla değer yönelimli kariyer yönetimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar kapsamında araştırmanın; H_1 hipotezi ile alt hipotezleri olan H_{1a} ve H_{1b} kabul edilmiştir.

3.2. X, Y ve Z Kuşakları ile Sınırsız Kariyer Yönelimi Arasındaki Farklılaşmalar

Kuşaklar açısından sınırsız kariyer yönelimi ve alt boyutlarının farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizinin sonuçları ise **Tablo 8'de** sunulmuştur.

Tablo 8. Kuşaklar ile Sınırsız Kariyer Yönelimi ve Alt Boyutları Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	\bar{x}	S.S.	F	P
Sınırsız Kariyer Yönelimi	25 ve altı	177	3.2034	0.71793	1.741	0.176
	26 - 40 yaş arası	206	3.3394	0.75758		
	41 - 54 yaş arası	151	3.2506	0.69028		
Sınırsız Düşünme	25 ve altı	177	3.3552	0.84850	0.755	0.470
	26 - 40 yaş arası	206	3.4654	0.88316		
	41 - 54 yaş arası	151	3.4321	0.93683		
Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi	25 ve altı	177	2.9605	0.96296	2.370	0.094
	26 - 40 yaş arası	206	1.1379	0.98358		
	41 - 54 yaş arası	151	2.9603	0.75296		

* $p < 0.05$

Yapılan analiz sonucuna göre, kuşaklar açısından çalışanların sınırsız kariyer yönelimi ($F=1.741$, $p=0.176$) ve sınırsız düşünme ($F=0.755$, $p=0.470$) ile örgütler arası hareketlilik tercihi ($F=2.370$, $p=0.094$) alt boyutları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma görülemedi (p>0.05). Dolayısıyla elde edilen bu sonuçlar kapsamında araştırmanın; H_2 hipotezi ile alt hipotezleri olan H_{2a} ve H_{2b} reddedilmiştir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Hatay İlinde perakende sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanların benimsemiş olduğu değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin belirlenmesi ve bu

kariyer yönelimlerinin X, Y, Z kuşakları açısından farklılaşma gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda öncelikle çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerinin ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar açısından çalışanların değişken kariyer yönelimleri incelendiğinde, Y kuşağı çalışanların daha fazla değişken kariyer yönelimine sahip olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise, yine benzer şekilde Y kuşağı çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma öncelikle Y kuşağındaki bireylerin başkaları tarafından konulmuş kurallar yerine, kendi düşünce ile fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarabilecekleri çalışma ortamları arayışı içerisinde olmalarının neden olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Y kuşağında yer alan çalışanların eğitim, bilgi ve öğrenme düzeyi ile gelişme imkânlarına diğer kuşaklara oranla daha fazla önem vermesi, bu kuşaktaki bireylerin kariyer beklentilerinin diğer kuşaklara oranla daha yüksek olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca Y kuşağındaki bireylerin kariyer hedefleri ve buna yönelik beklentileri ile motive edildikleri düşünüldüğünde, yaşanan herhangi bir olumsuzluk sonucunda ya da beklentilerinin karşılanmaması halinde bu kuşaktaki bireylerin hızla iş değiştirme kararı verebileceklerini düşündürmektedir. Yine kariyerlerinin tam ortalarında olan Y kuşağı çalışanların yaşlarına bağlı bilgi ve öğrenme düzeyine göre artan yetkinlikleri, kariyerlerinde zaman içinde kazandıkları deneyim ve alternatif kariyer seçeneklerinin artması gibi etkenlerin; Y kuşağı çalışanların değişken kariyer yönelimlerinin ve bu kuşaktaki çalışanların kendi kariyerini kendisinin yönlendirmesinin daha yüksek düzeyde olmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise, Z kuşağı çalışanların, değer yönelimli kariyer yönetiminin daha yüksek düzeyde sahip olduğudur. Bu duruma ise, kariyer hayatlarının henüz başlarında olan Z kuşağındaki bireylerin öğrenim hayatından gelecek kurma arayışına geçtikleri bu dönemde yaşam tarzı ve kariyer seçimi açısından karar sahibi olmaları, iş ortamlarında başarılarını gösterme ve kendilerini kanıtlama ihtiyacı duymalarının yanı sıra; sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere karşı daha duyarlı (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017: 1037) olmalarının sebep olduğu düşünülmektedir. Son olarak, kuşaklar açısından çalışanların sınırsız kariyer yönelimi ve sınırsız düşünme ile örgütler arası hareketlilik tercihi alt boyutları arasında herhangi bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Bu sonuçlara göre, araştırma konusu ile ilgili olarak alan yazın incelendiğinde özellikle yerli alan yazında kuşaklar üzerine yapılan çalışmaların genel olarak istenilen düzeyde olmadığını (Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünlüoğlu, 2022;

Sargent ve Domberger, 2007; Çetin ve Karalar, 2016) söylemek ve özellikle değişken ve sınırsız kariyer yönelimine yönelik yapılan araştırmaların ise genel anlamda banka ve finans çalışanlarını konu aldıkları görülmektedir (Akgemci, Sağır ve Şenel, 2018; Suvacı ve Baş, 2018; Kanbur ve Salihoğlu, 2014; Gabriel ve Nasina, 2012; Park ve Rothwell, 2009) Ancak kuşaklar açısından perakende sektöründeki çalışanların değişken ve sınırsız kariyer yönelimlerini konu alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması; yürütülmüş olan araştırmanın sonuçlarını diğer araştırma sonuçları ile kıyaslamak açısından önemli bir kısım olarak görülmekle birlikte, mevcut araştırmanın sonuçlarının ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra mevcut araştırma sonuçlarının yöneticilerin çalışanlara yönelik kariyer planlama süreçlerinde rol alabilme imkânı tanıyacağı söylenebilmektedir. Çünkü örgütlerde, farklı kuşaklardaki çalışanların farklı özelliklere sahip olmasından dolayı çalışanların günümüz ve gelecek odaklı beklentilerini doğru anlayarak onların motive edilmesi gerekmektedir. İstek ve beklentileri doğru okunmayan, motivasyon sürecinde gerekli dokunuşları yapamayan bir örgüt ikliminde çalışan bireylerin, kolaylıkla mevcut işlerinden vazgeçerek başka bir işle kariyerlerine devam etme eğiliminde olacakları düşünülmektedir. Bir diğer söylem ile işten ayrılmalara bağlı olarak çalışan devir hızı ve çalışan maliyetleri artarak, örgütsel aidiyet ve örgüt iklimi konularında problemler yaşanacaktır. Dolayısıyla kuşak farkına göre bireylerin kariyer yönelimlerinin farklılık arz edeceğini bilen yöneticiler her kuşak için ayrı ayrı kariyer planlaması yaparak bireysel ve örgütsel başarıya erişebilecektir.

İlgili alanyazında yer alan kuşaklar açısından değişken ve sınırsız kariyer yöneliminin ele alındığı araştırmalarda ise; Segers ve diğerleri (2008) yaptıkları bir araştırmada yaşın değişken kariyerin yordayıcısı olabileceğini ortaya koymuştur. Vogel (2015) ise çalışmasında Z kuşağının uluslararası alandaki iş fırsatlarına yöneleceğini dolayısıyla da bu anlamda düşük sadakat düzeyine sahip olacaklarını belirtmektedir. Dolayısıyla da Z kuşağının çok yönlü kariyere daha eğilimli olacağı muhtemeldir. Yine Sargent ve Domberger (2007), Y kuşağının kendi kendini yöneten kariyere sahip olmak istediklerini ortaya koymuştur. Ünlü Aslan, Yayla ve Ünüvar Ünlüoğlu, (2022) ise günümüz iş dünyasında artık aktif rol oynamaya başlayan Z kuşağının kariyer beklentileri anlamında iş yerine bağlılık ve iş güvencesinden ziyade kariyer sürecinde birden fazla örgütte faaliyet gösterdiklerini bu anlamda da kendi kariyerini kendi yönetme anlayışını kapsayan sınırsız kariyer yönelimine önem verdiklerini ifade etmiş ve bu anlamda da Z kuşağının ortalamanın üzerinde sınırsız kariyer yönelimine sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır. Yine Çetin ve Karalar (2016) Y kuşağı mensubu öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarının diğer kuşaklara kıyasla daha yüksek

olduğunu ve Z kuşağının kendi kendini yönetme, değerlere göre hareket etme ve fiziksel hareketlilik algısının X kuşağına kıyasla daha yüksek olduğunu diğer taraftan ise X kuşağının psikolojik hareketlilik algısının Z kuşağına kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Buna karşın Patterson (2010) ise çalışmasında X kuşağının işler arasında hareket edebilmeye bir başka deyişle fiziksel hareketliliğe önem verdiğini belirtmiştir. Son olarak bu araştırma sadece Hatay İlinde perakendecilik sektöründe görev yapan çalışanlar temel alınarak yürütülmüştür. Perakende sektörü bağlamında yürütülmüş olan bu araştırmanın farklı sektör ya da şehirlerde farklı örneklerde yürütülmesinin ilgili alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Yine nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüş bu araştırmanın, konuya ve ilgili kavramlara ilişkin derinlemesine bir bakış açısı sağlamak açısından nitel bir araştırma ile desteklenmesi önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T., Sağır, M. ve Şenel, G. (2018). Örgütsel Desteğin Değişken ve Sınırsız Kariyer Yönelimleri Aracılığı ile Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1327-1350.
- Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. ve DeMuth, R. L. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006). 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.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). Bilimsel araştırma yöntemleri (21. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Carson, K. D., Carson, P. P. ve Bedeian, A. G. (1995). Development and Construct Validation of A Career Entrenchment Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301-320.

Castellano, G. W. (2014). Practices for engaging the 21st century workforce: Challenges of talent management in a changing workplace. New Jersey: Pearson Education.

Claus-Ehlers, S. C. (2010). Encyclopedia of Cross-Cultural School Psychology içinde Patterson, K. C, Generational Differences, New York: Springer.

Creswell, J. W. (2016). Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları (S. B. Demir, Çev. Ed.). 2. Baskı, Ankara: Eğiten.

Çakmak, K. Ö. (2011). Çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler doğrultusunda değişen kariyer yaklaşımları ve örgüte bağlılığa etkisine ilişkin bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Çetin, C. ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.

Decenzo, D., A. ve Robbins, S., P. (1999). Human resource management. United States of America: John Wiley and Son.

Erdoğan, N. ve Aytakin, İ. (2012). Kültürün Psikolojik Hareketliliğe Etkisi: Türk ve Kanadalı Akademisyenlerin Karşılaştırılmalı Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 12(4), 2521-2540.

Erkuş, A. (2016). Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci. 5. Baskı, Ankara: Seçkin.

Gabriel, G. C. W. ve Nasina, M. D. (2012). The Boundaryless Career Attitude and Organisational Commitment among Public Accountants in Penang, Malaysia. *Journal of Social and Development Sciences*, 3(9), 304-312.

Granrose, C. S. ve Baccili, P. A. (2006). Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?. *Career Development International*, 11(2), 163-182.

Grimland, S., Vigoda-Gadot, E ve Baruch, Y. (2012). Career Attitudes and Success of Managers: The Impact of Chance Event, Protean, and Traditional Careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074-1094.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Seçkin Yayınevi: Ankara.

- Hall, D. T. ve Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organization and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless career as metaphors. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, 48-63.
- Inkson, K. ve Arthur, M. B. (2001). How to be Successful Career Capitalist. *Organizational Dynamics*. 30(1), 48-61.
- Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 173-196.
- Kanbur, A. ve Salihoğlu, G. H. (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 27-58.
- Lee, K., Carswell, J., J., ve Allen, N., J. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person -and Work- Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Lips-Wiersma, M., ve Mcmorland, J. (2006). Finding Meaning and Purpose in Boundaryless Careers: A Framework for Studyand Practice. *Journal of Humanistic Psychology*, 46(2), 147- 167.
- McCrindle, M. (2006). New generations at work: Attracting, recruiting, retraining & training generation Y, New South Wales: Mccrindle Research.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. McGraw-Hill: New York.
- Okurame, D. E. ve Fabunmi R. (2014). Protean and Boundaryless Careers: Exploring the Role of Mentoring and Gender in the Context of a Major African Country. *Career Development International*, 19(1), 73-100.
- Onay, M. ve Ataseven, B. (2010). New Directions for Boundaryless and Proteancareers: What do Human Resources Managers Make Differently? *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 435-464.
- Onay, M. ve Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 193-202.

Öngel, V., Tatlı, H. S., Öngel, G. ve Süslü, M. (2021). Üniversite Çalışanlarının Çok Yönlü Kariyer Tercihleri: Zaman Kullanım Eğilimi ve Kişilik Özellikleri Açısından Bir İnceleme. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 1-20.

Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İK Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.

Park, Y. ve Rothwell, W. J. (2009). The Effects of Organizational Learning Climate, Careerenhancing Strategy, and Work Orientation on the Protean Career. *Human Resource Development Internation*, 12(4), 387-405.

Reeves, T., C. ve Oh, E. (2008). Generational differences, handbook of research on educational communications and technology. (pp. 295-303), Routledge Publish: Athens, Georgia.

Salihoğlu, G. H. (2014), Çalışanların kariyer yolculuğunda işkolikliğinin rolü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.

Sargent, D. L. ve Domberger, S. R. (2007). Exploring the Development of a Protean Career Orientation: Values and Image Violations. *Career Development International*, 12(6), 545-564.

Schwarz, T. (2008), *Brace Yourself Here Comes Generation Y. Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.

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

Soysal, A. (2003). "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları." II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit, ss. 665-667.

Suvacı, B. ve Baş, P. D. (2018). Banka Çalışanlarının Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 113-140.

Tabachnick, B. ve Fidell, L. (2012). Using multivariate statics, Pearson: USA.

Tarhan Över, E. ve Ersoy Kart, M. (2021). Kadın Akademisyenlerin Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Kişilik Açısından İncelenmesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 73-90.

- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Türkmen, M. ve Yıldız, K. (2012). Çalışma Hayatında Sınırsız Ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 7(1), 4-17.
- Taş, Y. T., Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Ünlü Aslan, M., Yayla, E. N., Ünüvar Ünlüoğlu, D. (2022). Z Kuşağı Bağlamında Girişimcilik Tutumu ve Sınırsız Kariyer Yöneliminin İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 919-930.
- Vogel, P. (2015). Generation jobless?: Turning the youth unemployment crisis into opportunity. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Volmer, J. ve Spurk, D. (2011) Protean and Boundaryless Career Attitudes: Relationships with Subjective and Objective Career Success. *ZAF*, 43, 207-218.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri